



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

DANIEL IZAIAS DE CARVALHO

**MARCAS E RELACIONAMENTOS NO SETOR PÚBLICO: PROPOSTA DE UM
MODELO PARA IDENTIFICAR PERSONALIDADES DE MARCA E SUA
INFLUÊNCIA NO RELACIONAMENTO COM CIDADÃOS**

Brasília-DF

2021

DANIEL IZAIAS DE CARVALHO

**MARCAS E RELACIONAMENTOS NO SETOR PÚBLICO: PROPOSTA DE UM
MODELO PARA IDENTIFICAR PERSONALIDADES DE MARCA E SUA
INFLUÊNCIA NO RELACIONAMENTO COM CIDADÃOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Brasília-DF

2021

**MARCAS E RELACIONAMENTOS NO SETOR PÚBLICO: PROPOSTA DE UM
MODELO PARA IDENTIFICAR PERSONALIDADES DE MARCA E SUA
INFLUÊNCIA NO RELACIONAMENTO COM CIDADÃOS**

DANIEL IZAIAS DE CARVALHO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Brasília, 11 de outubro de 2021.

Aprovada pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Thelma Valéria Rocha

Examinadora Externa (Escola Superior de Propaganda e Marketing – PPGA/ESPM)

Prof. Dra. Fernanda Bueno Cardoso Scussel

Examinadora Externa (Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAdm/UFSC)

Prof. Dra. Patrícia Guarnieri

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UNB)

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento

Examinador Externo (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB) – Suplente

"... assim como o material do carpinteiro é a madeira, e o do estatuário é o bronze, a matéria-prima da arte de viver é a própria vida de cada pessoa."

Epicteto

Agradecimentos

Costumo dizer que duas coisas foram fundamentais na minha vida: o amor da minha mãe e os estudos. Sem o amor da minha mãe eu não teria forças para acreditar na vida e sem os estudos não me estabelecería como ser social. Dos estudos vieram as oportunidades profissionais, mas do amor veio a base fundamental da existência. Quando a Professora Gisela Demo me recebeu como seu orientando, percebi que tinha encontrado a base fundamental para trilhar essa jornada. Suas orientações foram desafiadoras, objetivas e muito acolhedoras. Sou muito grato por essa parceria e fico muito feliz com o que pudemos produzir juntos. Espero que a parceria esteja apenas no começo.

Pude compartilhar essa caminhada com pessoas muito especiais. A Carol (Ana Carolina Rezende) é uma amiga muito especial que compartilhou disciplinas, trabalhos, monitoria, seminários e muitas informações, desde o período do mestrado. O Leo (Leonilson Gomes) sempre me incentivando e trocando ideias, que de certa forma orientam a nossa trajetória. A Bianca Amazonas foi uma parceira de pesquisa muito engajada e aplicada. A Magda Volpe, minha parceira de trabalho, me ajudou tanto nessa trajetória com o seu carinho e incentivo.

Um dia desses eu lembrei do meu pai, que me pegou estudando de madrugada e disse: “Meu filho! Você ainda está estudando, vai dormir um pouco!” Muito obrigado por ter acreditado em mim, pai! Vivi tantas experiências com meus irmãos, que compartilhar a existência com eles é um presente divino. Receber apoio para realizar os meus sonhos foi o presente que recebi da Kzinha, carregado de amor e carinho. Ter ao nosso lado pessoas tão especiais para compartilhar a vida é um privilégio.

Foram tantos amigos e colegas que fiz durante esses anos de mestrado e doutorado, obrigada pelo aprendizado compartilhado e pela boa convivência. Ter sido bem acolhido no PPGA por professores tão especiais e preparados, me deixou muito feliz. Aos colaboradores do PPGA, sempre disponíveis, obrigada pelo suporte.

A caminhada é tão rápida, que já estamos aqui na etapa final. A vida é um sopro de esperança, de fé e de amor! Que venham mais sonhos e motivos para agradecer. Muito obrigado a todos que compartilharam, compartilham ou compartilharão um pedaço da sua existência comigo. Valeu!

Resumo

A incorporação na Administração Pública de práticas adotadas no setor privado busca fortalecer a relação entre cidadãos e governo para melhorar a transparência, a qualidade e a celeridade na prestação dos serviços públicos. Esse alinhamento de práticas entre o setor público e privado resulta da necessidade de tornar o Estado mais eficiente na alocação de recursos para atender as demandas sociais. Assim, a validação do papel tributário do Estado pode ocorrer com o fortalecimento da imagem das instituições públicas. Nesse contexto, passou-se a adotar no setor público ferramentas de marketing para fortalecer a imagem das instituições públicas e para permitir um gerenciamento mais profícuo do relacionamento com o cidadão. Como isso, surgiu o desafio de desenvolver uma medida inédita de personalidade de marcas públicas e, a partir daí, de investigar empiricamente a influência da personalidade de marcas públicas na percepção do relacionamento com os cidadãos, relação ainda inexplorada pela literatura científica, constituindo o principal objetivo desta tese. Assim, realizou-se uma pesquisa de natureza multimétodo com cidadãos usuários dos serviços do Na Hora DF, sendo uma amostra de 548 cidadãos para obter indícios de validação da escala e 284 para o teste do modelo estrutural de predição, onde a personalidade de marca pública foi a variável exógena e o relacionamento com o cidadão a variável endógena. Portanto, a tese é composta, além da Introdução (capítulo 1) e Conclusão (capítulo 6), por quatro capítulos que foram desenvolvidos no formato de artigos científicos independentes. O capítulo 2 possui abordagem qualitativa e é composto por dois artigos que trazem as revisões sistemáticas da literatura internacional, com análises bibliométricas, para apresentar o panorama de cada variável da pesquisa, bem como seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos, instrumentos de medida e estudos empíricos. O capítulo 3 utiliza uma abordagem multimétodo para desenvolver e obter indícios de validade e confiabilidade de um modelo de mensuração de personalidade de marcas públicas, denominado Escala de Personalidade de Marcas Pública (EPMP). A EPMP ficou composta por 15 traços distribuídos em 3 dimensões: Eficiência, Relevância e Credibilidade. A EPMP apresentou ótimos índices psicométricos e evidências de validade interna, de construto, de conteúdo e confiabilidade. Além disso, resultou em uma ferramenta diagnóstica que permite gestores públicos compreenderem melhor a percepção dos cidadãos em relação à imagem das instituições, o que trará importantes insights para um posicionamento de marca mais efetivo. Já no capítulo 4, foi desenvolvido um artigo para testar a relação entre a personalidade das marcas

públicas presentes no Na Hora do Distrito Federal e a percepção do relacionamento que os cidadãos têm para com essas marcas. O resultado foi a confirmação do modelo estrutural proposto, com a dimensão eficiência da personalidade de marca apresentando o maior peso na predição do relacionamento com o cidadão. Essa tese traz como contribuição teórica uma escala de personalidade de marca pública validada estatisticamente, bem como a confirmação da interação entre os construtos personalidade de marca e relacionamento com o cidadão. No campo gerencial, o estudo forneceu uma ferramenta diagnóstica que pode auxiliar os gestores públicos na elaboração de políticas e ações que fortaleçam a relação entre governo e cidadãos, atuando diretamente nas dimensões eficiência, credibilidade e relevância das marcas públicas para melhorar o relacionamento com os cidadãos.

Palavras-chave: personalidade de marcas públicas; relacionamento com o cidadão; marketing no setor público; desenvolvimento de escala; modelo estrutural.

Abstract

The private sector practices adopted in Public Management had strengthened citizens and government relations and has improved transparency, quality and speed in public services provision. The alignment between public and private sectors practices result from citizens asking for an efficient State that meet social demands and resources allocating. Thus, State's tax role could be validated by a strengthened image of public institutions. In this way, marketing tools began adopted in the public sector to strengthen public institutions' image and allow management relationships with citizens. Thereby, developing an unprecedented measure of public brand personality arose as a challenge and, from there, empirically investigate public brand personality influence on the citizen's relationship perception, an still unexplored interaction on the scientific literature which constitutes the main objective of this thesis. Thus, multimethod research was carried out with a sample of 548 citizens who use Na Hora DF services' to obtain scale validation evidence, and a sample of 284 citizens to test a prediction structural model, where public brand personality is an exogenous variable and citizen relationship's it is an endogenous variable. Therefore, in addition to Introduction (chapter 1) and Conclusion (chapter 6), this thesis is composed of four chapters that were developed in the format of independent scientific papers. Chapter 2 has a qualitative approach, composed of two papers that bring systematic reviews of the international literature with bibliometric analysis, which presents an overview of each research variable, as well as its main concepts, fundamentals, assumptions, measurement instruments and empirical studies. Chapter 3 uses a multi-method approach to develop and obtain reliability and validity evidence of a public brand personality measure model called the Public Brand Personality Scale (EPMP). EPMP is composed of 15 traits distributed in 3 dimensions: Efficiency, Relevance and Credibility and showed excellent psychometric indices and evidence of internal validity, construct validity, content validity and reliability. In addition, it resulted in a diagnostic tool that allows public managers to understand citizen's perceptions of public institutions' image, which will bring important insights for an effective brand positioning. In chapter 4, the paper tested an interaction between public brands' personalities and citizen's relationship perception about institutions present at Na Hora do Distrito Federal. A proposed structural model confirmation was achieved and the efficiency dimension of brand personality has the greatest weight in predicting citizen's relationship perception. This thesis brings a theoretical contribution, which statistically validated public brand personality scale, as well as confirms the interaction between public

brand personality and citizen relationship perception constructs. In the management field, this research provided a diagnostic tool that can help public managers to develop policies and actions, which strengthen relationships between government and citizens, acting directly on efficiency, credibility and relevance dimensions of public brands to improve citizens' relationship management.

Keywords: public brand personality; citizen relationship management; creating scales; public sector marketing; structural model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Produção anual de artigos	33
Figura 2 – Acoplamento bibliográfico	37
Figura 3 – Produção anual de artigos	49
Figura 4 - Acoplamento bibliográfico de personalidade de marca.....	55
Figura 5 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória da EPMP	72
Figura 6 – Percepção das marcas públicas	78
Figura 7 – Modelo de pesquisa.....	89
Figura 8 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória da EPMP	94
Figura 9 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória da ERCi.....	97
Figura 10 – Modelo Estrutural.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos sobre CiRM.....	31
Tabela 2 - Processo de revisão de literatura	48
Tabela 3 – Periódicos mais produtivos no campo de personalidade de marca.....	49
Tabela 4 – Os periódicos mais citados no campo de personalidade de marca	50
Tabela 5 – Ranking dos países que mais publicaram sobre personalidade de marca.....	51
Tabela 6 – Ranking dos países mais citados.....	51
Tabela 7 – Os pesquisadores mais produtivos.....	53
Tabela 8 - Dimensões e traços identificados na EPMP	68
Tabela 9 - Análise paralela da EPMP	69
Tabela 10 – Índices Psicométricos da Análise Fatorial Exploratória da EPMP.....	70
Tabela 11 – Índices de ajuste da análise confirmatória da EPMP.....	71
Tabela 12 – Índices Psicométricos da EPMP	73
Tabela 13 – Validade divergente da EPMP.....	73
Tabela 14 – Validação de conteúdo da EPMP	75
Tabela 15 – Percepção geral das marcas públicas (por item da escala)	76
Tabela 16 – Percepção geral das marcas públicas (por fator da escala).....	77
Tabela 17 – Comparação entre escalas de personalidade de marca	80
Tabela 18 – Índices psicométricos dos instrumentos	91
Tabela 19 – Índices de ajuste da análise confirmatória da EPMP.....	93
Tabela 20 – Análise fatorial confirmatória para a EPMP.....	95

Tabela 21 – Validade divergente da EPMP.....	95
Tabela 22 – Índices de ajuste da análise confirmatória da ERCi	96
Tabela 23 – Análise fatorial confirmatória para a ERCi	98
Tabela 24 – Correlação entre os fatores de personalidade de marca e relacionamento com o cidadão.....	99
Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo estrutural proposto	99
Tabela 26 – Análise de Caminhos	101

SUMÁRIO

1. Introdução	14
1.1 Estrutura da Tese	22
2. Referencial Teórico	24
2.1 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM): passado, presente e futuro de um conceito emergente	24
2.1.1 Introdução	25
2.1.2 Referencial Teórico	27
2.1.3 Procedimentos Metodológicos	29
2.1.4 Resultados.....	31
2.1.5 Discussão e Proposta de Agenda de Pesquisa	39
2.1.6 Conclusão	41
2.2 O futuro da personalidade de marca: revisão sistemática e agenda de pesquisa	43
2.2.1 Introdução	43
2.2.2 Referencial Teórico	44
2.2.3 Método	47
Fonte: Elaborada pelo autor	48
2.2.4 Resultados	48
Fonte: Elaborada pelo autor	49
2.2.5 Discussão e proposição de agenda de pesquisa.....	57
2.2.6 Conclusão.....	59
3. Como os cidadãos veem as instituições públicas? Desenvolvendo e validando uma escala de personalidade de marca pública	61
3.1 Introdução	61
3.2 Referencial Teórico.....	63
3.3 Método	65
3.4 Resultados	67
3.5 Personalidade atribuída às marcas públicas presentes no Na Hora	75
3.6 Discussões, contribuições, limitações e agenda de pesquisa	78
3.7 Conclusões	83
4. O papel das marcas públicas na gestão do relacionamento com os cidadãos	84
4.1 Introdução.....	84
4.2 Referencial Teórico	86
4.3 Percurso Metodológico.....	89
4.4 Resultados.....	92
4.4.1 Parâmetros estatísticos para os modelos de mensuração e estrutural	92
4.4.2 Teste dos modelos de mensuração.....	93

4.4.2.1	Validação confirmatória, validade interna, de construto e confiabilidade da EPMP	93
4.4.2.2	Validação confirmatória, validade interna, de construto e confiabilidade da ERCi	96
4.4.3	Teste do modelo estrutural.....	98
4.5	Discussão, Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras	101
4.6	Conclusão	102
5.	Conclusão Geral da Tese.....	103
	Referências	106
	Apêndice 1 – Instrumento de pesquisa para entrevista.....	124
	Apêndice 2 – Formulário para Análise de Juízes	127
	Apêndice 3 – Formulário para Análise Semântica	130
	Apêndice 4 – Instrumento de Pesquisa para Pré-teste	133
	Apêndice 5 – Etapa Quantitativa: Versão de aplicação online da EPMP	136
	Apêndice 6 – Versão de aplicação online da EPMP e ERCi (Artigo 4).....	145

1. Introdução

A evolução da sociedade civil, dos regimes políticos, do aparelho do estado e da sua administração resultou do desenvolvimento político e econômico, que teve na Revolução Capitalista um ponto de mudança. Nesse contexto, a Revolução Industrial foi um marco no capitalismo que permitiu o surgimento de uma nova classe burguesa e a separação entre o patrimônio público e privado (Bresser, 2001).

De acordo com North (1986), as instituições são as regras estabelecidas pelos homens para ordenar ou reduzir incertezas na interação humana, já North (1989) que o estado não seria apenas uma arena política onde se enfrentam os interesses sócias, mas um agente com objetivos próprios ao menos dentro de certos limites. Nessa perspectiva, Bresser (2001) apontou que a mudança nas instituições políticas provoca alteração nas instituições administrativas e, assim, o Estado Absoluto e Patrimonial migrou para o Estado Social-Liberal, apresentando como ícone a Administração Pública Gerencial, ou Nova Gestão Pública – NGP.

A burocracia representa o processo de racionalização e profissionalização das organizações para atingir seus objetivos diante da competição interorganizacional (Loureiro e Abrucio, 1999), enquanto a NGP tem como preocupação central a combinação da flexibilização da gestão e o aumento de responsabilização da administração pública (Sano e Abrucio, 2008). A NGP é um modelo normativo baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade para tentar superar o modelo burocrático (Secchi, 2009).

A maioria dos países ricos já adotou aspectos da reforma gerencial em menor ou maior grau e o Brasil foi um dos primeiros países em desenvolvimento a começar a reformar seu Estado nessa direção. Porém, ao longo do tempo, o capital investido na reforma burocrática e sua ideologia imbrincada na estrutura da administração pública tornaram-se obstáculo à reforma gerencial (L. C. Bresser, 2017).

Da mesma forma que burocracia não conseguiu superar o poder histórico do patrimonialismo, a NGP não superou o modelo burocrático. Portanto as mudanças de modelo administrativo não resultam em na superação dos modelos iniciais, mas na coexistência entre eles (Pinho, 1998; Secchi, 2009)

A elevada despesa pública combinada com baixa eficiência, eficácia, efetividade e a crescente insatisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços prestados pela administração pública são problemas inerentes a quase todos os países (L. C. Bresser, 2017; Matias-Pereira, 2008). A ineficiência relativa da administração pública burocrática é uma ameaça à

legitimidade do estado social, pois os serviços públicos, de forma geral, não possuem concorrentes, ao passo que a relação entre Estado e cidadão é contínua e duradoura (Correia, 2016).

Diante das disfunções da administração burocrática, a ideologia neoliberal afirmava que a oferta e o consumo privado eram intrinsecamente mais eficientes do que a oferta pública e o consumo coletivo. Porém, enquanto o sistema de saúde dos Estados Unidos, basicamente privado, consome o equivalente a 17% do PIB, na Europa o gasto médio dos países custa o equivalente a 11%. Assim, os serviços públicos universais se mostravam intrinsecamente mais eficientes do que o consumo privado (L. C. Bresser, 2017).

Na Grã-Bretanha, país onde se originou a reforma gerencial, melhorar a qualidade dos serviços públicos e torná-los mais eficientes foi o argumento utilizado pelo Primeiro Ministro Tony Blair para elevar a despesa pública e a carga tributária (L. C. Bresser, 2017). Por outro lado, a constatação de que o Estado não teria condições de oferecer os serviços públicos com eficiência provoca o movimento favorável à redução do Estado com a transferência de serviços para o mercado, evidenciando um movimento pendular entre o Estado Liberal e o Estado Social de Direitos (Machado, 2015).

Dessa forma, depreende-se que a gestão governamental brasileira passou por diversas mudanças nas últimas décadas, buscando, principalmente, o aumento da eficiência dos fatores de produção e da qualidade dos serviços prestados para promover a transição da gestão patrimonial e burocrática para a gerencial (Abreu, Mendonça, e Lima, 2010).

Em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro trouxe fundamentos para a introdução do modelo de gestão pública gerencial. Essa iniciativa teve a finalidade de diminuir o rol de atribuições da Administração Pública para reduzir o déficit público e estimular mecanismos de mercado por meio da desregulamentação da atividade econômica (Machado, 2015).

Essa reforma buscou deixar claro que a atuação estatal ocorreria de maneira direta ou sob regime de permissão/concessão na execução de serviços públicos, enquanto para a atividade econômica, a execução estatal se daria apenas nas hipóteses previstas na Constituição de 1988. Assim, Machado (2015, p. 108) conceitua serviço público como “atividades de prestação de utilidade ou comodidade material, singularmente fruíveis pelos administrados e submetidas a um regime específico de direito público, desempenhadas, pois, pelo Estado ou sob sua égide”.

O fato incontestável no debate internacional sobre a administração pública, considerado mesmo por aqueles que são ferrenhos críticos da NGP, é que o modelo burocrático weberiano

não responde mais às demandas da sociedade contemporânea (Abrucio, 1997). Dessa forma, surge um novo paradigma do serviço público orientado para uma melhor *performance* na execução dos serviços e de uma perspectiva voltada para a satisfação do cidadão, denominada paradigma do consumidor (Abrucio, 1997).

Em entrevista concedida à Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, em março de 2010, o professor Pollitt (2010, p. 119) fez a seguinte afirmação: “é preciso que os brasileiros tenham em mente o quadro de contenção de gastos com que trabalham os Estados Unidos e a Europa Ocidental. É preciso perceber que haverá uma mudança na psicologia da relação entre Estado e cidadão nesses lugares”. O professor afirmou, ainda, que o cidadão está menos interessado em partidos políticos e que espera mais resultado do governo.

Nesse contexto, a necessidade de melhorar a relação entre Estado e cidadão, por meio do marketing, começa a ser vislumbrada tanto no contexto da NGP como da Governança Pública, que busca flexibilização na relação como os *stakeholders* (grupos de cidadãos, administração, prefeituras, associações tradicionais, clubes, empresas) e o aumento da responsabilização dos gestores públicos (Kissler e Heidemann, 2006; Walsh, 1994). Portanto, inicialmente utilizado de maneira superficial para a promoção do turismo e do desenvolvimento econômico, o marketing no setor público considerou o crescimento do paradigma do consumidor, estratégia e promoção (Walsh, 1994).

Os usuários dos serviços públicos passaram a ser vistos como clientes com todos os seus direitos, uma vez que todos os serviços públicos são pagos pelos cidadãos, seja de maneira direta ou por meio de impostos. Assim, os serviços públicos devem ser orientados para os *stakeholders* observando princípios de preço, concorrência, escolha do usuário, qualidade e adaptabilidade (Kissler e Heidemann, 2006; Walsh, 1994).

De acordo com Demo e Pessoa (2015), a partir dessa visão do cidadão como cliente, as entidades públicas buscaram conhecer melhor a demanda de serviços e passaram a implementar o modelo de *Customer Relationship Management* – CRM para reduzir custos operacionais, gerenciar reclamações e reduzir o prazo de atendimento. Enquanto o CRM tem sua origem no ambiente comercial e de negócios, para gerar vantagem competitiva estratégica, o *Citizen Relationship Management* – CiRM, derivado do CRM, tem o objetivo de melhorar a interação entre governo e cidadão (Mostafa, Mohammad, e Seyed, 2011). Destarte, o CiRM preconiza a utilização eficiente dos recursos públicos para aumentar a efetividade geral do governo (Fulla, 2007).

A principal proposta do *CiRM* é mudar a lógica de governo auto referido para governo orientado ao cidadão. Nesse sentido, o Estado busca ter uma visão holística do ciclo de formulação de políticas públicas para adquirir legitimidade das lideranças, por meio da eficácia na produção de resultados ou pela geração de consenso em torno de uma visão de governo (Zamanian et al., 2011).

Assim, a utilização de tecnologias da informação e comunicação permitiu maior interação entre Governo/Cidadão, aumentando a transparência e fornecendo aos gestores públicos informações e percepção dos cidadãos quanto ao seu relacionamento (Demo e Pessôa, 2015; Lara e Gosling, 2016b; Mostafa et al., 2011). Porém, a atuação do governo orientado ao cidadão contemplou, nos últimos anos, ações pontuais como a criação de sítios governamentais, centrais de atendimento ao cidadão, *call centers* e redes sociais para comunicação com o cidadão (Lara e Gosling, 2016b).

A incorporação de ferramentas gerenciais na Administração Pública surge como resultado da necessidade de ajuste fiscal, validação social do papel tributário e da entrega de serviços públicos com a eficiência observada no setor privado. Esse movimento passou a exigir do Estado uma relação com o cidadão ancorada na necessidade de legitimação das funções estatais (Abrucio, 2007; L. C. Bresser, 2001, 2017).

Essa nova dinâmica de relação entre Governo e Cidadão demanda a presença do governo em plataformas digitais, para que o cidadão possa utilizar serviços de autoatendimento com custo menor, tempo reduzido e ausência de deslocamento para obtenção simples de certidão de débitos tributários ou fatura de uma multa de trânsito. Assim, a aplicação de ferramentas de autosserviço no setor público é semelhante ao aplicado no setor bancário, como apontado por Abensur, Brunstein, Adalberto e Ho (2003).

Embora a exigência por qualidade dos serviços públicos seja igual àquela aplicada ao setor privado, o governo busca a geração de valor social na execução dos serviços, ao passo que as empresas buscam o lucro. Assim, os componentes do *CRM* assemelham-se aos do *CiRM*, diferenciando-se pelas perspectivas de lucro e valor público (Al-Khoury, 2012; La Falce, Muylder, Pressot, e Toivanen, 2015). Outrossim, de acordo com Kavanagh (2007), o *CiRM* só é possível com servidores públicos comprometidos com o bom atendimento ao cliente e com processos negociais que produzam valor público aos cidadãos

Ainda de acordo com Kavanagh (2007), a relação entre governo e cidadão tornou-se complexa e multifacetada, diferenciando-se da relação binária entre comprador e vendedor. Essa complexidade, segundo o autor, pode ser superada com as ferramentas de *CiRM*, que

permitem o desenho de processos para superar o desafio do governo focado no cliente, sem perder outras relações que o Estado mantém com o cidadão. Kavanagh (2007) argumenta que, em última instância, o cidadão exige responsabilidade e eficiência do Estado como eleitor e contribuinte.

Tendo em vista as mudanças na dinâmica de relação entre os cidadãos e o setor público, os governos passaram a adotar práticas inovadoras e buscaram conhecer melhor as demandas dos cidadãos. Para isso, adotaram ferramentas de *CiRM* para melhorar o relacionamento com a sociedade, reduzir custos operacionais e aumentar a capacidade de oferta de serviços (Demo e Pessoa, 2015).

Nesse ambiente de transformações da relação entre sociedade e setor público, a percepção dos cidadãos sobre os serviços públicos pode ser influenciada pelas características atribuídas às instituições? As instituições públicas formalmente constituídas para a execução de políticas públicas e serviços públicos podem ser consideradas marcas públicas?

Brito (2010) afirma que uma marca não se limita a distinguir produtos e serviços entre si e que, em última análise, é qualquer coisa que reside no imaginário das pessoas, logo é algo que tem valor e pode gerar valor. Kapferer (2003), por seu turno, descreve a marca como um ponto de referência de impressões positivas e negativas formadas ao longo do tempo, considerando os atributos do produto ou serviço e as associações que eles suscitam. Com isso, a marca passa a caracterizar uma fonte sustentável de vantagem competitiva por refletir razões pelas quais o consumidor deve consumi-la (Aaker, 1998).

Na perspectiva da construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes, uma marca bem-sucedida pode ser definida como aquela que caracteriza um relacionamento especial entre o consumidor e a organização (Mckenna, 1999). Conforme Fournier (1998), marcas são importantes propulsoras de relacionamentos na medida em que podem ser personalizadas e humanizadas, ou seja, dotadas de uma personalidade.

Dessa forma, o uso do termo personalidade de marca busca descrever a percepção do consumidor, refletindo seus sentimentos sobre a marca, em vez de expressar apenas o que as empresas gostariam que os consumidores sentissem em relação à marca (Plummer, 1985). Com isso, Batra, Lehman e Singh (1993) definem personalidade de marca como o modo como os consumidores percebem a marca em dimensões que tipicamente descrevem a personalidade de um indivíduo. Na mesma linha, Aaker (1997) conceitua personalidade de marca como o conjunto de características humanas associadas a uma marca, destacando que o uso simbólico

de marcas é explicado pelo fato de os consumidores atribuírem às marcas traços da personalidade humana que as identificam e diferenciam.

Autores como Biel (1993) e Blackston (1993) defendem que a personalidade atribuída a uma marca é o ponto de partida para as pessoas articularem o seu relacionamento com ela, de forma que há uma influência da personalidade atribuída à marca na percepção do relacionamento. Estudos realizados no setor privado já atestaram tal relação em diferentes contextos (Demo et al., 2018; Scussel e Demo, 2019).

A partir da contextualização desenhada, o *CiRM*, sendo uma estratégia derivada do *CRM*, também busca estabelecer relacionamentos profícuos com os cidadãos. Nesta perspectiva, o *CiRM* surge não para aumentar a lucratividade ou reter cidadãos, como na lógica privada, mas sim para aprimorar o atendimento, garantindo serviços públicos de qualidade, eficiência e que atendam à real necessidade dos cidadãos e, mormente, para promover e incentivar o exercício da cidadania e melhorar a imagem/credibilidade dos serviços públicos em geral (Demo e Pessôa, 2015; Schellong, 2008).

Assim, depreende-se que o conceito de personalidade de marca também pode ser utilizado na esfera pública, uma vez que as instituições e os serviços públicos também possuem nomes ou marcas e, ao desvelar a personalidade que os cidadãos atribuem às marcas públicas e em que pese sua influência no relacionamento com a instituição (Biel, 1993; Blackston, 1993; Brito, 2010), os gestores públicos poderão identificar estratégias para melhorar a imagem dos serviços públicos ofertados e até avançar para um reposicionamento de marca (Demo e Pessôa, 2015). Na presente pesquisa, o construto de *CiRM* proposto por Demo e Pessôa (2015) será utilizado para avaliar a variável “relacionamento com os cidadãos” e construto de personalidade de marca de Aaker (1997) será a base para avaliação da personalidade de marcas públicas.

Para melhorar o relacionamento com a sociedade, foram adotados o conceito de Balcão Único (Sistema Único de Saúde, o Sistema Eletrônico de Declarações de Imposto de Renda, Urna Eletrônica, Na Hora e Poupatempo) como efetiva ferramenta de *CiRM* para repercutir sobre a satisfação e confiança no governo (Ponte, 2015). Essas iniciativas foram ampliadas e podem ser observadas em sistemas de matrículas escolares por telefone, programas de restituição tributária como o Nota legal e Nota Paulista, ampliação de serviços via *Web* dos Departamentos Estaduais de Trânsito, entre outros.

Portanto, o modelo de Balcão Único coloca no mesmo espaço físico diversas instituições públicas que prestam serviços públicos variados, ou seja, diversas marcas atuam em um mesmo ambiente. Com base nas premissas da influência que a personalidade de marca pode ter no

relacionamento entre cidadãos e órgão públicos, somadas à lacuna existente na literatura no que tange à investigação desta influência no âmbito dos serviços públicos, esta pesquisa debruça-se sobre a seguinte problemática: a percepção que os cidadãos possuem quanto ao seu relacionamento com instituições públicas pode ser influenciada pela personalidade que eles atribuem às marcas públicas?

A escolha do lócus de pesquisa considerou a necessidade de avaliar tal relação, a partir da experiência de um Balcão Único, tido como modelo mais emblemático de aplicação do *CiRM* (Ponte, 2015). Desta forma, o balcão único escolhido para lócus desta pesquisa foi o Na Hora do Distrito Federal, por ser uma unidade subnacional em um ente da República Federativa do Brasil que acumula as atribuições estaduais/municipais e executa serviços públicos subnacionais de forma ampliada, quando comparado aos estados e municípios brasileiros, como pode ser observado na Constituição Federal de 1988.

Portanto, o objetivo principal desta tese é analisar a relação entre a personalidade atribuída às marcas públicas e o relacionamento com os cidadãos.

Diante disso, para alcançar o objetivo principal, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- I. Desenvolver uma escala para identificar dimensões de personalidade de marca para o contexto do serviço público, doravante denominada Escala de Personalidade de Marcas Públicas (EPMP);
- II. Obter indícios de validade exploratória, confirmatória e de construto (convergente, divergente, discriminante e nomológica) da EPMP;
- III. Identificar a personalidade atribuída às marcas dos serviços ofertados nos postos de atendimento do Na Hora do DF;
- IV. Testar os modelos de mensuração da Personalidade de Marca Pública e da Percepção do Relacionamento com o Cidadão, no contexto do Na Hora.
- V. Testar o modelo estrutural onde a personalidade de marca pública é preditora da do relacionamento com o cidadão, no contexto do Na Hora.

O desenvolvimento e a validação da EPMP terão como base a escala para avaliar as dimensões da personalidade de marca, validada no contexto brasileiro por Muniz e Marchetti (2012), a partir do modelo seminal de medida proposto por Aaker (1997), mas considerando a adaptação dos itens para o contexto público. E para avaliar o relacionamento com o cidadãos no setor público, será utilizada a ERCi Exec (Escala de Relacionamento com o Cidadão em

órgãos do Poder Executivo), validada por Medeiros e Demo (2021), a partir do modelo seminal de Demo e Pessôa (2015), validado em um órgão do Poder Judiciário.

Uma tese de doutorado em administração precisa propor contribuições teóricas, práticas, sociais e metodológicas. Assim, em que pese as contribuições de cunho acadêmico, este estudo busca preencher uma lacuna na literatura de marketing de relacionamento com o cidadão em relação a instrumentos ou escalas de pesquisa em *CiRM* no âmbito de uma instituição pública do Poder Executivo Subnacional, uma vez que a ERCi Exec foi validada a partir da experiência de um órgão do Poder Executivo federal, qual seja, o INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) e a ERCi pioneira foi validada em um órgão do Poder Judiciário, a saber, o STJ (Superior Tribunal de Justiça). Nessa verve, a ERCi aqui validada poderá viabilizar futuros estudos em outras instituições públicas, em diferentes esferas de governo, que não só a federal, conferindo à medida validade externa e indícios de generalização, conforme agenda para estudos ulteriores proposta por Demo e Pessôa (2015) e Medeiros e Demo (2021).

Ademais, este estudo também avança ao propor uma escala para avaliar as dimensões de personalidade atribuídas a marcas públicas, porquanto se trata de tema inédito e original na literatura. Este instrumento de medida poderá ser utilizado, então, em estudos relacionais das áreas de marketing e administração pública, permitindo o avanço da linha de pesquisa em personalidade de marca, bem como o teste desta variável em modelos mais complexos, quer seja como antecedente, conseqüente ou mediadora/moderadora. Soma-se a isso o teste da relação entre a personalidade atribuída às marcas públicas e relacionamento do cidadão com essas marcas na esfera distrital. No setor privado, o teste da relação entre estas variáveis tem precedentes nos seguintes mercados: *fast-food* (Delmondez, Demo, & Scussel, 2017), moda feminina de luxo (Demo, Santos & Watanabe, 2018; Scussel & Demo, 2019), redes sociais (Demo, Silva, Watanabe & Scussel, 2018), cosméticos (Oliveira & Demo, 2018), parques temáticos (Dias, Demo, Watanabe & Scussel, 2020), chocolates (Moreno, Demo, & Watanabe, 2020) e ridesourcing (Moreno, Demo, Rocha & Scussel, 2021), porém esta relação ainda é inédita no contexto dos serviços públicos.

No campo gerencial, a EPMP constituirá uma ferramenta diagnóstica válida e confiável para descrever a personalidade atribuída as marcas públicas presentes no Na Hora do DF. Por conseguinte, os gestores destes serviços poderão elaborar estratégias mais efetivas de posicionamento de marca, comunicação com os cidadãos e planejamento da oferta de serviços públicos.

No que tange a implicações sociais, a pesquisa permitirá uma melhora na qualidade dos serviços públicos prestado no balcão único do Na Hora do DF, via atendimento de excelência, redução dos custos operacionais e incremento da qualidade, eficiência e produtividade de maneira geral, formando os pressupostos para o estabelecimento de relacionamentos mais efetivos com os cidadãos. Adicionalmente, os resultados coligidos nesta pesquisa incentivarão um maior exercício da cidadania, ao passo que estratégias efetivas de *CiRM* podem contribuir para uma imagem mais positiva do GDF perante a população brasiliense.

1.1 Estrutura da Tese

Para alcançar os objetivos propostos por essa pesquisa, esta tese é formada por cinco capítulos. A introdução é o primeiro capítulo da tese e apresenta o delineamento da pesquisa e os objetivos pretendidos, bem como as contribuições e implicações da proposta, as quais justificam a relevância e a originalidade desta tese. A conclusão é o último capítulo e aponta uma síntese geral dos principais resultados obtidos na pesquisa. Os demais capítulos são estudos interdependentes, complementares e foram estruturados em formato de artigos científicos com estrutura própria. Assim, as referências utilizadas na construção desses estudos estão elencadas ao fina da tese, uma vez que muitas delas são comuns aos artigos produzidos.

O segundo capítulo é composto por duas revisões sistemáticas da literatura internacional, com análises bibliométricas, sobre os construtos personalidade de marca e gestão do relacionamento com o cidadão. Os artigos de revisão apontam o panorama internacional da produção científica de cada variável, bem como os principais conceitos, fundamentos, pressupostos, instrumentos de medidas, lacunas de pesquisa e proposições de agendas. Dessa forma, foi possível conhecer o estado da arte de cada variável utilizada na pesquisa.

O terceiro capítulo dedicou-se a desenvolver uma escala para identificar a personalidade de marcas públicas, denominada Escala de Personalidade de Marcas Públicas (EPMP), bem como obter indícios de validade exploratória, confirmatória e de construto da medida. Dessa forma, a partir da EPMP validada, identificou-se a personalidade atribuída às marcas públicas presentes no balcão único de atendimento do Distrito Federal – Na Hora. Portanto, esse capítulo apresenta os resultados dos objetivos I, II e III.

A partir do desenvolvimento e validação da EPMP, foi possível testar os modelos de mensuração da Personalidade de Marca Pública e da Percepção do Relacionamento com o Cidadão, avaliada pela ERCi (Medeiros e Demo, 2021), no contexto do Na Hora. Em seguida, testou-se o modelo estrutural onde a personalidade de marca pública é preditora do

relacionamento com os cidadãos. Dessa forma, o quarto capítulo da tese apresentou os resultados dos objetivos IV e V.

As conclusões, com uma síntese geral dos resultados, foram apresentadas no quinto capítulo, com as contribuições, implicações, limitações e sugestões para uma agenda de estudos futuros. Nesse sentido, foram produzidos dois artigos com a revisão sistemática dos construtos já aprovados nos principais congressos de administração (EnANPAD 2019 e SemeAD 2019), sendo que um foi publicado em um periódico Qualis A2 (Cadernos Ebape) e o outro já foi aprovado para publicação em um periódico também Qualis A2 (rPOT). O terceiro artigo aborda o desenvolvimento e a validação da EPMP e foi enviado para o SemeAD 2021. O último e mais recente artigo trata do modelo estrutural para verificar a predição da percepção do relacionamento, a partir da personalidade de marca, e será submetido a evento e periódico em 2022. Dessa forma, dos quatro artigos produzidos, 2 já foram apresentados em congressos e estão aprovados em periódicos com classificação superior Qualis.

2. Referencial Teórico

Os primeiros produtos previstos para a tese remetem a dois artigos provenientes das revisões da literatura, com análises bibliométricas da produção internacional, para desenhar o estado da arte das duas variáveis de pesquisa, quais sejam, personalidade de marca e relacionamento com os cidadãos. O primeiro artigo trata da revisão da variável dependente do estudo, percepção do relacionamento com o cidadão e, o segundo, da variável independente, personalidade de marca.

2.1 Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM): passado, presente e futuro de um conceito emergente ¹

Resumo: Embora o Citizen Relationship Management (CiRM) tenha sido adotado mundialmente para aprimorar o relacionamento entre governos e cidadãos, pouco se sabe sobre o campo científico do CiRM. Este artigo relata uma revisão de literatura com o objetivo principal de analisar o campo científico do CiRM a fim de compreender sua estrutura intelectual e propor uma agenda de pesquisa. Foram analisados 24 artigos publicados no período de 2005 a 2020, revelando que o CiRM é um conceito emergente na literatura científica, dependente do contexto e dividido em três categorias: o desenvolvimento de modelos integrativos; a relação entre governo e cidadãos; e a avaliação dos serviços públicos. A pesquisa sobre CiRM é predominantemente empírica, carecendo de maturidade conceitual que possibilite desenvolvimentos teóricos e empíricos contributivos. Com base nisso, foi proposta uma agenda de pesquisas abordando as principais lacunas: adoção, implementação e eficiência das estratégias de CiRM, além da integração dessas estratégias nos diferentes níveis de governo. Esta é a primeira revisão abrangente sobre CiRM, lançando luz sobre as bases do conhecimento de CiRM, compreendendo seu passado e o panorama atual. A partir disso, contribuiu-se com o desenvolvimento do corpo de conhecimento do CiRM, orientando os esforços de pesquisadores nas áreas de relacionamento entre governos e cidadãos; processos de adoção e implementação de CiRM; práticas de gestão pública; e eficiência na prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: Gestão do Relacionamento com o Cidadão. Gestão do Serviço Público. Revisão de Literatura.

¹ Este artigo foi publicado nos anais do SemeAd 2019 e no Cadernos EBAPE. BR (Qualis A2), v. 19, n° 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2021 – DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200057>.

2.1.1 Introdução

O surgimento da Nova Gestão Pública, que mudou a dinâmica da prestação de serviços públicos, com base nas limitações do Modelo Burocrático e com sucesso implantado na Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia (Abrucio, 2007), novas rotas para o desenvolvimento de uma gestão pública estratégica foram criadas. Naquela época, duas grandes preocupações nortearam as transformações no setor público, levando os governos a redefinirem suas atribuições em todo o mundo: a crise do papel do Estado na década de 1980 e a globalização da economia (Bresser, 1996; Lara e Gosling, 2016).

Desde então, o mundo passou por diversas reformas administrativas que deram origem a novos discursos e práticas inspiradas no setor privado, que se tornou referência para as instituições públicas em diferentes níveis de governo. Nesse sentido, a Administração Pública passou a implementar mecanismos de produtividade, ações orientadas para o serviço, descentralização administrativa, eficiência na prestação de serviços, melhoria dos serviços, mercadologia e *accountability* (Secchi, 2009). Tratam-se de esforços para simplificar o acesso à informação e aos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, empresas e servidores públicos, melhorando a qualidade do serviço e gerando redução de custos (Lara & Gosling, 2016a; Ponte, 2015).

Esse cenário passou a ser investigado cientificamente, engendrando o conceito de *Citizen Relationship Management* (CiRM), ou Gestão do Relacionamento com o Cidadão, uma filosofia gerencial que representa o esforço de todos os níveis de governo em atender com rapidez e precisão às necessidades, solicitações e indagações dos cidadãos, promovendo mudanças nas políticas, práticas e procedimentos do setor público (Shaikh e Khan, 2014).

As raízes do CiRM é *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gestão do Relacionamento com o Consumidor, uma filosofia de negócios que surgiu na década de 1990 para estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos entre clientes e organizações, integrando tecnologia, pessoas e processos (Payne, 2012; Payne e Frow, 2006). Apesar das semelhanças entre os modelos privado e público, o CRM aposta na promoção de benefícios relacionais para empresas e clientes, enquanto o CiRM privilegia a prestação de serviços que são direitos dos cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento da cidadania e integração da sociedade (Demo e Pessôa, 2015; Fleury, 2005; Peci, Pieranti e Rodrigues, 2008). Os cidadãos são obrigados, em certa medida, a usar serviços que são monopolizados pelos governos, enquanto no setor privado o objetivo é maximizar os lucros com base na atração e fidelidade do cliente (Keramati, Saremi e Mofrad, 2012). Isso significa que as estratégias do CiRM devem

abordar a complexidade da arena governamental, os interesses políticos, os diferentes momentos das práticas públicas e as demandas crescentes da sociedade (Tavana, Zandi e Katehakis, 2013). Portanto, embora o CiRM seja derivado do CRM, ele possui particularidades próprias, exigindo a devida análise de seu campo científico.

O objetivo do CiRM é ajudar os gestores públicos a enfrentar os desafios relativos à prestação de serviços, questões de prestação de contas e interação com os cidadãos, empresas privadas e outros atores sociais que intermediam a relação entre governo e sociedade (Larsen e Milakovich, 2005). A ideia de melhorar a Administração Pública configurou uma agenda de pesquisas em todo o mundo, abrangendo estudos sobre ouvidoria governamental (Lara e Gosling, 2016); satisfação dos cidadãos (Ghodousi, Alesheikh e Saeidian, 2016); percepção sobre o relacionamento com o cidadão (Demo e Pessôa, 2015); adoção e implantação do CiRM (Duque, Varajão, Vitor e Dominguez, 2013; Eslami, 2012; Keramati et al., 2012); e modelos de CiRM (Al-Khouri, 2012; Lara e Gosling, 2016b; Pollard, Young e Gregg, 2006).

Em suma, o CiRM tem se tornado relevante entre as organizações públicas como alternativa para enfrentar desafios em termos de representatividade, legitimação do Estado e oferta de serviços públicos nas sociedades de consumo. No entanto, os avanços neste campo científico mostram dificuldades na adoção e implementação do CiRM (Andrade, 2013; Ponte, 2015), sem um claro entendimento de sua conceituação, funcionamento e consequências, o que pode ser justificado pela inovação que o CiRM significa em termos de práticas de gestão pública (Demo e Pessôa, 2015). Algumas questões surgem desta discussão: como a literatura sobre CiRM se desenvolveu ao longo do tempo? Como seu corpo de conhecimento está organizado atualmente? Quais são os caminhos para o futuro da pesquisa CiRM?

Não foram identificados trabalhos dedicados à compreensão do CiRM como um campo científico, o que se acredita ser um passo importante para o desenvolvimento teórico e empírico desse conceito emergente. Assim, este artigo relata uma revisão de literatura com o objetivo principal de analisar o campo científico do *Citizen Relationship Management* (CiRM) a fim de compreender sua estrutura intelectual e definir uma agenda de pesquisa. Segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003) as revisões de literatura são um importante tipo de estudo para o desenvolvimento de tópicos sob a égide da pesquisa em gestão, uma vez que englobam diferentes abordagens em uma síntese, proporcionando um entendimento mais amplo de um tópico específico a partir da análise de estudos primários. Além disso, a análise da estrutura intelectual de um determinado campo fornece informações sobre os artigos, periódicos, autores e temas emergentes mais influentes, permitindo traçar futuras direções de investigação (Zupic

& Čater, 2015). Por fim, as revisões de literatura contribuem para o estudo de campos emergentes (Templier e Paré, 2015; Zupic e Čater, 2015), que é o caso do CiRM.

Até onde se sabe, esta é a primeira revisão abrangente sobre CiRM, um conteúdo de grande interesse social que vem crescendo tanto na prática de gestão pública quanto no desenvolvimento acadêmico. Diante disso, lançou-se luz sobre as bases do conhecimento do CiRM para compreender seu passado e como se chegou panorama atual: um conceito emergente que vem sendo subteorizado, considerando a relevância do tema para a sociedade. A maior parte da pesquisa sobre CiRM é empírica, carecendo da maturidade conceitual que irá promover desenvolvimentos empíricos. A compreensão das lacunas desse campo científico conduziu à proposição de uma agenda de pesquisas para investigações futuras, contribuindo para a construção teórica e empírica desse conceito emergente. Além disso, os resultados apresentados neste trabalho funcionam como um diagnóstico para que os atores governamentais responsáveis pela prática gerencial explorem as possibilidades de relacionamento com os cidadãos, valorizando suas ações e promovendo uma sociedade melhor.

Após esta introdução, apresenta-se uma síntese do referencial teórico do qual emerge o conceito de CiRM, seguida da descrição dos procedimentos metodológicos e dos achados. A próxima seção discute os resultados e propõe uma agenda de pesquisa. Conclusões e referências encerram o artigo.

2.1.2 Referencial Teórico

A relação entre cidadãos e governos tornou-se uma mudança estratégica na Administração Pública moderna, contexto em que a interação entre esses atores sociais surge como o vetor para a melhor prestação do serviço público e para o alcance da eficiência nas instituições públicas (Ponte, 2015; Secchi, 2009). Esta mudança se assenta em uma relação mais dinâmica em que os cidadãos prestam mais informações à Administração Pública através de diferentes canais – plataformas online, *call-centers* e agências físicas, seguida da utilização dessas informações para desenvolver um melhor serviço público (Demo e Pessoa, 2015; Lam, 2005; Larsen e Milakovich, 2005; Lytras, 2006; Schellong, 2008). Nesse sentido, o *Citizen Relationship Management* (CiRM) surge como um conjunto de práticas gerenciais voltadas ao desenvolvimento do relacionamento entre os cidadãos e os governos, gerando benefícios relacionais para ambos os atores.

A adoção de estratégias do setor privado para melhorar a prestação de serviços públicos tem norteado a adaptação de estratégias de CRM ao setor público, nas quais o CiRM surge com

o objetivo de estabelecer e desenvolver uma relação entre as organizações da gestão pública e os usuários dos serviços públicos (Demo e Pessôa, 2015; Kannabiran, Xavier e Anantharaaj, 2004; Ponte, 2015). Nesta perspectiva, o CiRM ajuda a melhorar o atendimento, a qualidade na entrega, a eficiência e a atender às reais necessidades do cidadão. Além disso, contribui para a promoção da cidadania e para a melhoria da imagem/ reputação dos serviços públicos em geral (Demo e Pessôa, 2015; Schellong, 2008).

No âmbito público, o CiRM surge como uma solução para gerenciar as complexas interações entre cidadãos e governos, permitindo a integração de serviços, pessoas, práticas, processos e tecnologias, mantendo o propósito de desenvolvimento social (Kavanagh, 2007). O cidadão agora pode interagir com os órgãos públicos por meio de diversos canais como sites, balcão de atendimento, correio, *call center* ou atendimento presencial, onde cada interação resultará em uma experiência de atendimento diferente. Nesse sentido, o CiRM contribui para mudar a abordagem auto-referenciada dos governos para uma estratégia centrada no cidadão (Al-Khoury, 2012; Fil'a, Schwarczová e Mura, 2015; La Falce, Muyllder, Pressot e Toivanen, 2015; Mostafa, Mohammad e Seyed, 2011). Na medida em que os autores convergem, o Estado busca uma visão holística dos ciclos de formulação de políticas públicas, a fim de obter legitimidade de lideranças, resultados de eficácia ou gerar consenso em termos de visão de governo.

A mudança da abordagem governamental, em que o cidadão é considerado cliente dos serviços públicos, tem sido apontada como um divisor de águas no processo de implementação do CiRM na Administração Pública, embora os cidadãos tenham uma relação multifacetada com o governo que vai além a ideia de ser um consumidor regular do serviço (Demo e Pessôa, 2015; Kavanagh, 2007). Esta nova percepção junto aos cidadãos incentivou os entes públicos a melhor atender às demandas dos serviços e a implementar modelos de CiRM para reduzir custos operacionais, gerir reclamações e reduzir o tempo de resposta. Por outro lado, os cidadãos são mais proativos, exigindo qualidade e rapidez na prestação do serviço público (Demo e Pessôa, 2015). Portanto, a Administração Pública deve preocupar-se com a agilidade, regularidade, consistência e disponibilidade dos serviços públicos em todos os canais de atendimento ao cidadão (Fil'a et al., 2015).

Nesse contexto, o uso da tecnologia da informação tem promovido a ampliação da interação entre governos e seus cidadãos, incentivado a transparência e orientado gestores públicos com informações sobre a percepção dos cidadãos quanto ao seu relacionamento com os órgãos de serviços públicos (Demo & Pessôa, 2015; Lara & Gosling, 2016a; Zamanian et

al., 2011). Nesse cenário, o governo eletrônico (*e-government*) surge como uma importante ferramenta para a interação entre órgãos públicos e cidadãos (Larsen e Milakovich, 2005), utilizando a internet como elemento fundamental na construção da governança (Lytras, 2006). Descobertas recentes mostram que o governo eletrônico é o principal parceiro da governança e da transparência, pois melhora a eficiência administrativa, promove o comportamento ético e aumenta a confiança da sociedade e a convicção no governo (Twizeyimana e Andersson, 2019).

De acordo com Kavanagh (2007) e Ponte (2015), uma estratégia de CiRM de sucesso só é alcançada por funcionários públicos comprometidos em prestar um bom serviço e por meio de processos que gerem valor público para os cidadãos. Ponte (2015) explica que a Administração Pública deve alinhar as estratégias às necessidades dos cidadãos, integrando ferramentas tecnológicas com desenho organizacional e servidores públicos. No entanto, a implementação parece ser o ponto crítico para o CiRM, uma vez que os governos não são capazes de dar respostas rápidas às demandas e necessidades dos serviços públicos (Andrade, 2013; Ponte, 2015). Conforme proposto em Demo e Pessôa (2015), a adoção e implementação do CiRM está ligada a uma abordagem centrada no cidadão, tal como o CRM coloca o cliente no centro das estratégias organizacionais.

Com base nesse referencial teórico, nota-se que o CiRM é um corpo de conhecimento em construção. Assim, a literatura do CiRM tem muito a aprender com as práticas do setor privado e seus casos de sucesso, no entanto, é fundamental abraçar as complexidades da arena pública a fim de orientar futuros desenvolvimentos, academicamente e na prática gerencial.

2.1.3 Procedimentos Metodológicos

Uma revisão de literatura foi conduzida seguindo as orientações de Templier e Paré (2015) e seus procedimentos para a realização de revisões de literatura, divididos em seis atividades: (i) formulação do problema, (ii) pesquisa bibliográfica, (iii) triagem para inclusão, (iv) avaliação da qualidade, (v) extração de dados e (vi) análise e síntese de dados.

Na primeira etapa, formulação do problema, Templier e Paré (2015) afirmam que os autores devem justificar a necessidade de uma revisão da literatura, abordar a questão de pesquisa e o objetivo do estudo e informar como o estudo foi desenhado. Com isso, a introdução deste artigo atende aos requisitos relativos à questão de pesquisa e à formulação do objetivo. No que se refere ao desenho desta revisão de literatura, optou-se por combinar dois métodos de análise de dados secundários, recorrendo a uma análise de revisão sistemática qualitativa (Tranfield et al., 2003) e uma análise bibliométrica (Zupic e Čater, 2015).

De acordo com Tranfield et al. (2003), as revisões sistemáticas auxiliam os pesquisadores a organizar o conhecimento sobre um determinado tema e a tirar conclusões sobre o fenômeno. No entanto, explicam que a natureza qualitativa das revisões sistemáticas em ciências da administração está associada a um nível mais alto de subjetividade. Para evitar esse viés, combinou-se a revisão sistemática com a abordagem quantitativa da análise bibliométrica e seu potencial para elevar a transparência e reprodutibilidade do processo de revisão (Zupic e Čater, 2015). Como afirmam os autores, a análise bibliométrica fornece resultados baseados em dados bibliográficos de outros estudos primários, permitindo conclusões sobre a estrutura de um campo, suas redes sociais e percepções sobre temas de maior interesse.

A segunda etapa proposta por Templier e Paré (2015) é a busca na literatura. Isso significa que, antes de selecionar os estudos primários a serem avaliados na revisão da literatura, os autores devem explorar a literatura da área em investigação, o que foi feito na introdução deste artigo. Essa ação é seguida da seleção de uma população de estudos e da descrição da estratégia de busca, procedimentos e fontes de dados.

A coleta de dados foi realizada em julho de 2020 nas bases de dados científicas *Web of Science* e *Scopus*, as duas fontes mais comuns de dados bibliográficos (Chadegani et al., 2013; Zupic e Čater, 2015). Para a seleção dos artigos, foram utilizadas as palavras-chave “CzRM”, “CiRM” e “*Citizen Relationship Management*”, com o operador booleano “OR”. Os pesquisadores optaram por não limitar o período de análise, visto que o tema da pesquisa é novo. Os filtros de busca utilizados foram “artigos” como tipo de publicação; e Gestão, Negócios e Administração Pública para a área de conhecimento.

Na etapa de triagem para inclusão, foram identificados 12 artigos da *Web of Science* e 20 artigos da *Scopus*. Foram analisados o título e o resumo dos estudos primários, além da exclusão de duplicados, chegando a um *corpus* de 24 artigos. Decidiu-se manter todos os estudos devido ao fato de o CiRM ser um conceito emergente. Depois, conforme proposto por Templier e Paré (2015), a qualidade dos artigos foi avaliada. Nesse sentido, os artigos foram lidos na íntegra, sendo que todos os 24 artigos foram mantidos, gerando a amostra final deste estudo.

Na fase de extração dos dados, foi observado o ano de publicação, a autoria, o periódico de publicação e o país de publicação, recorrendo a um software bibliométrico para gerar a análise, que inclui a de acoplamento bibliográfico, conforme indicado por (Zupic e Čater, 2015). O *VOSviewer* 1.6.11 foi utilizado devido à sua capacidade em proporcionar relações

cooperativas dentro de um campo científico, possibilitando a elaboração do acoplamento bibliográfico (van Eck e Waltman, 2017). Também foi analisado o número de citações dos artigos, usando dados do *Google Scholar* em julho de 2020.

A etapa final é a análise e síntese dos dados, momento em que Templier e Paré (2015) sugerem aos autores que organizem, comparem e interpretem os dados de forma a criar a contribuição da literatura para o corpo de conhecimento sob investigação.

2.1.4 Resultados

Os primeiros resultados referem-se à apresentação dos 24 artigos que compuseram a amostra, resumidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Artigos sobre CiRM

Artigo	Referência
<i>Citizen Relationship Management and E-government</i>	Larsen e Milakovich (2005)
<i>Integration challenges towards increasing e-government maturity</i>	Lam (2005)
<i>The semantic electronic government: Knowledge management for citizen relationship and new assessment scenarios</i>	Lytras (2006)
<i>Reengineering municipality citizen electronic complaint system through citizen relationship management</i>	Chu, Yeh e Chuang (2008)
<i>Creating public value in e-government: A public-private-citizen collaboration framework in Web 2.0</i>	Hui Hayllar (2010)
<i>The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement</i>	Zamanian et al. (2011)
<i>Citizen relationship management critical success factors: An empirical study of municipality of Tehran</i>	Keramati, Saremi e Afshari-Mofrad (2011)
<i>A comprehensive conceptual framework for the E-government realization</i>	Dehkordi, Sarlak, Pourezat e Ghorbani (2012)
<i>A study on the customer relationship management model adaptability with the municipality services and duties environment</i>	Eslami (2012)
<i>A hybrid fuzzy group ANP-TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective</i>	Tavana et al. (2013)
<i>Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities</i>	Duque et al. (2013)
<i>FTiS: A new model for effective urban management: A case study of urban systems in Iran</i>	Akhondzadeh-Noughabi, Alizadeh, Ahmadvand, e Minaei-Bidgoli (2013)
<i>CRM in the public management: Development and validation of a Citizen Relationship Scale (CiRS)</i>	Demo e Pessôa (2015)
<i>Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia</i>	Fil'a et al. (2015)

<i>Concerns Management, E-Government and E-Participation: Experiences and Findings from Germany</i>	Vaerst, Steffens, e Lokaiczuk (2015)
<i>Analyzing public participant data to evaluate citizen satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA</i>	Ghodousi et al. (2016)
<i>Factor analysis that make up the ombudsman on relations with the citizen</i>	Lara e Gosling (2016a)
<i>Systems Administration in Ontology-Based Applications: The Case of Citizen Relationship Management</i>	Alexandrova et al. (2016)
<i>Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach?</i>	Wu (2017)
<i>Evaluating Citizen Satisfaction and Prioritizing their Needs Based on Citizens Complaint Data</i>	Ghodousi, Alesheikh, Saeidian, Pradhan, e Lee (2019)
<i>Citizen Feedback and Executives Improving Government Performance Through Citizen Relationship Management</i>	Haveaji e Albadvi (2019)
<i>Gamification Strengthening the Relationship Between the Government and the Citizens</i>	Wang e Ariyanto (2019)
<i>Citizen Relationship Management CNRM to Build the Awareness of Anticorruption Collaborative Governance Perspective</i>	Sukarno, Azizah, Nawangsari, Izaak e Farida (2020)
<i>Does Citizens 311 System Use Improve Satisfaction with Public Service Encounterslessons for Citizen Relationship Management</i>	Wu (2020)

Fonte: Elaborada pelo autor

A primeira análise dos resultados indica que os artigos *Citizen Relationship Management and E-government* (Larsen e Milakovich, 2005) e *Integration challenges towards increasing e-government maturity* (Lam, 2005) são os artigos seminais sobre CiRM, uma vez que são os artigos mais antigos nesse tema, considerando os parâmetros da busca realizada.

Larsen e Milakovich (2005) discutem a introdução do CiRM na esfera pública como estratégia para responder às demandas da população em relação à maior qualidade dos serviços. Os autores discutem a adaptação do CRM ao CiRM, abordando particularmente a transformação dos cidadãos em consumidores e seus efeitos na governança democrática e na administração pública. Eles afirmam que essa mudança de cidadãos para consumidores empoderou a sociedade e representa uma mudança na relação entre governos e cidadãos, que deve ser administrada de maneira adequada. Nesse contexto, o CiRM surge como uma estratégia viável para aprimorar esse relacionamento e ajudar os gestores públicos a enfrentar os desafios desse novo e complexo contexto.

Lam (2005) apresenta o CiRM como uma perspectiva importante para enfrentar os desafios do governo na sociedade contemporânea, esclarecendo o papel do governo eletrônico na promoção do relacionamento entre governos e cidadãos. O autor propôs um modelo de governo eletrônico composto por quatro estágios progressivos: (i) governo eletrônico informativo, (ii) governo eletrônico transacional, (iii) governo eletrônico integrado de

processos e (iv) governo eletrônico integrado de serviços. O artigo diferencia o governo eletrônico do CiRM, mostrando que o governo eletrônico é uma estratégia de CiRM que proporcionará melhores resultados quando integrada a outras práticas de CiRM, como processos colaborativos e integração de tecnologia.

A análise desses dois artigos seminais justifica uma das observações feitas durante a leitura completa dos 24 artigos: há uma confusão conceitual entre CiRM e governo eletrônico. CiRM é um conceito mais amplo, uma filosofia empresarial holística trazida ao setor público para melhorar a gestão da relação entre governos e cidadãos, enquanto o governo eletrônico é o uso em aplicativos da internet para fornecer acesso e entrega de informações governamentais e serviços públicos (Larsen e Milakovich, 2005). Assim, o governo eletrônico pode ser considerado uma estratégia do CiRM.

Considerando 2005 como o início do campo científico do CiRM, o passo seguinte foi avaliar o desenvolvimento do campo em termos de produção científica, conforme ilustra a Figura 1.

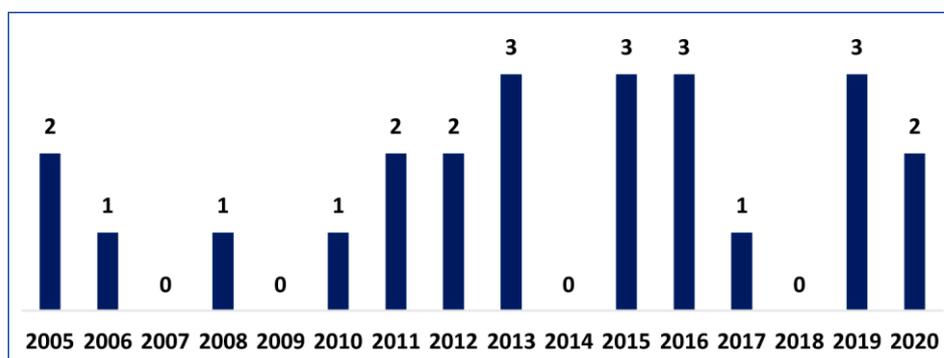


Figura 1 – Produção anual de artigos

Fonte: Elaborada pelo autor

De 2005 a 2020, 24 artigos foram publicados em um padrão relativamente estável. Os anos de 2013, 2015, 2016 e 2019 foram os mais produtivos, com três artigos por ano. A partir disso, compreende-se o *Citizen Relationship Management* – CiRM como um tema em desenvolvimento, já que a primeira publicação identificada foi em 2005.

Dos 24 artigos, nove eram artigos conceituais e 15 eram pesquisas empíricas. A maioria dos trabalhos conceituais foram dedicados ao desenvolvimento de quadros conceituais para entender o papel da gestão do conhecimento no contexto do CiRM (Lytras, 2006), para criar um modelo de adaptabilidade dos serviços públicos (Eslami, 2012) e para abordar modelos de governo eletrônico (Dehkordi, Sarlak, Pourezzat e Ghorbani, 2012; Hui e Hayllar, 2010). A abordagem teórica também é utilizada para explorar a administração de sistemas (Alexandrova

et al., 2016), para investigar o papel do CiRM nas estratégias anticorrupção (Sukarno, Azizah, Nawangsari, Izaak e Farida, 2020) e para analisar a cadeia de valor que compõe o CiRM (Zamanian et al., 2011). A partir disso, notou-se um grande esforço na construção de um *framework* para o CiRM, porém, pouca atenção é direcionada às conceituações do construto ou à investigação de seus antecedentes e consequentes. Esta poderia ser uma teorização importante para validar os modelos de CiRM em pesquisas empíricas.

A primeira pesquisa empírica identificada foi o trabalho de Chu, Yeh e Chuang (2008), um estudo de caso em Taiwan. Também identificaram-se estudos de caso na Alemanha (Vaerst, Steffens e Lokaicznyk, 2015), Irã (Akhondzadeh-Noughabi, Alizadeh, Ahmadvand e Minaei-Bidgoli, 2013), Portugal (Duque et al., 2013) e Teerã (Keramati, Saremi e Afshari-Mofrad, 2011). A literatura abrange a análise de cluster para compreender a satisfação do cidadão (Ghodousi et al., 2016) e as queixas dos cidadãos (Ghodousi, Alesheikh, Saeidian, Pradhan e Lee, 2019). Também foram observadas pesquisas explorando o *feedback* dos cidadãos sobre o desempenho do governo (Havaeji e Albadvi, 2019), o papel da ouvidoria (Lara e Gosling, 2016a), a preferência dos cidadãos na abordagem digital ou por telefone (Wu, 2017) e a satisfação dos cidadãos (Fil'a et al., 2015; Wu, 2020). Nesse sentido, destaca-se o artigo de Demo e Pessôa, (2015) a proposição da primeira escala científica validada para mensurar o relacionamento com o cidadão, abordando os principais aspectos da relação entre governo e cidadãos.

Esses achados mostram que o conhecimento acadêmico sobre o CiRM é construído a partir da necessidade de cada contexto de investigação, uma vez que não há uma conexão clara entre o tema dos artigos: eles parecem servir à prática gerencial dos contextos investigados. Percebe-se que a literatura ainda é exploratória. Com isso, o CiRM ainda é um conceito em construção, pois a falta de conceituações e instrumentos de mensuração representam o próximo passo para o desenvolvimento teórico e empírico.

A seguir, foram identificados os periódicos que publicaram artigos sobre CiRM no período analisado. Considerando o total de 24 artigos espalhados em 21 periódicos, reforça-se a ideia de que CiRM é um construto em desenvolvimento. Entende-se que um novo tema desperta o interesse de muitos pesquisadores e periódicos científicos, justificando a falta de concentração das publicações em um determinado periódico. As revistas *Australian Journal of Public Administration*, *Cities* e *Eletronic Government* publicaram 2 artigos cada, e os outros 18 periódicos publicaram um artigo cada.

Posteriormente, os 5 periódicos mais citados foram identificados, usando dados do *Google Scholar* em julho de 2020. Segundo Zupic e Čater (2015), o número de citações é uma métrica de influência de um periódico ou artigo, indicando que o conteúdo dos periódicos/artigos mais citados são importantes para o desenvolvimento do conhecimento em uma determinada área. Assim, o periódico mais influente na literatura de CiRM é o *Australian Journal of Public Administration* (80 citações), seguido por *Electronic Government* (45 citações), *Information and Management* (37 citações), *Cities* (14 citações) e o *Journal of E-Government* (10 citações).

A seguir, foram analisados os artigos por país de publicação, a fim de revelar se houve concentração no desenvolvimento do conhecimento. O Irã foi o país com o maior número de artigos publicados sobre CiRM (7 artigos), seguido por Taiwan (3 artigos) e Brasil, China e Indonésia com 2 artigos cada. Os demais países identificados publicaram apenas um artigo no período analisado. Nenhuma rede de pesquisa foi identificada. O número de países que publicam sobre CiRM pode ser um indicador do interesse dos governos em adotar e implementar estratégias de CiRM para enfrentar os desafios de produzir um serviço público eficiente. Este interesse global, apesar da falta de uma rede estruturada de pesquisa, lança luz sobre o fato de que o CiRM é um construto dependente do contexto. Ou seja, depende do contexto de análise, das particularidades de cada país, estado, região ou cidade para ter sucesso. O cenário político, as condições sociais e econômicas, a cultura e a dinâmica entre governo, cidadãos e atores sociais devem ser acessados na formulação de uma estratégia de CiRM.

Em seguida, foram analisados os artigos mais influentes, utilizando o critério de número de citações (Zupic e Čater, 2015). O número de citações foi obtido no *Google Scholar* em julho de 2020.

O artigo mais citado na literatura de CiRM desde 2005 foi *Creating public value in e-government: A public-private-citizen collaboration framework in Web 2.0*, escrito por Hui e Hayllar (2010), com 152 citações. Os autores enfocam os desafios enfrentados pelos gestores públicos na tentativa de inovar na prestação de serviços públicos, contexto em que CiRM é visto como uma ferramenta que possibilita interações colaborativas entre governo, cidadãos e partes interessadas privadas. A implementação do CiRM está ligada ao uso crescente da *Web 2.0* na criação de conteúdo para o público e *design* de serviços, na tentativa de acessar informações do cidadão e aumentar o valor da entrega de serviços públicos.

O segundo lugar no *ranking* é compartilhado pelos artigos *Citizen Relationship Management and E-government* (Larsen e Milakovich, 2005) e *A hybrid fuzzy group ANP-*

TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective (Tavana et al., 2013), com 52 citações cada.

O artigo de Larsen e Milakovich (2005) é o artigo seminal na literatura CiRM e apresenta aos estudos de gestão pública uma alternativa trazida pelo contexto das empresas privadas na tentativa de ajudar os gestores públicos a lidar com os problemas da prestação de serviços públicos e as demandas da sociedade. O CiRM surge como uma alternativa de desafio-solução no cenário do setor público contemporâneo, sendo uma ferramenta para aprimorar a comunicação, promover melhores serviços e reduzir custos públicos. Por sua vez, a publicação de Tavana et al. (2013) propõe um modelo de avaliação de prontidão governamental, que significa a capacidade dos governos em acessar as informações dos cidadãos e propor soluções aos problemas públicos de forma ágil, utilizando a internet como principal ferramenta.

Na sequência, Lytras (2006) escreveu *The semantic electronic government: Knowledge management for citizen relationship and new assessment scenarios*, no qual o autor conceitua o CiRM como uma tarefa intensiva em conhecimento, baseada em infraestruturas de conhecimento, fluxos de conhecimento e transformações dinâmicas (35 citações). O objetivo principal do artigo é lançar luz sobre a gestão do conhecimento convergente na adoção do CiRM. O autor afirma que a complexidade em torno da diversidade de estruturas, regulamentos, procedimentos e a natureza da oferta pública afetam a dinâmica da gestão do conhecimento, uma integração fundamental para o sucesso da implementação do CiRM.

O quarto artigo mais citado foi *Reengineering municipality citizen electronic complaint system through citizen relationship management* (Chu et al., 2008), com 24 citações. Este trabalho enfatiza o papel do governo eletrônico e sua função principal de possibilitar a interação entre o governo e os cidadãos. Segundo os autores, o governo eletrônico é o principal insumo da estratégia do CiRM, pois permite a comunicação entre os atores e, a partir disso, melhor entendimento das demandas dos cidadãos, melhoria da qualidade dos serviços e participação pública.

Por fim, em *CRM in the public management: Development and validation of a Citizen Relationship Scale (CiRS)*, Demo e Pessôa, (2015) estabeleceram um marco na literatura CiRM ao desenvolver e validar uma escala científica para mensurar a percepção dos cidadãos em relação às iniciativas de CiRM na gestão pública (19 citações). A escala pode ser utilizada para validações em diferentes contextos, respeitando a complexidade de cada cenário, revelando os aspectos mais relevantes na relação entre governos e cidadãos. Nesse sentido, os resultados de

estudos que utilizarem a escala podem ser utilizados como ferramenta de diagnóstico por gestores públicos para promover uma gestão eficaz do relacionamento com os cidadãos.

Ao analisar os cinco artigos mais citados, há uma convergência entre eles quanto aos desafios de replicar as estratégias do setor privado na complexidade dos governos, contexto formado por diferentes estruturas, instituições, interesses e questões políticas, além das necessidades dos cidadãos e da sociedade como um todo. Observou-se, a partir dos estudos, que os gestores públicos estão apresentando uma postura diferenciada em suas ações como servidores públicos, atuando de forma inovadora com o objetivo de prestar um serviço de melhor qualidade em um prazo razoável. A comunicação, a interação e a prontidão dos governos são conteúdos que permeiam os artigos mais citados, revelando que este não é apenas um assunto de interesse público, mas um referencial que necessita de maiores desenvolvimentos na pesquisa acadêmica.

A última etapa foi explorar as principais discussões na literatura sobre CiRM. Para isso, realizou-se a análise de acoplamento bibliográfico a fim de abordar os principais subcampos de pesquisa em CiRM. Segundo Zupic e Čater (2015), o acoplamento bibliográfico é uma representação visual da conexão entre referências, utilizada como medida de semelhança, criando clusters que reúnem interesses similares. Devido ao baixo número de artigos publicados no período analisado (24 artigos), o acoplamento bibliográfico considerou o compartilhamento de pelo menos um artigo. Foram identificados três clusters, como ilustra a Figura 2.

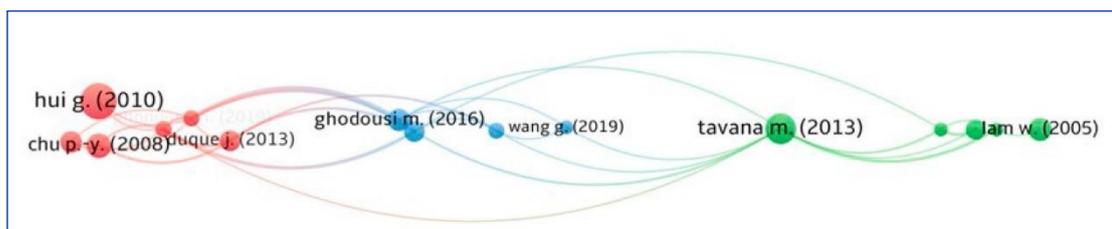


Figura 2 – Acoplamento bibliográfico

Fonte: Elaborada pelo autor.

O *cluster* verde é formado por artigos dedicados à criação de modelos e estruturas conceituais de CiRM. Nesse sentido, Tavana et al. (2013) avaliaram a disponibilidade e eficácia da plataforma de governo eletrônico adotada no estado de East Virginia, nos Estados Unidos. Wu (2017) avaliou a expansão do sistema de atendimento SF311, que possui *call center* e aplicativo na cidade de São Francisco nos Estados Unidos. Dehkordi et al. (2012) realizaram uma revisão de literatura para verificar as teorias que cercam o governo eletrônico e apontam para a existência de um arcabouço conceitual com a seguinte configuração: o contexto

sociodemográfico, o processo criativo de elaboração de políticas públicas e o conteúdo das bases do governo eletrônico com indicadores de resultado e eficiência. Por sua vez, Lam (2005) traz um estudo sobre a avaliação da maturidade do governo eletrônico e aponta que quatro etapas são necessárias para consolidar a gestão da relação com o cidadão, e também sugere que países como Reino Unido e Cingapura, mesmo que avançados, ainda têm um longo caminho a percorrer no desafio da integração. Assim, o cluster verde envolve esforços de integração das estruturas e instituições que compõem a complexidade enfrentada pelos gestores públicos na prestação de serviços públicos.

O *cluster* vermelho compreende estudos que investigam a melhoria da relação entre governo e cidadão e o sucesso na utilização de ferramentas CiRM. Chu et al. (2008) estudaram o sistema de ouvidoria para os cidadãos de Kaohsiung e Taiwan para demonstrar os benefícios da gestão do CiRM na melhoria da compreensão do cidadão, na qualidade dos serviços públicos, na expansão da participação pública e no fortalecimento do controle. Keramati et al. (2012) estudaram os fatores críticos de sucesso na aplicação de um modelo CiRM no município de Teerã e descobriram que esses fatores de sucesso são: processo, organização, gestão do conhecimento e demandas dos cidadãos. Hui e Hayllar (2010) apontaram para a necessidade de um envolvimento genuíno da sociedade na definição dos serviços públicos e sugeriram a utilização de novas ferramentas tecnológicas, nos modelos de CiRM, para aumentar a participação do cidadão. Duque et al. (2013) conduziram pesquisa em municípios portugueses que adotam sistemas de gestão de relacionamento com o cliente e apontam que a melhoria do relacionamento com os cidadãos e uma maior qualidade da informação são alguns dos resultados mais importantes obtidos pelos municípios.

O *cluster* azul traz estudos que abordam a avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos. Ghodousi et al. (2019) realizaram uma análise de cluster utilizando o serviço telefônico 137 no Irã, e constataram que as principais demandas estavam relacionadas à qualidade do asfalto, coleta de lixo e desenvolvimento de parques. Akhondzadeh-Noughabi et al. (2013) utilizaram a técnica de mineração de texto para avaliar as informações do sistema de reclamação de serviço urbano de Teerã, revelando que esta abordagem de CiRM é útil para melhorar a gestão da perspectiva da frequência do serviço, tempo de serviço e satisfação do cidadão. Demo e Pessoa (2015) desenvolveram e validaram uma escala de relacionamento com o cidadão aplicada ao Superior Tribunal de Justiça do Brasil, inédita na literatura nacional e internacional, preenchendo uma lacuna na literatura e possibilitando futuros estudos relacionais nas áreas de marketing de relacionamento em Administração Pública.

Esses resultados mostram que a literatura de CiRM está dividida em três categorias principais: (i) o desenvolvimento de modelos integrativos e estruturas teóricas; (ii) a relação entre governo e cidadãos e os aspectos que criam essa relação; e (iii) a avaliação dos serviços públicos pelo cidadão. No entanto, não há sobreposição entre os clusters: espera-se que os *clusters* estejam sobrepostos e conectados. Embora os trabalhos seminais datem de 2005, CiRM é um conceito ainda emergente, conclusão que orientou a proposição de uma agenda de pesquisa.

2.1.5 Discussão e Proposta de Agenda de Pesquisa

Os resultados desta revisão de literatura mostram que o *Citizen Relationship Management* – CiRM é um assunto novo na literatura, surgindo em 2005 a partir dos trabalhos de *Customer Relationship Management*, o CRM, uma filosofia empresarial dedicada à criação de relacionamentos de longo prazo entre organizações e clientes, com objetivo de adaptar as estratégias de CRM ao contexto das relações entre cidadãos e prestadores de serviços públicos.

A primeira discussão principal diz respeito à incipiência do assunto na literatura científica. Quando analisado o Quadro 1 e os artigos publicados desde os trabalhos seminais de Larsen e Milakovich (2005) e Lam (2005), notou-se a importância do desenvolvimento do governo eletrônico na pesquisa de CiRM. No entanto, governo eletrônico e o CiRM não são sinônimos, pois o governo eletrônico é uma das possibilidades entre as estratégias do CiRM. Nesse sentido, é necessário que estudos futuros enfatizem outras estratégias de CiRM além do governo eletrônico, bem como a eficiência de tais estratégias e a combinação entre elas. Destaca-se também a necessidade de desenvolvimentos conceituais sobre o CiRM para compreender a natureza desse construto, o que certamente contribuirá para o avanço teórico e empírico desse campo científico

A segunda discussão a ser abordada é o fato de CiRM ser um construto dependente do contexto, ou seja, não apenas as práticas gerenciais no serviço público, mas a pesquisa acadêmica deve abranger a complexidade de cada contexto. A pesquisa sobre CiRM deve respeitar as particularidades de cada contexto, pois diferentes governos desenvolverão relações distintas com seus cidadãos, e a gestão dessa relação dependerá dos recursos disponíveis (pessoas, processos e tecnologias) e das características de cada cultura. Assim, é possível a criação de modelos para diferentes níveis de governo, tais como local, regional e nacional, para investigar como as estratégias de CiRM são desenvolvidas nesses níveis e, mais importante, se (e como) eles estão conectados com uma estratégia de governo nacional. A pesquisa

multicultural também pode ser adotada neste contexto, uma vez que diferentes locais do globo podem certamente aprender uns com os outros.

Adicionalmente, destaca-se a escala desenvolvida por Demo e Pessôa(2015) no contexto brasileiro e sua capacidade de mensurar a percepção dos cidadãos sobre os serviços públicos. Este trabalho possibilitará diversos estudos futuros, principalmente estudos relacionais e avaliação da prestação de serviço público em diferentes variáveis importantes como a satisfação do cidadão e o desempenho do serviço público, por exemplo. Considerando que o CiRM é um construto dependente do contexto, recomenda-se fortemente a validação desta escala para os diferentes países em que o CiRM foi adotado e implementado, de forma a abranger a complexidade de cada cenário e permitir que o CiRM cumpra o seu propósito de melhorar a prestação de serviços públicos.

O terceiro ponto foi a analisar as correntes de pesquisa que compõem o campo científico do CiRM. Os estudos em CiRM distribuem-se em três grandes áreas: (i) marcos conceituais e modelos, artigos que enfatizam a integração dos atores sociais e os processos geradores de estratégias de CiRM; (ii) a relação entre governo e cidadão através da utilização de ferramentas CiRM, no que se refere aos estudos que abordam os benefícios relacionais dessa relação e a dinâmica de adoção e implementação de sistemas de CiRM; e (iii) a avaliação dos serviços públicos pelo cidadão, no que diz respeito ao desenvolvimento de instrumentos de medição. O próximo passo será conectar tais estudos, reunindo conceituações e esforços empíricos para melhor explorar a adoção, implementação, antecedentes, consequências e limitações das estratégias de CiRM.

Uma agenda importante deve considerar o CiRM não apenas como uma ferramenta de governo eletrônico, mas também como uma estratégia relacional mais ampla baseada no conceito de CRM, para o desenvolvimento e prestação de serviços públicos como resultado da interação contemporânea entre governo e cidadão. Nesse sentido, esperam-se futuras investigações para explorar como os quatro estágios de maturidade do governo eletrônico de Lam (2005) interagem com outras estratégias de CiRM, e como diferentes níveis de governo (local, regional e nacional) atingem a maturidade do governo eletrônico. Além disso, abre-se espaço para pesquisas futuras que atentem para o papel dos dispositivos digitais na formação dessas relações, entendendo o papel das mídias sociais e como o desenvolvimento de canais digitais para interagir com os cidadãos pode beneficiar tanto a sociedade quanto os gestores públicos. A adoção, implementação e eficiência de estratégias de comunicação digital devem ser mais exploradas, bem como as consequências de tais esforços para a sociedade.

Identificou-se a necessidade de explorar os efeitos do sistema político e do macroambiente nas estratégias do CiRM, respeitando as idiosincrasias dos aspectos culturais, jurídicos e econômicos de cada contexto de investigação. Embora o CiRM seja um conceito global, refletindo um fenômeno global, é necessário compreender o macroambiente, mas agir localmente, adaptando as estratégias do CiRM às necessidades das comunidades em termos de serviços públicos, enfatizando as demandas sociais mais críticas. Sugere-se, também, pensar nas oportunidades trazidas pelos estudos de CiRM para desenvolver práticas de estratégia no ambiente de trabalho das organizações públicas, para promover a formação e educação de funcionários públicos com foco na prestação de serviços públicos de alta qualidade e, por último, direcionar os resultados dos trabalhos de CiRM para a formulação da agenda de políticas públicas.

Em termos metodológicos, confirma-se a necessidade e oportunidade de pesquisa empírica, recorrendo a estudos multimétodos. Tais estudos possibilitam o uso da triangulação para melhorar abordagem e compreensão dos tópicos de pesquisa. Ao combinar métodos e técnicas quantitativas para medir um fenômeno, as abordagens qualitativas auxiliam na interpretação, revelando aspectos importantes não percebidos apenas pelos números.

2.1.6 Conclusão

O objetivo principal deste artigo foi analisar o campo científico do *Citizen Relationship Management* – CiRM, a fim de compreender sua estrutura intelectual e definir uma agenda de pesquisa. O exame de 24 artigos permitiu afirmar que o CiRM é um conceito emergente no campo científico, confirmando a necessidade de uma revisão da literatura para organizar resultados anteriores, entender o estado atual da pesquisa e definir caminhos para investigações futuras. A partir da análise da estrutura intelectual da literatura em CiRM, foram identificadas as lacunas mais notáveis para traçar uma agenda de pesquisa, que é a principal contribuição da presente revisão de literatura. Espera-se contribuir com o desenvolvimento do corpo de conhecimentos em CiRM, orientando os esforços dos pesquisadores nas áreas de relacionamento entre governos e cidadãos; processos de adoção e implementação de CiRM; práticas de gestão pública; e eficiência na prestação de serviços públicos. Esses resultados poderão ajudar estudantes e pesquisadores a identificar centros de excelência e estudos de referência para desenvolver seus trabalhos e estabelecer parcerias.

Embora o presente estudo tenha usado duas importantes bases de dados, a produção do CiRM não foi totalmente mapeada. Assim, se o objetivo é identificar toda a produção científica

sobre o CiRM, deve-se considerar uma pesquisa mais ampla que inclua outras bases de dados e trabalhos procedentes de congressos e seminários científicos, bem como livros e teses. Além disso, como o CiRM emerge dos estudos de CRM, haverá possibilidade de publicações sobre a relação entre governos e cidadãos sem o uso do termo CiRM. Nesse sentido, pesquisas futuras poderiam explorar não só o CiRM, mas também a relação entre governos e cidadãos, o que, em última instância, contribuirá para o desenvolvimento do CiRM. Sugere-se também uma futura revisão da literatura sobre CiRM, a fim de acompanhar o assunto e as próximas direções de pesquisa.

2.2 O futuro da personalidade de marca: revisão sistemática e agenda de pesquisa²

Resumo: O objetivo principal deste artigo é relatar uma revisão de literatura que sintetizou e organizou o conhecimento atual sobre personalidade de marca, com o objetivo de traçar uma agenda de pesquisa sobre o construto, direcionando futuras investigações. Foram combinadas uma revisão sistemática com uma análise bibliométrica para avaliar 351 artigos sobre personalidade de marca publicados entre 2015 e 2019. Os achados revelam que as pesquisas atuais sobre personalidade de marca têm formação em estudos de psicologia, com a apropriação do construto de personalidade para compreender o funcionamento de as mentes dos consumidores, como conexões positivas entre consumidores e marcas, são o objetivo final da pesquisa e prática de marketing, especialmente no que diz respeito ao seu papel na criação de vantagem competitiva. A literatura atual abrange seis linhas de pesquisa, a saber, resultados relacionados à marca, resultados relacionados ao consumidor, desenvolvimento de escala, experimentos e métricas, turismo e conceituações. Como agenda de pesquisa, propomos o desenvolvimento de teorizações sobre a personalidade da marca e investigações sobre seus antecedentes, o contexto de investigação, a estabilidade do construto e a personalidade da marca no contexto das mídias sociais.

Palavras-chave: personalidade da marca; revisão sistemática; análise bibliométrica.

2.2.1 Introdução

A competitividade econômica coloca as empresas em um ambiente organizacional hostil, sob a perspectiva de dominação e adaptação, daí a necessidade de criação de estratégias que as permitam vantagens em um ambiente extremamente competitivo (Hannan e Freeman, 1977; Muniz e Marchetti, 2012). Diante disso, Keller (2003) afirma que a força da marca é um ativo importante no processo de concorrência que as empresas enfrentam, pois é um diferencial no processo de escolha do consumidor.

A marca permite às organizações formularem sua identidade e possibilitam ao consumidor, cliente ou usuário construir uma imagem das empresas. De acordo com Keller (2003), a marca introduz uma série de dimensões que o consumidor observa na formação multifacetada da personalidade da marca. A partir da marca, é possível desenvolver uma relação sustentável e leal com os clientes, potencializando recursos promocionais, dificultando a migração para os concorrentes e caracterizando uma fonte sustentável no longo prazo de

² Este artigo foi publicado nos anais do EnANPAD 2019 e foi aceito para publicação na Revista Psicologia: Organização e Trabalho (Qualis A2).

vantagem competitiva (Herr, Aaker, e Biel, 2006). Dessa forma, a marca acaba se tornando um ativo importante para as empresas, bem como fator de vantagem competitiva para a geração de lucros, em meio a uma concorrência intensa no ambiente das organizações (Hannan e Freeman, 1977; Kapferer, 2003).

Compreender a interação entre o consumidor e a marca pode se tornar uma poderosa alternativa para os profissionais de marketing se debruçarem na descoberta de novas ferramentas para o fortalecimento da relação entre as organizações e os clientes, os consumidores ou os usuários. Com isso, o presente estudo tem a finalidade de apresentar o estado da arte da produção científica internacional sobre personalidade de marca e propor uma agenda de pesquisa nesse campo.

2.2.2 Referencial Teórico

A personalidade de marca é “um conjunto de características humanas associadas à uma marca” (Aaker, 1997), que ajuda os consumidores a criar associações positivas com a marca, além de suas dimensões utilitárias, cumprindo com uma função simbólica (Keller, 1993). Como proposto por Aaker (1997), essa associação é motivada por esforços de marketing e branding por meio de técnicas como antropomorfização, personificação e criação de imagens dos clientes, quando os clientes começam a imbuir uma marca com traços de personalidade - por exemplo, a Coca-Cola é legal e real, o que vai diferenciar a marca da concorrência.

Com raízes nos estudos da psicologia e na apropriação dessa literatura para desenvolver investigações sobre o comportamento do consumidor, o conceito de personalidade de marca logo surgiu como um elemento central nos trabalhos de marketing (Giroux, Pons e Maltese, 2017; Scussel e Demo, 2016).

Na década de 1950, a literatura de marketing reconheceu o poder dos traços de personalidade na descrição de empresas, produtos e marcas e, na década de 1980, a personalidade da marca ganhou consistência como um fluxo de pesquisa, quando os estudiosos sugeriram o uso da personalidade e seus instrumentos de medição em estudos de personalidade da marca. No entanto, foi apenas durante a década de 1990, com o trabalho seminal de Jennifer Aaker (1997), que a personalidade da marca foi definida como um construto único, conceituado e operacionalizado para a medição adequada dos traços de personalidade das marcas. Segundo Aaker (1997), os clientes percebem a personalidade da marca assim que se comunicam com ela, em qualquer ponto de interação, momento em que imaginam que tipo de pessoa seria a

marca. Isso é válido no contexto de mercado, pois os consumidores atribuem traços de personalidade humana às marcas para identificá-las e diferenciá-las.

O *background* da personalidade da marca nos estudos de psicologia teve consequências ao longo do tempo, dando origem a três grandes áreas de pesquisa (Azoulay, 2005; Scussel e Demo, 2016). O primeiro grupo explora a congruência entre as personalidades do cliente e da marca e seu impacto na preferência da marca (Huang, Mitchell e Rosenaum-Elliott, 2012). A segunda pesquisa investiga a relação entre a personalidade da marca e diversas variáveis de marketing, como a estratégia da marca (Malhotra, 2012); posicionamento da marca (D. H. Kim e Sung, 2013); experiência de marca (Choi, Ok e Hyun, 2017); lealdade do cliente (Demo, Santos e Watanabe, 2018) e percepção do relacionamento com o cliente (Scussel e Demo, 2016).

O último grupo de pesquisa diz respeito à medição da personalidade da marca. Até a década de 1990, não havia escala atendendo aos critérios de confiabilidade, validade e generalização para medir a personalidade da marca. De acordo com Aaker (1997), os primeiros trabalhos sobre personalidade de marca recorreram a *checklists*, *photo-sorts* e analogias simbólicas, seguidos do uso de medidas de personalidade humana. Apesar da grande contribuição das escalas de personalidade humana para o contexto das marcas, elas se mostraram limitadas a identificar a percepção do cliente em relação à personalidade da marca (Aaker, 1997). Essa limitação é atribuída aos antecedentes da personalidade humana e da personalidade da marca, pois diferem na forma como são formados: os traços da personalidade humana surgem do comportamento da pessoa, das características físicas, atitudes e crenças; enquanto isso, os traços de personalidade da marca emergem de qualquer contato direto ou indireto que um consumidor tenha com uma marca (Aaker, 1997). Essa foi a motivação para o autor criar a primeira “escala confiável, válida e generalizável para medir a personalidade da marca” (Aaker, 1997, p. 347), com cinco dimensões - sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez.

A escala da Aaker (1997) estabeleceu um referencial teórico para o construto personalidade de marca com medidas confiáveis e válidas no contexto americano (Muniz e Marchetti, 2012), sendo o ponto de partida para replicação ou reconstrução em estudos realizados em outros países, considerando o papel da cultura na definição da forma como os consumidores percebem a personalidade da marca (Aaker, 1997). A escala original foi testada empiricamente em diferentes países (Aaker, Benet-Martínez e Garolera, 2001; Muniz e Marchetti, 2012). Esses trabalhos corroboram a hipótese de que a personalidade da marca é um

construto dependente do contexto, uma vez que revela diferentes dimensões em culturas distintas.

A partir da análise da literatura que iniciou e desenvolveu o corpo de conhecimento da personalidade da marca, observou-se que, apesar da relevância da personalidade da marca para acadêmicos e profissionais de marketing, o construto guarda controvérsias, especialmente no que diz respeito aos seus fundamentos teóricos e à aplicabilidade de suas dimensões em contextos diferentes (Freling, Crosno e Henard, 2010). Esse debate tem tornado a personalidade da marca um tema de crescente interesse para estudiosos da psicologia e do marketing devido à sua literatura fragmentada e à falta de definição e operacionalização do construto, exigindo esforços constantes na compreensão da dinâmica desse campo científico (Radler, 2017; Scussel e Demo, 2016).

Com isso, uma revisão da literatura sobre personalidade de marca pode ser um ponto de partida para sintetizar e organizar o conhecimento atual sobre o tema, bem como orientar os esforços de estudiosos em investigações futuras. Nesse sentido, as revisões de literatura surgem como um tipo de estudo relevante para fornecer uma compreensão mais ampla e sumarização de um construto, tema ou fenômeno científico (Tranfield et al., 2003), condição primordial para o crescimento e desenvolvimento do conhecimento, em um determinado campo de estudo (Templier e Paré, 2015). As revisões sistemáticas ajudam a sintetizar a literatura em áreas amplamente investigadas, contribuindo para o desenvolvimento de teorias, identificação de trilhas de pesquisa e proposição de perspectivas futuras (Okoli e Schabram, 2010; Snyder, 2019). Por fim, conforme proposto por (Zupic & Čater, 2015), mapear o conhecimento científico deve ser uma tarefa periódica, possibilitando a realização de pesquisas futuras conectadas ao conhecimento atual.

Assim, o objetivo deste artigo é relatar uma revisão da literatura que sintetizou e organizou o conhecimento atual sobre personalidade de marca, o que nos permitirá perseguir seu objetivo principal: traçar uma agenda de pesquisa sobre o construto, direcionando futuras investigações.

Para abordar essas questões, foram exploradas a estrutura intelectual do campo científico da personalidade de marca, identificando os artigos, periódicos e autores mais influentes, bem como o conteúdo mais estudado na área e os tópicos de interesse emergentes (Zupic & Čater, 2015). Em segundo lugar, foi utilizado o entendimento do campo científico para gerar direcionamentos para pesquisas futuras, conforme a principal contribuição deste artigo, seguindo as orientações de Paul e Criado (2020).

2.2.3 Método

Neste artigo, foi mesclada a abordagem qualitativa de revisões sistemáticas com a abordagem quantitativa de métodos bibliométricos para desenhar as estruturas sociais e intelectuais do campo de pesquisa científica da personalidade de marca com o objetivo maior de desenvolver uma agenda de pesquisa. A revisão sistemática é um método que auxilia acadêmicos a compreender, organizar e resumir dados de um determinado assunto, seguindo uma abordagem qualitativa, possibilitando conclusões sobre um determinado fenômeno (Tranfield et al., 2003). Conforme explicado por Zupic e Čater (2015), as análises bibliométricas auxiliam nas revisões de literatura desde o desenho da pesquisa, promovendo um processo de revisão mais transparente e reproduzível.

Combinando as diretrizes para revisões sistemáticas (Tranfield et al., 2003) e para análise bibliométrica (Zupic e Čater, 2015), iniciou-se o processo de revisão com o desenho da pesquisa, uma fase de definição da questão de pesquisa e do escopo, que foi realizada na introdução deste artigo. A próxima etapa é a realização da revisão, sendo a primeira etapa a seleção dos estudos (Tranfield et al., 2003). Nessa etapa, Zupic e Čater (2015) explicam a necessidade de especificar as decisões quanto às bases de dados, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e a amostra final de artigos a serem analisados.

Optou-se por analisar os desenvolvimentos mais recentes na personalidade da marca, definindo o quadro temporal de cinco anos (2015 a 2019). Utilizou-se a orientação de Tranfield et al. (2003) observando o alto nível de evidência científica, razão pela qual foram selecionados apenas artigos científicos revisados por pares das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Zupic e Čater (2015) recomendam o uso da base de dados *Web of Science* e *Scopus*, por serem uma fonte fértil de dados bibliográficos, com ampla cobertura de categorias temáticas, seleção adequada para o estudo da personalidade de marca, construto investigado por estudiosos de psicologia e marketing (Scussel e Demo, 2016). Em relação à estratégia de busca, foi utilizada a palavra-chave “brand personality”, resultando em uma amostra preliminar de 379 artigos, que com a exclusão dos duplicados resultou em uma amostra final de 351 artigos.

Na etapa seguinte ocorreu a extração dos dados (Tranfield et al., 2003), utilizando-se de software bibliométrico adequado (Zupic e Čater, 2015). A análise dos dados foi feita por meio do software *VOSviewer* 1.6.11, a fim de gerar a análise descritiva sobre a amostra, proporcionando uma análise cartográfica que possibilita a identificação das interconexões entre o conteúdo dos artigos, possibilitando a visualização dos principais fluxos de pesquisa e uma visão geral da estrutura do campo. Extraímos informações sobre ano de publicação, autores,

periódico de publicação e país de publicação. Além disso, foi analisado o número de citações com base nas informações do *Google Scholar* em junho de 2020.

A próxima refere-se à síntese e visualização dos dados. Foram analisados e interpretados os resultados da análise descritiva gerada pelo software *VOSviewer*, juntamente com a análise de conteúdo do título, palavras-chave e resumo dos artigos, a fim de combinar a análise bibliométrica com a interpretação de revisões sistemáticas, possibilitando uma compreensão mais ampla dos campo (Paul e Criado, 2020). A Tabela 2 resume o processo de revisão da literatura.

Tabela 2 - Processo de revisão de literatura

Revisão Sistemática (Tranfield et al., 2003)	Análise Bibliométrica (Zupic e Čater, 2015)	Processo Dessa Pesquisa
Planejando a revisão: identificação da necessidade de uma revisão e preparação da proposta para a revisão	Desenho de pesquisa: definição da questão de pesquisa e seleção do método apropriado para a questão de pesquisa.	Questão de pesquisa: qual é o panorama atual da pesquisa sobre personalidade de marca, considerando as estruturas sociais e intelectuais desse campo científico, e como podemos construir uma agenda de pesquisa a partir dessa análise? Método: análise qualitativa e quantitativa da literatura recente sobre personalidade de marca - revisão sistemática e análise bibliométrica.
Condução da revisão: identificação da pesquisa, seleção de estudos e avaliação da qualidade do estudo	Compilação de dados bibliométricos: seleção de banco de dados, critérios de pesquisa, periódico e artigos	Banco de Dados: Web of Science and Scopus Palavras-chave: "brand personality" Crítérios de inclusão e exclusão: apenas duplicatas foram excluídas Amostra final: 351 artigos
Extração de dados e progresso de monitoramento	Análise: seleção do software bibliométrico adequado, limpeza dos dados	Dados extraídos: ano de publicação, autoria, vínculo institucional dos autores, país de publicação, número de citações Software bibliométrico: <i>VOSviewer</i> 1.6.11 e Microsoft Excel
Síntese de dados	Visualização: seleção de um método de visualização	Análise: análise de citação, análise de co-citação, acoplamento bibliográfico e análise de conteúdo
O relatório e recomendações	Interpretação: descreva e interprete os resultados	Proposta de agenda de discussão e pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

2.2.4 Resultados

A primeira constatação apresentada é uma análise da produtividade do campo científico dedicado à personalidade da marca. Para chegar a esse resultado, elaborou-se a Figura 3, que mostra as publicações entre 2015 e 2019 por ano. Nesse período, foram produzidos 351 artigos, uma média de 70 artigos publicados a cada ano. De 2015 a 2017, nota-se uma ligeira diminuição da produtividade, seguida de uma alteração em 2018 e uma tendência de crescimento. O ano de 2019 foi o mais produtivo, com 85 obras. Portanto, é plausível dizer que o interesse pela

construção da personalidade da marca está crescendo, reforçando a ideia de que entender o comportamento da produção científica da personalidade da marca é fundamental para identificar o que vem a seguir e oferecer direcionamento para estudos futuros.

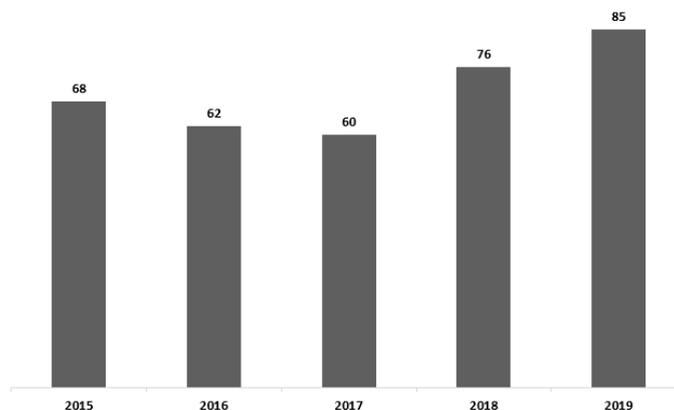


Figura 3 – Produção anual de artigos

Fonte: Elaborada pelo autor

Os 351 artigos da amostra foram distribuídos em 170 periódicos e o próximo passo foi realizar uma análise de citações para identificar os periódicos que mais influenciaram a pesquisa de personalidade de marca, tanto em número de publicações quanto de citações. Conforme proposto por Zupic e Čater (2015), a citação é uma medida de influência e pode ser utilizada como método para identificar os trabalhos mais relevantes em um campo científico. Com base nisso, foi realizada uma análise dos periódicos mais produtivos (Tabela 3) e os periódicos mais citados (Tabela 4), com base na importância de analisar constantemente a produção científica para compreender a personalidade da marca, pois apenas artigos publicados no início teria uma chance de influenciar o trabalho publicado dentro do seu intervalo de datas.

Tabela 3 – Periódicos mais produtivos no campo de personalidade de marca

Ranking	Periódico	Número de Artigos
1º	<i>Journal of Business Research</i>	12
2º	<i>Journal of Brand Management</i>	11
3º	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	10
4º	<i>Psychology and Marketing Tourism Management</i>	8
5º	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	7

Fonte: Elaborada pelo autor

O *Journal of Business Research* lidera o ranking nas Tabelas 3 e 4, provando ser o jornal mais influente na literatura de personalidade de marca. Esta revista reconhece as relações entre

a pesquisa em gestão e as diversas áreas do conhecimento que sustentam a pesquisa em negócios. Em seu escopo, foram encontrados artigos relacionando personalidade de marca a fatores econômicos (Priporas, Stylos e Kamenidou, 2019), experiência de marca (Japutra e Molinillo, 2019), alianças de marca (Kim, Vaidyanathan, Chang e Stoel, 2018) e culturais diferenças (Zabkar, Arslanagic-Kalajdzic, Diamantopoulos e Florack, 2017).

Tabela 4 – Os periódicos mais citados no campo de personalidade de marca

Ranking	Periódico	Número de Citações
1º	<i>Journal of Business Research</i>	194
2º	<i>Psychology & Marketing</i>	113
3º	<i>Tourism Management</i>	110
4º	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	89
5º	<i>Journal of Brand Management</i>	83

Fonte: Elaborada pelo autor

A mesma dinâmica é encontrada no *Journal of Brand Management*. Com forte enfoque em gestão e estratégia de marca, esta revista traz evidências científicas de alta qualidade sobre gestão de marca, especialmente *branding*, contexto em que foram encontrados trabalhos relevantes sobre personalidade de marca. No *Journal of Brand Management*, a personalidade da marca é vista como uma construção relacional (Ramadan, 2019), associada ao valor da marca (Brunetti, Confente Kaufmann, 2019), estratégia da marca (Lee e Trim, 2019) e experiência da marca (P. Kim et al., 2018).

O *Journal of Product and Brand Management* também aparece nas Tabelas 3 e 4. Seu escopo é interdisciplinar, desde que o conteúdo dos artigos contribua para o aprimoramento das pesquisas de branding e gestão de produtos. Por exemplo, o jornal abrange artigos dedicados à personalidade da marca como uma construção relacional (Hassey, 2019), o papel da autocongruidade e da personalidade da marca em marcas nacionais (Rojas-Méndez, Papadopoulos e Alwan, 2015) e o impacto da marca personalidade no valor da marca (Su e Tong, 2015).

O *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, embora seja o quinto periódico mais produtivo (Tabela 3), não aparece entre os cinco principais periódicos mais citados (Tabela 4). Esta revista focou, conforme proposto em seu site, em estudos de marketing e logística no contexto da Ásia Pacífico, sinalizando a importância das questões de *branding* para o conhecimento conceitual e gerencial nesta região. Outro achado interessante da análise das Tabelas 3 e 4 é o surgimento de periódicos combinando psicologia e marketing (Psicologia e

Marketing de Gestão de Turismo e Psicologia & Marketing), revelando uma conexão entre essas duas disciplinas, que está na literatura de psicologia (Aaker, 1997).

Por fim, destacam-se as revistas que concentram atenção na gestão do turismo e hotelaria (Psicologia e Marketing Gestão do Turismo e Gestão do Turismo) confirmando que a personalidade da marca tem um impacto relevante neste setor (Rather, Hollebeek e Islam, 2019).

A seguir, iniciou-se a investigação da estrutura social do campo científico da personalidade de marca, conforme preconizado por Zupic e Čater (2015). Ao realizar esse tipo de análise, o pesquisador pode compreender as nações centrais, periféricas ou intermediárias em um campo de estudo, compreendendo como se dá a difusão do conhecimento. Segundo os estudiosos, esse tipo de investigação também nos ajuda a ter um panorama da estrutura da comunidade científica. Nessa perspectiva, rastreou-se o país do periódico no qual os artigos da amostra foram publicados, apresentando o ranking dos países com maior número de artigos publicados (Tabela 5) e o ranking dos países com maior número de citações (Tabela 6).

Tabela 5 – Ranking dos países que mais publicaram sobre personalidade de marca

Ranking	País	Número de Publicações
1°	Estados Unidos	47
2°	Índia	22
3°	China	12
4°	Brasil	10
5°	Coreia do Sul	10

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 6 – Ranking dos países mais citados

Ranking	País	Número de Citações
1°	Estados Unidos	430
2°	Coréia do Sul	133
3°	Áustria	68
4°	Índia	65
5°	China	64

Fonte: Elaborada pelo autor

O objetivo com esta análise é identificar as nações com maior impacto na produção científica de personalidade de marca. Nesse sentido, os Estados Unidos lideram o *ranking* tanto nas Tabelas 5 quanto 6. Esse resultado pode ser consequência do artigo seminal publicado por Aaker (1997) e seu impacto na literatura da área. Além disso, a personalidade da marca é um

construto associado à vantagem competitiva, pois é capaz de criar vínculos emocionais com os clientes (Giroux et al., 2017) e um ponto de partida para relacionamentos de longo prazo (Fournier, 1998; Scussel e Demo, 2019), seguindo a perspectiva americana de desenvolvimento de negócios por meio de estratégias de branding (Schwarzkopf, 2009).

Índia e China são nações que aparecem nas Tabelas 5 e 6 e, juntamente com o Brasil como 4º país em número de publicações (Tabela 5), nota-se a ascensão dos países emergentes do BRICS como fontes de pesquisas influentes sobre personalidade de marca. Esse achado também é uma confirmação do papel das estratégias de branding no aumento das transações de mercado em economias emergentes (Omar e Ensor, 2011), sendo a personalidade da marca uma fonte de vantagem competitiva para as empresas e marcas localizadas nessas regiões.

Pode-se interpretar a diversidade dos países de origem dos artigos mais influentes (Tabela 6) pelas lentes da personalidade da marca como uma construção cultural, pois a análise adequada de seu impacto está associada aos aspectos culturais do contexto de investigação (Aaker, 1997; Muniz e Marchetti, 2012). Além disso, essas descobertas podem estar ligadas ao aumento do interesse dos pesquisadores de turismo e hospitalidade na personalidade da marca como um construto útil na marca local e marca de destino (Nobre, Demo, Scussel e Watanabe, 2020) em alinhamento com o anteriormente discutido resultados das Tabelas 3 e 4.

Na análise a seguir, buscou-se identificar e compreender a estrutura intelectual do campo científico da personalidade de marca, uma vez que “a estrutura intelectual de uma determinada disciplina aborda a base de conhecimento da disciplina” (Köseoglu, Okumus, Dogan e Law, 2019). Isso é um movimento importante para estimar a influência de pesquisadores e artigos, principalmente quando se considera a área de atuação dos estudiosos e o conteúdo das obras mais populares, pois irão influenciar o futuro da pesquisa em um campo específico (Zupic e Čater, 2015).

Além disso, como Köseoglu et al. (2019) afirmam, o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa para orientar pesquisas futuras requer a avaliação da história da área, as pesquisas atuais e a análise das tradições, dogmas e percepções. Para atingir o objetivo de construir direções futuras para a pesquisa de personalidade de marca, seguiu-se a orientação de Zupic e Čater (2015) e Köseoglu et al. (2019), explorando os autores mais produtivos e os estudos mais citados no período analisado nesta revisão sistemática. Primeiramente, foram identificados os pesquisadores mais produtivos, conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7 – Os pesquisadores mais produtivos

Número de Artigos	Pesquisador	Instituição	País	Área de Conhecimento
5	Bang Nguyen	<i>East China University of Science and Technology</i>	China	Gestão de Marketing
	Fernanda Scussel	Universidade Federal de Santa Catarina	Brasil	Marketing de Relacionamento e Experiência do Consumidor
	Gisela Demo	Universidade de Brasília	Brasil	Psicologia Organizacional e Marketing de Relacionamento
	Seunghwan Lee	<i>University of Missouri</i>	Estados Unidos	Gestão de Hospitalidade
	Dae-Young Kim	<i>University of Missouri</i>	Estados Unidos	Gestão de Hospitalidade
4	Fiona Lettice	<i>University of East Anglia</i>	Reino Unido	Mídias sociais e Branding
	Jony Oktavian Haryanto	<i>President University</i>	Indonésia	Comportamento do Consumidor e Gestão de Marketing
	José Rojas-Méndez	<i>Carleton University</i>	Canadá	Comportamento do Consumidor e Marketing Internacional
	Luiz Moutinho	<i>University of Suffolk</i>	Reino Unido	Estratégia de Marketing
	Richard Rutter	<i>Australian College</i>	Kwait	Marketing e Branding

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados da Tabela 7 permitem afirmar que a pesquisa sobre personalidade de marca é pulverizada, conformando um tema de interesse de diferentes estudiosos em diferentes instituições em todo o mundo. Porém, quando analisa-se a área de atuação dos principais pesquisadores, observa-se a importância da personalidade da marca nos estudos de marketing e comportamento do consumidor, reforçando o vínculo entre personalidade de marca e vantagem competitiva superior por meio de estratégias de *branding* (Kim e Sung, 2013; Sheena e Naresh, 2012). Apesar do interesse global, não foi identificada nenhuma rede de pesquisa ou grupo de pesquisa global, achado que converge para o fato de a personalidade da marca estar associada ao contexto cultural da investigação (Aaker, 1997).

A seguir, foram explorados os artigos mais citados no período analisado e, conseqüentemente, os pesquisadores mais citados.

O artigo mais citado foi Personalidade e cultura da marca: *The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions*, escrito por (Matzler, Strobl, Stokburger-Sauer, Bobovnický e Bauer, 2016), com o objetivo principal de investigar as relações entre as percepções de personalidade de uma marca-nação. Este trabalho explorou como as diferenças culturais afetam a percepção da personalidade da marca na indústria do turismo e hospitalidade, abordando o papel da personalidade da marca na construção de associações positivas nas mentes dos consumidores. Os autores utilizaram o

referencial teórico da autocongruidade para tirar suas conclusões, indicando a conexão entre os estudos da psicologia e as estratégias competitivas.

O segundo artigo mais citado foi *Advertising content and consumer engagement on social media: Evidence from Facebook*. Lee, Hosanagar e Nair (2018) investigaram o papel da personalidade da marca no engajamento do consumidor no contexto das mídias sociais, concluindo que quando os usuários percebem a personalidade da marca de uma empresa no cenário online, maior é o engajamento. Destaca-se a relevância não só deste trabalho, mas do conteúdo que alia personalidade de marca e mídias sociais, visto que essas redes proporcionam um ambiente fértil para as marcas interagirem com os consumidores de forma mais rápida e dinâmica, sendo a personalidade da marca um aspecto importante para chamar os consumidores 'atenção e se conectar com o público.

Em terceiro lugar, o artigo *Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification* reforça o interesse dos estudiosos do turismo e da hospitalidade pela construção da personalidade da marca. Neste estudo, Hultman, Skarmeas, Oghazi e Beheshti (2015) abordam o impacto da personalidade da marca em construtos relacionais como boca a boca, satisfação e intenção de revisitar, comprovando que existe uma forte associação entre a personalidade da marca e a lealdade do consumidor.

O quarto artigo mais citado (*Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale*) e o quinto lugar (*Dimensions of Luxury Brand Personality: Scale Development and Validation*) mostram a importância de validar a escala original proposta por Aaker (1997) para diferentes contextos, respeitando as particularidades não só da cultura, mas do setor econômico da investigação. Esses artigos reforçam a ideia da personalidade da marca como uma construção relacional, pois serve para construir a impressão que os consumidores têm sobre uma marca e para fomentar o interesse em transações futuras.

A última ação nesta revisão sistemática foi construir uma representação da estrutura intelectual do campo científico da personalidade da marca. Para tanto, foi realizado um acoplamento bibliográfico, método bibliométrico que conecta os artigos com base no número de referências compartilhadas (Zupic e Čater, 2015). Uma citação na referência bibliográfica feita por mais de um dos artigos da amostra, torna-se um nó na rede bibliométrica. O algoritmo *VOS Viewer* utiliza técnica de mapeamento que maximiza a similaridade entre os nós, a partir da redução da distância euclidiana, formando assim os clusters (van Eck, Waltman, Dekker e van den Berg, 2010). Os autores explicam que este método não utiliza o número de citações, abrangendo todas as publicações da área, revelando as conexões entre publicações e, a partir

disso, tópicos e subcampos emergentes. Além disso, Zupic e Čater (2015) afirmam que o acoplamento bibliométrico deve ser utilizado em um período de tempo limitado, sendo útil mapear até um intervalo de cinco anos. A partir disso, as conexões entre os artigos são indicativas de interesses semelhantes, sugerindo fluxos de pesquisa de personalidade de marca.

Para rotular os clusters, analisou-se individualmente cada cluster, examinando seus artigos com base no título, palavras-chave e resumo. O objetivo nesta fase foi encontrar o conteúdo semelhante entre eles, revelando a temática principal do cluster. A Figura 4 ilustra a rede obtida

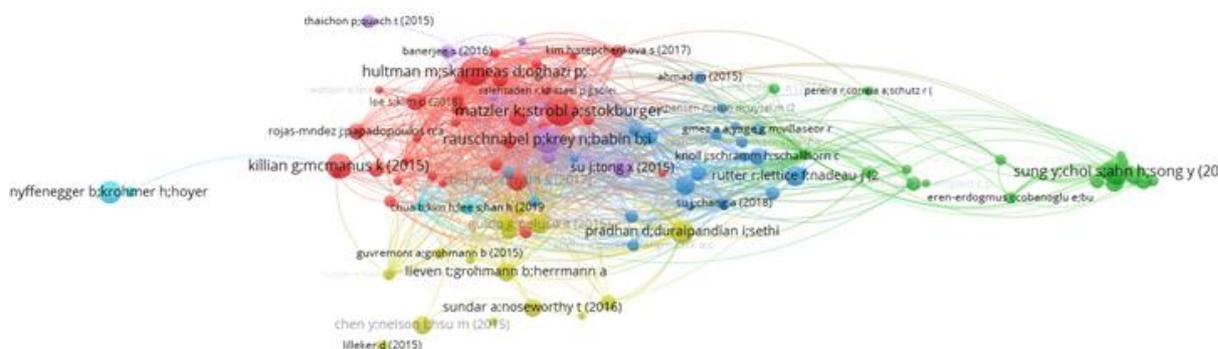


Figura 4 - Acoplamento bibliográfico de personalidade de marca

Fonte: Elaborada pelo autor

O cluster azul representa os estudos focados na personalidade da marca e nos resultados relacionados à marca, englobando trabalhos sobre a relação entre personalidade de marca e experiência, satisfação, confiança e lealdade. Nessa perspectiva, Pradhan, Duraipandian, e Sethi (2014) analisaram a relação entre personalidade de marca e intenção de compra de consumidores indianos de luxo, e Lunardo, Gergaud e Livat (2015) testaram como a personalidade de marca das celebridades afeta seu apelo comercial. Banerjee (2016) destaca que a relação entre a personalidade do consumidor e a personalidade da marca tem sido muito estudada recentemente, porém, dada a forte competitividade, a personalidade corporativa é considerada fundamental para o sucesso das organizações. Eles também afirmam que uma boa combinação da personalidade da marca com a personalidade corporativa pode influenciar a preferência de marca do consumidor. As descobertas desse cluster também indicam que a personalidade da marca tem uma forte conexão com os resultados relacionais, provando a tese de que a personalidade da marca é um impulsionador de relacionamentos de longo prazo entre marcas e consumidores (Fournier, 1998; Scussel e Demo, 2019a)

O cluster vermelho cobre as investigações sobre o impacto da personalidade da marca nos construtos atitudinais, como a atitude em relação às marcas, a atitude promovida pelas percepções das redes sociais e as interações com as marcas. Assim, decidiu-se por nomear este fluxo de pesquisa da personalidade da marca e resultados relacionados ao consumidor. Nesse sentido, Guido e Peluso (2015) conceituam o antropomorfismo das marcas observando o contorno, a fisionomia e a forma como esse produto reflete nos consumidores. Lieven, Grohmann, Herrmann, Landwehr e van Tilburg (2015) estudaram o impacto de elementos como: forma do logotipo, nome da marca, tipo de fonte e cor nas percepções de gênero, preferência do consumidor e valor da marca. Killian e McManus (2015), por outro lado, buscaram compreender o impacto das mídias sociais como recurso de interação entre consumidores e organizações, bem como compreender o impacto dessa ferramenta na construção da personalidade das marcas. O cluster roxo é representativo de uma conexão entre os clusters azul e vermelho. O cluster roxo inclui desenvolvimentos em relação às escalas de personalidade da marca.

O cluster verde é dedicado à personalidade da marca em contextos institucionais, com três artigos principais focados em como os estudantes universitários percebem a personalidade da marca institucional (Rauschnabel, Krey, Babin e Ivens, 2016), a identificação entre a universidade e os alunos (Balaji, Roy e Sadeque, 2016) e as semelhanças entre instituições universitárias no Reino Unido (Rutter, Lettice e Nadeau, 2017).

O cluster amarelo cobre artigos sobre a personalidade da marca no setor de turismo e hospitalidade. Nessa perspectiva, Guiry e Vequist (2015) estudaram turismo médico na Coreia do Sul; Liu, Huang, Hallak e Liang (2016) exploraram a percepção dos turistas sobre o mercado imobiliário chinês; e Matzler et al. (2016) investigaram a intenção de visitar um destino turístico, a partir de aspectos individuais da percepção da personalidade da marca e do desejo de evitar riscos.

O cluster azul claro engloba estudos focados no uso de experimentos e métricas para acessar e compreender o papel da personalidade da marca nas atividades neurológicas dos consumidores, uma tentativa de compreender os processos de informação nas mentes dos consumidores. Esses estudos analisaram consumidores de serviços bancários (Ong, Nguyen e Syed Alwi, 2017) e a ligação entre qualidade e retenção de consumidores e troca de modelos de comunicação de marketing para gestão de marca (Thaichon & Quach, 2015) (Thaichon e Quach, 2015). O cluster azul claro está muito próximo do cluster vermelho, o que pode ser

interpretado como um aspecto importante para compreender melhor a influência da personalidade da marca nas respostas atitudinais dos consumidores.

2.2.5 Discussão e proposição de agenda de pesquisa

A atual pesquisa sobre personalidade de marca tem uma formação em estudos de psicologia, com a apropriação do construto da personalidade para entender o funcionamento da mente dos consumidores, visto que conexões positivas entre consumidores e marcas são o objetivo final da pesquisa e prática de marketing, principalmente no que se refere a seu papel na criação de vantagem competitiva. No entanto, conforme proposto por Paul e Criado (2020), além de cobrir o passado e analisar as pesquisas atuais no campo científico, as revisões de literatura devem apresentar orientações detalhadas e específicas para pesquisas futuras, sendo esta a principal contribuição de um artigo de revisão. Assim, a fim de traçar um roteiro de investigações futuras, utilizou-se a análise da pesquisa atual para identificar lacunas e tendências, o que nos possibilitou propor rumos para novas pesquisas.

Primeiramente, foi abordada a necessidade de desenvolvimentos teóricos sobre personalidade de marca, principalmente para compreender a evolução do conceito desde o artigo seminal de Aaker (1997) e o alcance global desse conceito.

Em seguida, com base no forte compromisso dos estudiosos em compreender o impacto da cultura na personalidade da marca, recomenda-se estudos que considerem o papel da cultura, abordando a comparação entre países no contexto de marcas globais e as percepções de sua personalidade de marca em diferentes cenários. Esta interpretação está ligada ao grande interesse da literatura de turismo e hospitalidade na personalidade da marca, reforçando a ideia de que a personalidade da marca é um motor da competitividade do destino.

Adicionalmente, sugere-se a investigação da personalidade da marca em países emergentes, devido à necessidade de compreender o imaginário dos consumidores em países como os do BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (Scussel e Demo, 2019). Destaca-se também a necessidade de abordar a influência de outras variáveis como gênero, orientação sexual, escolaridade e classe social na percepção da personalidade da marca, o que pode ser um resultado relevante para as marcas entenderem como diferentes tipos de consumidores percebem a personalidade da marca com os objetivo de direcionar suas estratégias de marca ao público.

Notou-se, também, a necessidade de explorar os antecedentes da personalidade da marca. A revisão sistemática confirmou o papel da personalidade da marca como um importante

impulsionador de muitas variáveis de marketing e comportamento do consumidor, demonstrando que foram mapeados os consequentes da personalidade da marca. No entanto, pouco se sabe sobre os impulsionadores da personalidade da marca, ou seja, os antecedentes da personalidade da marca. Aaker (1997) foi quem propôs que a personalidade da marca é formada de forma diferente da personalidade humana: enquanto a personalidade humana é gerada na combinação do comportamento de uma pessoa, características físicas, atitudes e crenças, a personalidade da marca surge de qualquer contato direto ou indireto com um consumidor tem com uma marca.

Nesse sentido, sugere-se que estudiosos investiguem o que são esses contatos diretos ou indiretos, lançando luz sobre os mecanismos que ajudam os consumidores a avaliar a personalidade de uma marca. Acredita-se que mesclar marketing, psicologia e neurociência seria proveitoso para esses propósitos, contexto em que os estudos experimentais seriam contributivos. Além disso, como a personalidade da marca tem uma conexão com a forma como os consumidores percebem uma marca (Aaker, 1997), sugere-se aos pesquisadores explorar o efeito do contexto organizacional na personalidade da marca, considerando o papel da cultura organizacional, categoria de produto, nível de serviço, online presença e comportamento dos colaboradores e da força de vendas.

Além de compreender os antecedentes e consequentes da personalidade da marca, sugere-se que a estabilidade da personalidade da marca deve ser investigada. Nesse sentido sugere-se observa o papel do tempo, das mudanças de comportamento do consumidor e das possíveis transformações da percepção dos consumidores sobre os traços de personalidade de uma determinada marca. Além disso, questionar se as mudanças no estilo de vida dos consumidores mudam suas percepções e a forma de avaliar uma marca, e o papel desse cenário na construção da personalidade da marca. Outro importante questionamento seria se possíveis conflitos políticos, comportamento organizacional ou decisão estratégica de uma marca podem influenciar a forma como os consumidores veem a personalidade de sua marca.

Por fim, propomos a análise da personalidade da marca no contexto das mídias sociais, discutindo como a personalidade da marca se forma no ambiente digital, a relação entre a comunicação *online* e *offline* de uma marca na percepção dos consumidores e o papel da interação *online* na percepção da personalidade de uma marca.

Como última análise dos artigos da amostra de revisão sistemática, foi observado um predomínio de estudos empíricos baseados em métodos quantitativos e no setor privado. Nesse sentido, a utilização de métodos exploratórios e qualitativos são úteis para ampliar o conhecimento sobre a personalidade da marca, considerando também o setor privado. Além

disso, estudos multimétodos, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, incluindo triangulação metodológica, são bem-vindos, pois proporcionam uma maior compreensão do fenômeno.

A partir da discussão proposta neste artigo, identificou-se que as raízes da personalidade da marca estão nos estudos de psicologia, no entanto, o construto se desenvolveu ao longo do tempo e se tornou um importante conceito de comportamento do consumidor, no topo da agenda de marketing, tanto na pesquisa quanto na prática devido à sua associação com a preferência do consumidor, construções relacionais e resultados organizacionais positivos. Nesse sentido, a análise do panorama atual sobre personalidade de marca mostra que o futuro de suas pesquisas abarca os elementos sociais e culturais do contexto de investigação, revelando uma conexão não só com a psicologia e o marketing estratégico, mas com a sociologia e a pesquisa cultural, o que pode ser um caminho interessante para aprofundar o conhecimento sobre a personalidade da marca.

2.2.6 Conclusão

O objetivo deste artigo foi realizar uma revisão da literatura sobre o conhecimento atual em personalidade de marca, um esforço para construir uma agenda de pesquisa sobre o construto, definindo rumos para investigações futuras. A avaliação dos últimos desenvolvimentos na área mostrou que a personalidade de marca é um construto nascido na psicologia e na associação dos traços humanos da personalidade ao contexto das marcas, sendo um conceito explorado nas pesquisas de marketing para a sua relevância é o comportamento do consumidor e a literatura de *branding*.

Nesse sentido, os estudos sobre personalidade de marca concentram-se em seis grandes blocos: personalidade de marca e resultados relacionados à marca; personalidade da marca e resultados relacionados ao consumidor; escalas de personalidade de marca; estudos de turismo e hotelaria; métricas e experimentos; e conceituações, confirmando o papel estratégico da personalidade da marca na teoria e prática de marketing. Considerando o futuro desta pesquisa, acredita-se que o caminho iniciado na psicologia e desenvolvido no marketing deve ser norteado pelos aspectos sociais e culturais do contexto de investigação.

Como limitações deste artigo, a amostra se restringiu a apenas duas bases de dados e aos últimos cinco anos de produção acadêmica, o que significa que a produção do tema não se esgotou. Além disso, não incluímos trabalhos de conferências, dissertações e teses. Embora os dados tenham permitido atingir o objetivo deste artigo, recomenda-se atualizações periódicas

desta revisão sistemática a fim de rastrear os avanços teóricos e empíricos na literatura de personalidade de marca.

Em relação às contribuições do estudo, foi apresentada uma revisão dos tópicos mais recentes e tendências futuras para a construção da personalidade da marca, lançando luz sobre o que foi feito, o que é novo e o que vem a seguir. Este resumo funciona como um guia para acadêmicos, professores, presidentes de conferências e grupos de pesquisa para desenvolver seus trabalhos com base nas lacunas da literatura. Além disso, as informações deste artigo podem ser utilizadas por profissionais de marketing, gerentes de marca e anunciantes para entender o conceito de personalidade de marca, sua aplicação e possibilidades.

3. Como os cidadãos veem as instituições públicas? Desenvolvendo e validando uma escala de personalidade de marcas públicas ³

Resumo: Esse artigo é um estudo multimétodo que tem como objetivo principal desenvolver uma Escala de Percepção de Marcas Públicas – EPMP, a partir das instituições presentes no balcão de atendimento no Na Hora do Distrito Federal. Com isso, foram realizadas análises qualitativas e quantitativas que permitiram obter ótimos índices psicométricos de validação da EPMP e uma primeira avaliação da personalidade atribuída às marcas públicas do DF. Assim, a pesquisa resultou em um instrumento validado cientificamente, que pode ser utilizado como ferramenta diagnóstica aos gestores do Distrito Federal. Embora seja uma primeira tentativa de desenvolver uma escala de mensuração de personalidade de marcas públicas, esse instrumento promove uma agenda de pesquisa sobre o construto personalidade de marca públicas, bem como na sua aplicação em outros contextos e com a sua análise associada a outros construtos.

Palavras-chave: Personalidade de Marcas Públicas. Setor Público. Modelo De Mensuração. Análise Fatorial Exploratória. Análise Fatorial Confirmatória.

3.1 Introdução

A adoção de estratégias de gestão do setor privado pelo setor público tem mudado a forma como as políticas públicas são conduzidas pelos gestores (Laing, 2003). Essa abertura lançou luz sobre o papel do marketing em contribuir para aproximar as instituições públicas e os cidadãos em uma abordagem orientada para o cidadão, baseada em trocas de marketing não comerciais específicas para a esfera pública (Buurma, 2001; Kotler e Lee, 2007). No topo das estratégias de planejamento de marketing para o setor público, está a comunicação com o público, com o objetivo de mapear as necessidades dos cidadãos, identificando oportunidades para melhorar sua satisfação, a imagem dos serviços públicos e o empoderamento da cidadania (Kotler e Lee, 2007). Apesar da incipiência do marketing no setor público, tanto na academia quanto na prática da gestão, sua aplicação fortalece a gestão pública, aproximando as instituições dos cidadãos e colaborando com o seu desempenho global (Ribeiro e Oliveira, 2013; Silva, 2015).

Entre as perspectivas do marketing público está a gestão de marcas públicas, uma perspectiva focada no desenvolvimento de marcas públicas fortes, capazes de criar e melhorar a imagem das instituições públicas, com o objetivo principal de permitir que os cidadãos

³ Este artigo foi aprovado e selecionado para apresentação no SemeAD 2021.

percebam e valorizem os benefícios dos serviços públicos (Bankins e Waterhouse, 2019; Kotler e Lee, 2007; Leijerholt, Biedenbach e Hultén, 2020). A investigação sobre esta abordagem mostrou que a marca pública contribui para desenvolver valor para os cidadãos (Daehn e Bianchi, 2020), promove a relação entre as instituições e os cidadãos (Carvalho, Demo, Medeiros e Scussel, 2021) e aumenta a confiança dos cidadãos no governo (Gromark e Melin, 2013; Kallinikos, 2006). No entanto, apesar da importância da gestão das marcas públicas para o desempenho das instituições públicas (Kotler & Lee, 2007) e para a promoção do bem-estar social (Pereira, Veloso e Sousa, Shigaki, & Lara, 2019), a construção da imagem das marcas públicas ainda é um tema subteorizado na literatura científica, constituindo uma lacuna na literatura e, a seguir, engendrando o principal tema de debate neste trabalho.

Um dos principais objetivos da gestão de marcas é a criação de associações positivas com as marcas na mente dos consumidores (Keller e Lehmann, 2006), o que parece ser um ponto de partida para as marcas públicas fomentarem um relacionamento mais forte com os cidadãos (Carvalho, Demo e Scussel, 2019). Nesse cenário, o conceito de personalidade de marca surge como o “conjunto de características humanas associadas a uma marca” (Aaker, 1997, p. 347), referente à forma como os indivíduos avaliam uma marca a partir da mesma análise que fariam para avaliar a personalidade de uma pessoa.

No setor privado, a personalidade da marca é utilizada para que os clientes possam identificar e diferenciar as marcas da concorrência (Aaker, 1997) e como elemento fundamental na construção de marcas fortes, atuando também como determinante da relação entre marca e consumidores (Brito, 2010; Fournier, 1998). Apesar da escassez de estudos sobre personalidade de marca no setor público (Carvalho et al., 2019), entende-se que explorar personalidades de marca pública pode ser um caminho fértil para pesquisas de marketing público. Isso se baseia na noção de que a personalidade da marca reflete como as pessoas se sentem em relação a uma marca e, ao contrário dos atributos relacionados ao produto e/ou serviço, tem uma função simbólica (Keller e Lehmann, 2006), sendo um construto útil no desenvolvimento de marcas públicas fortes, atendendo à agenda de uma abordagem gerencial centrada no cidadão (Kotler e Lee, 2007; Leijerholt et al., 2020; Ribeiro e Oliveira, 2013; Silva, 2015).

(Wæraas, 2008) apontou, no início dos anos 2000, que a personalidade da marca é um conceito coerente para organizações do setor público. Conforme discutido por Leijerholt et al. (2020), a personalidade da marca na arena pública está ligada à reputação, credibilidade e desempenho. No entanto, como concordam esses estudiosos, a pesquisa deve atender ao apelo de implementação dos princípios de branding do setor privado, respeitando as características e

a agenda das instituições públicas. Com base nisso, há riscos envolvidos na replicação de um modelo de personalidade de marca do setor privado diretamente para o contexto público e, para isso, surge o seguinte questionamento: como identificar a personalidade que os cidadãos atribuem às marcas públicas?

Para responder a essa questão, o objetivo principal deste artigo é desenvolver a Escala de Personalidade de Marca Pública - Escala EPMP, por meio do desenvolvimento e apresentação de evidências de validade e confiabilidade de um instrumento científico de mensuração de personalidade de marca pública. Até onde se sabe, esta é a primeira escala a operacionalizar e avaliar a personalidade da marca pública, sendo a principal contribuição deste artigo, pois servirá como uma ferramenta de diagnóstico que permitirá aos gestores públicos construir um relacionamento cada vez mais transparente e eficaz com os cidadãos.

3.2 Referencial Teórico

A necessidade de melhorar a relação entre governo e cidadãos, através do marketing, tem início no contexto da Nova Administração Pública, que visa flexibilizar a gestão e aumentar a responsabilização (Bresser, 2017). Dada a nova dinâmica de relacionamento entre os cidadãos e o setor público, os governos passaram a adotar práticas inovadoras e buscaram entender melhor as demandas dos cidadãos, fortalecendo seu relacionamento (Demo e Pessoa, 2015).

Assim, é plausível afirmar que o conceito de personalidade de marca pode ser utilizado na esfera pública uma vez que instituições e serviços públicos também têm nomes ou marcas e, ao desvelar a personalidade que os cidadãos atribuem às marcas públicas, considerando a sua influência na relação com a instituição (Brito, 2010). Consequentemente, os gestores públicos serão capazes de identificar estratégias para melhorar a imagem dos serviços públicos, estimular a cidadania e reposicionar a marca pública (Ponte, 2015).

Com origem nos estudos da psicologia, o conceito de personalidade de marca começou a ser estudado na disciplina de marketing na década de 1950, quando era utilizado para descrever produtos, marcas e organizações, fomentando os primeiros passos da personalidade de marca como elemento de diferenciação da marca (Carvalho et al., 2019; Scussel e Demo, 2016a). Somente durante a década de 1980, os estudiosos de marketing começaram a se concentrar na personalidade da marca como um fluxo de pesquisa, recorrendo ao uso da medição da personalidade humana para estudar a personalidade no contexto das marcas. Foi Jennifer Aaker, em 1997, quem primeiro operacionalizou o conceito de personalidade de marca em marketing, apresentando um instrumento adequado para medir personalidade de marca,

sendo um passo seminal neste corpo de conhecimento (Peñaloza et al., 2016; Scussel e Demo, 2016b).

Para Aaker (1997), personalidade de marca é o conjunto de características humanas associadas a uma marca. Enquanto a percepção dos traços de personalidade humana ocorre com base no comportamento individual, características físicas, atitudes, crenças e características demográficas, a percepção dos traços de personalidade da marca emerge da iteração direta ou indireta com a marca, usando o mesmo tipo de avaliação que os indivíduos usariam para avaliar alguém. Essa foi sua motivação para desenvolver a primeira “escala confiável, válida e generalizável para medir a personalidade da marca” (Aaker, 1997, p. 347), apresentando cinco dimensões: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez. Desde então, os pesquisadores cobriram o impacto da personalidade da marca na estratégia da marca (Sheena & Naresh, 2012), o posicionamento da marca (Kim e Sung, 2013), a experiência da marca (Choi et al., 2017) e a percepção do relacionamento (Scussel e Demo, 2019a). Assim, a personalidade da marca está associada à impressão das pessoas, constituindo um conceito importante para marcas públicas fortes e ligadas às exigências e preocupações dos cidadãos.

Apesar da importância de sua contribuição, a própria Aaker (1997) notou a necessidade de respeitar o contexto ao replicar o conceito de personalidade de marca em diferentes cenários culturais e setores da economia. Ela deixou claro que as cinco dimensões da personalidade da marca foram baseadas na avaliação do consumidor norte-americano, indicando oportunidades de validação posterior da escala em outros países, considerando o papel da cultura na forma como os consumidores percebem a personalidade da marca (Aaker, 1997). Assim, a escala de personalidade de marca foi validada em diferentes culturas e em diferentes setores da economia na tentativa de alcançar uma medida mais precisa ou personalidade de marca (Carvalho et al., 2019; Scussel e Demo, 2016a).

Especificamente no contexto das marcas públicas, a personalidade da marca é reconhecida como um conceito parceiro no desenvolvimento da identidade e da imagem das marcas públicas (Leijerholt et al., 2020), contribuindo para a percepção dos cidadãos e uma melhor avaliação dos serviços públicos (Bankins e Waterhouse, 2019; Kotler e Lee, 2007). No Brasil, Muniz e Marchetti (2012) validaram a escala de personalidade de marca para o contexto do cliente brasileiro, identificando cinco dimensões: credibilidade, alegria, ousadia, sofisticação e sensibilidade. Este estudo confirmou a estrutura interna da escala, provando ser um instrumento confiável para inspirar a criação da primeira escala de personalidade de marca pública, atendendo ao objetivo desta pesquisa.

3.3 Método

Este artigo relata um estudo exploratório e multimétodo com o objetivo de validar uma escala científica para identificar a personalidade de marca no setor público. Para tanto, observou-se as orientações de Churchill (1979) e Rossiter (2002) no que diz respeito ao desenvolvimento de escala em pesquisa de marketing. Foi adotada uma combinação de seus protocolos, com base na proposta de integração sugerida por Oliveira e Veloso (2015). Assim, para construir a Escala de Personalidade de Marca Pública (EPMP), realizou-se um estudo em quatro etapas: (i) desenvolvimento de uma versão piloto da escala; (ii) refinamento da escala por meio de análise fatorial exploratória; (iii) novo refinamento da escala, com nova amostra e análise fatorial confirmatória; e (iv) proposição de itens finais.

Na primeira etapa, desenvolvimento da escala, foi realizado um estudo qualitativo com usuários do balcão de atendimento Na Hora, em Brasília/DF, Brasil, iniciativa do setor público que atende demandas de usuários de 11 instituições/marcas de atendimento dedicadas à prestação de serviço público. Essas instituições prestam serviços nas áreas de bancos, saneamento ambiental, energia elétrica, terras públicas, trânsito, defensoria pública, polícia, defesa do consumidor, economia, administração penitenciária e secretaria do trabalho.

Os participantes foram convidados a responder um questionário semiestruturado *online* composto por questões de múltipla escolha para indicar se cada uma das 11 instituições públicas poderia ser avaliada. Essa parte foi seguida por uma questão aberta para descrever a instituição com um a três adjetivos e identificar possíveis traços de personalidade da marca para agrupá-los em possíveis dimensões da personalidade da marca. A amostra foi formada por 142 cidadãos, com base no princípio da saturação em uma amostra heterogênea e representativa, conforme apontado por Bardin (2015). A amostra foi formada predominantemente por mulheres (61%), com idade média de 35 anos, com ensino superior completo (76%). Os dados foram analisados a partir dos pressupostos de Bardin (2015), que define a classificação dos resultados com base na frequência e nas categorias temáticas, compondo uma análise categorial temática.

Posteriormente, foi realizada uma análise de juízes, na qual 11 especialistas foram divididos em dois grupos focais, com o objetivo de verificar se os itens da escala piloto faziam sentido e eram relevantes no contexto público, seguindo as orientações de (Kerlinger e Lee, 2008). O primeiro grupo focal foi composto por quatro estudiosos de *branding* e gestão pública. No segundo grupo focal, reunimos sete gestores públicos. Com isso, foi avaliada a perspectiva gerencial e acadêmica na operacionalização do construto. Os especialistas verificaram a

pertinência dos traços/itens e foram incentivados a alocar cada item em uma dimensão de personalidade da marca. Essa etapa pode resultar na reformulação, inclusão, exclusão ou sugestão de novos itens/traços ou dimensões para a Escala de Personalidade de Marcas Públicas – EPMP, respeitando a concordância mínima de 80% entre os juízes como critério de decisão (Pasquali, 2012).

O passo seguinte foi uma análise semântica para avaliar a clareza e as dúvidas que poderiam surgir na aplicação da pesquisa (Kerlinger e Lee, 2008). Procurou-se verificar a compreensão de cada adjetivo/item, eliminando redundâncias e adicionando novos itens se necessário. Nessa fase, foram selecionados intencionalmente 21 participantes entre alunos, pesquisadores e professores de Programas de Pós-Graduação em Administração. Adotou-se o mesmo critério de concordância de 80% entre os participantes (Pasquali, 2012). Por fim, foi realizado um pré-teste com 11 cidadãos que utilizaram um serviço de alguma instituição da Na Hora, por meio de um questionário online, com o objetivo de validar a versão piloto, atendendo ao critério de no mínimo 10 participantes em um pré-teste (Malhotra, 2012). O produto obtido no estudo qualitativo foi a versão de aplicação da EPMP.

A seguir, iniciou-se um estudo quantitativo para validação de escala com os devidos ajustes. Para esta etapa, utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, que é admitida no caso de populações extremamente grandes (Cochran, 2007), como é o caso de usuários de serviços públicos. A amostra foi formada por 620 cidadãos maiores de 18 anos que utilizaram os serviços de alguma instituição listada nos serviços do balcão de atendimento Na Hora do Distrito Federal, e foi compartilhada online por meio da plataforma *Google Forms*. Após a coleta de dados, foi iniciado um procedimento de tratamento de dados no *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 22.

Primeiramente, foram realizadas análises estatísticas descritivas (distribuição de frequência, média, desvio padrão, valores máximo e mínimo). Seguindo as recomendações de Tabachnick e Fidell (2019), os valores ausentes foram identificados pelo método *listwise* e foram excluídos 22 questionários. Para identificar *outliers*, utilizou-se a distância de *Mahalanobis* e foram eliminados 14 *outliers*, resultando em uma amostra final de 548 respondentes. Em seguida, foram realizadas análises de multicolinearidade e singularidade. Não foram encontrados desvios, pois os valores de tolerância foram maiores que 0,1 e o *Variance Inflation Factor (VIF)* foi menor que 5,0 (Hair, Babin, Anderson e Black, 2018). Por fim, verificou-se as premissas para análise multivariada (Field, 2020). Para isso, os gráficos de probabilidade normal e residual atestaram a normalidade, linearidade e homocedasticidade dos

dados, embora a análise fatorial exploratória seja uma técnica robusta contra violações de normalidade (Field, 2020). As premissas para a análise fatorial foram confirmadas.

Ao final do processamento dos dados, selecionou-se uma amostra aleatória de 210 participantes para realizar a Análise Fatorial Exploratória (AFE), com base nas recomendações de Tabachnick e Fidell (2019), que sugerem entre 200 e 300 indivíduos, considerando entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. Para a realização da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), foram utilizadas as 338 respostas restantes, constituindo uma amostra independente da análise exploratória e considerando a quantidade recomendada na literatura de um mínimo de 10 sujeitos por item do questionário (Byrne, 2016; Kline, 2015).

Com a segunda parte da amostra foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória, utilizando Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para verificar o ajuste do modelo de medição obtido através da Análise Fatorial Exploratória, utilizando o programa estatístico Amos, integrado ao SPSS. A normalidade uni e multivariada também foram medidas no Amos e nenhuma violação foi encontrada, segundo Marôco (2018). Utilizou-se o método de estimativa de máxima verossimilhança devido à sua robustez estatística para superar as limitações de normalidade e sua aplicabilidade em diferentes tamanhos de amostra (Hair et al., 2018).

Por fim, de acordo com o parágrafo único do artigo 1º da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) do Brasil, pesquisas consultivas, com anonimato dos respondentes e garantia de sigilo das respostas, como é o caso desta pesquisa, estão isentos de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

3.4 Resultados

Os primeiros achados relatam o desenvolvimento de uma versão piloto da EPMP. No estudo qualitativo, obtivemos 1.192 adjetivos como possíveis traços de personalidade da marca. Após a eliminação das duplicidades, obtivemos 261. Os adjetivos representavam sinônimos por expressar a mesma característica e foram unificados no mais repetidos, chegando a 36 traços. Esse valor final foi agrupado em dimensões de personalidade da marca.

A Tabela 8 apresenta a consolidação das categorias, ou dimensões, e dos adjetivos identificados para personalidade de marca pública após análise de conteúdo, bem como a representatividade da categoria em função da frequência de citações de adjetivos relacionados a cada dimensão.

Para avaliar os 36 traços de personalidade de marca pública e as seis dimensões obtidas para a EPMP na análise de conteúdo, foi realizada a análise de juízes. Dois novos traços foram adicionados à escala - democrático e inclusivo, totalizando 38 itens/traços. Posteriormente, na análise semântica, foram excluídos 17 itens por redundância (acessível, atencioso, bonito, comprometido, confortável, democrático, honesto, legal, limpo, necessário, prático, presente, produtivo, regional, sério, simples e valioso). Além disso, três traços foram substituídos por novos adjetivos: tecnológico para digital, isento para imparcial e moderno para inovador. Ao final dessa etapa, a EPMP contava com 21 itens que representavam traços de personalidade da marca pública.

Tabela 8 - Dimensões e traços identificados na EPMP

Dimensões	Traços	Frequência
Eficiência	Qualidade, Eficiente, Rápido, Competente, Proativo, Prestativo e Produtivo	54,40%
Credibilidade	Acessível, Honesto, Justo, Comprometido, Confiável, Sério, Transparente e Isento	15,20%
Organização	Simple, Organizado, Confortável e Limpo	10,90%
Relevância	Necessário, Importante, Essencial, Conhecido, Presente e Útil	9,00%
Inovação	Moderno, Prático e Tecnológico	7,30%
Estima	Regional, Forte, Atencioso, Valioso, Legal, Bonito, Admirado e Engajado	3,20%

Fonte: Elaborada pelo autor

A última etapa do estudo qualitativo foi um pré-teste, formado pela carta-convite e o termo de consentimento; os 21 itens dos traços de personalidade de marcas públicas a serem identificados por meio de uma escala de concordância do tipo *Likert*, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo 3 (não concordo, nem discordo/Não se aplica) o ponto neutro; e três questões sociodemográficas para caracterizar a amostra. Não houve alteração, inclusão ou exclusão nesta etapa.

Para a validação da escala, iniciou-se a análise quantitativa do estudo. Partindo da validação psicométrica da EPMP, conforme recomendação de Field (2020) e Hair et al. (2018), para obter evidências de validade e confiabilidade da escala. A viabilidade da utilização da análise fatorial (fatorabilidade) foi obtida, devido à matriz de correlações dos itens da EPMP apresentando as correlações mais significativas de moderada a forte, bem como o índice de adequação da amostra *KMO* de 0,94, considerado "maravilhoso", atestando a adequação dos dados para análise fatorial (Kerlinger e Lee, 2008).

Em seguida, definiu-se o número de fatores na escala, considerando quatro critérios: autovalores, porcentagem da variância explicada, *scree plot* e análise paralela (Field, 2020).

Foram identificados seis fatores considerando a variância explicada acima de 3%; três fatores com autovalores acima de 1; e três fatores pelo gráfico de *scree plot*. Em seguida, realizou-se uma análise paralela, critério cada vez mais reconhecido na literatura internacional, dada sua precisão no estabelecimento de conjuntos de valores extraídos, além de ser pouco influenciado pelo tamanho da amostra e pelas cargas fatoriais dos itens (Hayton, Allen e Scarpello, 2004).

De acordo com este critério, o número de fatores pode ser identificado a partir do ponto em que o valor estimado ultrapassa o valor empírico. Laros e Puente-Palacios (2004) mostraram a adequação de diferentes critérios para extração de fatores, apontando que o critério do autovalor maior que 1,0 é adequado em 22% dos casos, o critério baseado no teste de *scree plot* é adequado em 57% dos casos e o critério baseado na análise paralela é adequado em 92% dos casos. Utilizou-se o *software RanEigen* para realizar a análise paralela e os resultados indicaram três fatores para a EPMP, conforme mostrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise paralela da EPMP

<i>Eigenvalue</i> / Fator	Valor estimado (aleatório)	Valor empírico
1	1,61	10,755
2	1,51	1,942
3	1,41	1,17
4	1,34	0,864
5	1,27	0,765

Fonte: Elaborada pelo autor

Uma vez definido o número de três fatores, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória utilizando a rotação oblíqua *Promax*, conforme indicado por Pasquali (2012), uma vez que são assumidas correlações entre as variáveis, limitando a possibilidade de utilização de rotações ortogonais.

Para os fins desta pesquisa, foi determinada uma carga fatorial mínima de 0,55, com o objetivo de resultar em maior qualidade e validade interna da EPMP. Assim, foram mantidos apenas itens bons, muito bons e excelentes, de acordo com os parâmetros definidos por Comrey e Lee (2013), que são: insignificante (cargas <0,3), pobres (cargas $\geq 0,32$ e $\leq 0,44$), razoável (cargas $\geq 0,45$ e $\leq 0,54$), bom (cargas $\geq 0,55$ e $\leq 0,62$), muito bom (cargas $\geq 0,63$ e $\leq 0,70$) e excelente (cargas $\geq 0,71$). As cargas fatoriais referem-se à correlação dos itens com o respectivo fator associado, permitindo a verificação da validade interna da escala, medida pela qualidade dos itens. Devido às cargas fatoriais baixas, foram excluídos os itens conhecidos, engajados, fortes e transparentes. Após as análises de validade interna, obteve-se uma escala com 17 itens,

sendo 5 bons, 4 muito bons e 8 excelentes. Esses itens foram divididos nos três fatores Eficiência (9 itens), Relevância (3 itens) e Credibilidade (5 itens).

O grau de confiabilidade do instrumento foi medido por meio do alfa (α) de *Cronbach*, um indicador de confiança, precisão ou consistência interna de escalas (Nunnally e Bernstein, 1994). Segundo os autores, valores encontrados para o alfa de *Cronbach* acima de 0,70 são entendidos como confiáveis, enquanto aqueles acima de 0,80 são muito confiáveis. Todos os três fatores da EPMP alcançaram os alfas de *Cronbach* considerados muito confiáveis: Eficiência atingiu $\rho = 0,92$, Relevância $\rho = 0,85$ e Credibilidade $\rho = 0,77$. Além disso, com a validação exploratória, foi alcançada pelos fatores da escala uma variância explicada total de 66%, o que permite verificar o grau de explicação do construto alcançado por tais fatores. De acordo com Hair et al. (2018), este é um resultado bastante satisfatório, estando acima de 50%. Os índices psicométricos da EPMP estão resumidos na Tabela 10.

Tabela 10 – Índices Psicométricos da Análise Fatorial Exploratória da EPMP

Item	Carga Fatorial			Qualidade do Item
	Eficiência	Relevância	Credibilidade	
Rápida	0,86			Excelente
Qualidade	0,86			Excelente
Eficiente	0,85			Excelente
Competente	0,85			Excelente
Organizada	0,77			Excelente
Proativa	0,70			Muito boa
Digital	0,70			Muito boa
Prestativa	0,63			Muito boa
Inovadora	0,58			Boa
Essencial		0,91		Excelente
Importante		0,89		Excelente
Útil		0,62		Boa
Admirada			0,77	Excelente
Confiável			0,70	Muito boa
Justa			0,59	Boa
Inclusiva			0,56	Boa
Imparcial			0,55	Boa
Confiabilidade Composta (ρ)	0,92	0,85	0,77	
Variância Extraída				0,66

Fonte: Elaborada pelo autor

Considerando os resultados da validação exploratória, iniciou-se o refinamento da escala, com uma amostra diferente, momento em que foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória. Foi realizada uma avaliação da qualidade do modelo de mensuração em

equações estruturais, com base no ajuste do modelo aos dados empíricos. Conforme recomendado por Hair et al. (2018), um modelo que apresenta o valor do χ^2 normatizado (CMIN / DF ou NC, sendo CMIN a estatística χ^2 e DF os graus de liberdade do modelo), GFI (*Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) e SRMR (*Standardized Root Mean Squared Residual*) tem informações suficientes para sua avaliação, uma vez que o NC e o RMSEA são índices absolutos e o GFI é um índice incremental.

Observando as recomendações de Byrne (2016) para parcimônia, testou-se a EPMP tanto no modelo unifatorial quanto no multifatorial (três fatores). Os resultados mostram que o modelo de um fator apresentou índices piores do que o modelo de três fatores, confirmando que o modelo multifatorial é o melhor *framework* para avaliação de marcas públicas, conforme mostrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Índices de ajuste da análise confirmatória da EPMP

Parâmetros	Referência (Kline, 2015)	Modelo Unifatorial	Modelo Multifatorial
NC (χ^2/DF)	< 5,0	8,018	3,961
GFI	$\geq 0,90$	0,828	0,93
RMSEA	< 0,10	0,144	0,094
$\Delta \chi^2 (3)=377,047; p<0,001$			

Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo multifatorial confirmatório apresentou duas cargas fatoriais consideradas “razoáveis” (digital e imparcial), as quais foram excluídas. A seguir, gerou-se outro modelo multifatorial apenas com cargas consideradas boas, muito boas e excelentes. A Figura 5 ilustra a versão final da EPMP, com três fatores/dimensões e 15 itens/traços.

Para analisar a confiabilidade dos fatores, verificou-se os respectivos índices de *Rho* de *Jöreskog* (ρ), que representam uma medida de confiabilidade para modelos de medição em equações estruturais baseadas nas cargas fatoriais das variáveis, mais recomendados para validações confirmatórias do que o alfa de *Cronbach*, um índice que usa correlações entre itens (Chin, 1998). Os valores de ρ de todos os fatores da EPMP estão acima de 0,8 e são considerados muito satisfatórios (Chin, 1998; Ursachi, Horodnic e Zait, 2015): Eficiência com $\rho = 0,93$, Relevância com $\rho = 0,87$ e Credibilidade com $\rho = 0,83$. A Tabela 12 resume os índices psicométricos da EPMP.

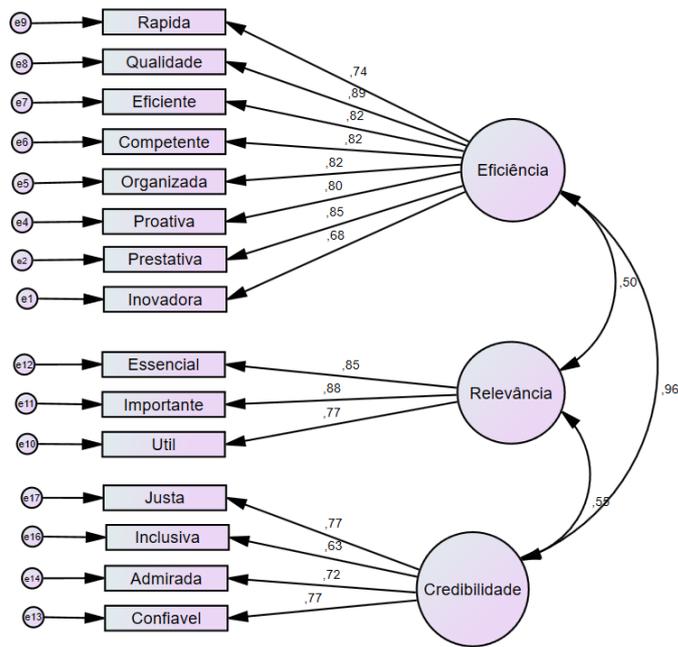


Figura 5 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória da EPMP

Nota: $\chi^2(116)=344,59$; $p<0,001$; $NC(CMIN/DF)=3,96$; $GFI=0,93$; $RMSEA=0,09$.

Fonte: Elaborada pelo autor

Em seguida, foram avaliadas as validades convergente, divergente, discriminante e nomológica. Dessa forma, o alcance da validade da EPMP corresponde à verificação de que seus itens efetivamente retratam o construto teórico que se propõem a mensurar (Hair et al., 2018).

Para verificar a validade convergente de um construto, analisou-se o grau de concordância de suas medidas. Neste sentido, a literatura aponta que tais intercorrelações entre itens requerem valores de no mínimo 0,5 o que ocorreu com todas as cargas da EPMP (Hair et al., 2018; Kline, 2015). Outro modo de verificar a validade convergente é a partir da confiabilidade de seus fatores por meio do índice *Rho* de *Jöreskog*, que na EPMP estiveram todos acima de 0,8 atestando a consistência interna, também sendo considerados muito satisfatórios (Wynne W. Chin, 1998; Hulin et al., 2001). O último critério é o da variância extraída, que deve ser acima de 0,4 (Hair, Hult, Ringle e Sarstedt, 2014) e os três fatores da EPMP apresentaram variância extraída acima de 0,5 Tabela 10. Dessa maneira, é possível afirmar que a EPMP possui validade convergente.

Tabela 12 – Índices Psicométricos da EPMP

Fator	Itens	Estimativas Padronizadas	Estimativas Não Padronizadas	Erro Padrão	Teste t	p
Eficiência	Qualidade	0,89	1,33	0,09	14,84	***
	Prestativa	0,85	1,32	0,09	14,28	***
	Organizada	0,82	1,26	0,09	13,84	***
	Eficiente	0,82	1,18	0,09	13,79	***
	Competente	0,82	1,12	0,08	13,71	***
	Proativa	0,80	1,18	0,09	13,53	***
	Rápida	0,74	1,15	0,09	12,57	***
	Inovadora	0,68	1,00			
Relevância	Importante	0,88	0,96	0,06	16,26	***
	Essencial	0,85	1,03	0,07	15,90	
	Útil	0,77	1,00			***
Credibilidade	Confiável	0,78	1,00			
	Justa	0,77	0,98	0,07	14,97	***
	Admirada	0,72	0,88	0,06	13,91	***
	Inclusiva	0,63	0,75	0,06	11,77	***

*** = $p < 0.001$.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação à validade divergente, ela indica que os fatores encontrados medem construtos realmente diferentes e pode ser constatada a partir da variância extraída estimada de cada fator, devendo ser superior ao quadrado da covariância entre os fatores. Assim, para encontrar a validade divergente, analisa-se o valor da variância extraída estimada de cada fator supera o quadrado das correlações entre eles, conforme o critério de *Fornell-Larcker*, proposto em 1981 (Hair et al., 2018). Logo, um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto. Com isso, pode-se observar na Tabela 13, a validade divergente da EPMP.

Tabela 13 – Validade divergente da EPMP

Fator	Eficiência	Relevância	Credibilidade
Eficiência	0,65^a		
Relevância	0,10	0,70^a	
Credibilidade	0,44	0,17	0,54^a

Nota: ^a Variância Extraída.

Fonte: Elaborada pelo autor

Em seguida, realizou-se uma análise discriminante para atestar a independência conceitual dos três fatores de personalidade da marca pública e construtos diferentes, mas

possivelmente semelhantes, por meio da Análise Fatorial Exploratória, com rotação oblíqua *promax* (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Nesse caso, foi realizada uma análise fatorial, com quatro fatores, agrupando os itens de eficiência, credibilidade, relevância e os itens de uma Escala de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (CiRM) (Medeiros & Demo, 2021). Todos os itens foram agrupados nos fatores esperados, confirmando a independência dos construtos e validando a análise discriminante.

Por fim, a validade nomológica ou de critério busca identificar correspondência em relação à literatura teórica e empírica, confirmando a capacidade da escala de se comportar em relação a outros construtos conforme o esperado. Para avaliar a validade nomológica, foram realizados testes de correlações entre construtos (Hair et al., 2018). Portanto, foi calculada a média das respostas dadas pelos indivíduos aos 15 itens resultantes do modelo final da EPMP, correlacionando-a ao *Net Promoter Score* (NPS), ou índice de satisfação com a marca (Reichheld, 2011). Utilizou-se o coeficiente de *Pearson*, resultando em uma correlação positiva e forte de 0,78 (Cohen, 1992), com significância de 0,01. Assim, foi confirmada a validade nomológica do construto a partir da expressiva correlação entre personalidade de marca e satisfação, conforme já apontado por Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009), que afirmam que um dos resultados decorrentes da identificação da personalidade da marca é satisfação.

Vale ressaltar que, entre os fatores, todas as correlações foram significativas ao nível de 0,01. A eficiência foi a que apresentou maior correlação em relação à satisfação com o serviço público, com correlação de 0,75. A eficiência é um dos princípios da Constituição Federal brasileira que, segundo Meirelles (2019), é dever da administração. Portanto, é algo que os cidadãos já esperam dos serviços públicos, pois um dos objetivos dos novos modelos de gestão pública, como a Nova Gestão Pública, é a busca pela eficiência governamental e aumento da produtividade (Abellán López, Thiago Ferreira Dias e Pineda Nebot, 2020). O fator Credibilidade veio em seguida com uma correlação de 0,66 e, por fim, Relevância com 0,57 de correlação com a satisfação do cidadão.

Uma vez analisados os indicadores psicométricos e atestada a validade de construto para a EPMP, é necessário avaliar a validade de conteúdo para os itens da escala, o que significa encontrar suporte teórico para cada item da escala (Hair et al., 2018). A Tabela 14 aponta para a validade de conteúdo das três dimensões da EPMP. Adicionalmente, a Tabela 14 apresenta os itens finais da escala, atendendo aos critérios de Churchill (1979) e Rossiter (2002) quanto à última etapa do processo de desenvolvimento e validação da escala.

Tabela 14 – Validação de conteúdo da EPMP

Item		Suporte Teórico
Eficiência	Qualidade	As estratégias de <i>branding</i> permitem que os cidadãos percebam e avaliem a qualidade dos serviços públicos (Leijerholt et al., 2019).
	Prestativa	As instituições públicas devem ser vistas como parceiras da população (Carvalho et al., 2021), garantindo os seus direitos à segurança, saúde e bem-estar social (Kallinikos, 2006).
	Organizada	As marcas públicas devem mostrar sua visão estratégica e cultura organizacional para os cidadãos (Leijerholt et al., 2019), um caminho fértil para fomentar uma relação de massa entre cidadãos e governos (Carvalho et al., 2021).
	Eficiente	A adoção de estratégias de <i>branding</i> privado contribui para a promoção e eficiência da imagem das instituições públicas, contribuindo também para a efetiva implementação dos princípios de gestão empresarial em nome da performance (Leijerholt et al., 2019).
	Competente	A personalidade da marca contribui para a percepção dos cidadãos e uma melhor avaliação dos serviços públicos (Bankins e Waterhouse, 2018; Kotler e Lee, 2007).
	Proativa	As instituições públicas devem enfrentar a concorrência crescente do setor privado, juntamente com a desconfiança pública, exigindo uma posição proativa a fim de criar e desenvolver marcas fortes (Gromark e Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019).
	Rápida	Uma abordagem baseada no cidadão, inspirada na abordagem centrada no cliente, contribui para uma prestação de serviço público mais rápida e melhor (Carvalho et al., 2021; Kotler e Lee, 2007).
	Inovadora	Para inovar na prestação de serviços públicos de qualidade, as organizações públicas devem adotar uma abordagem orientada para o cliente, identificando oportunidades para melhorar a satisfação dos cidadãos e, em última instância, o empoderamento da cidadania (Kotler e Lee, 2007).
Relevância	Importante	As instituições públicas devem ser capazes de criar e projetar uma imagem forte, permitindo que os cidadãos percebam e valorizem os benefícios dos serviços públicos (Bankins e Waterhouse, 2018; Kotler e Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019).
	Essencial	A pesquisa sobre a marca pública mostra que uma imagem pública forte ajuda a aumentar a consciência dos cidadãos sobre o valor do serviço público, contribui para uma reputação positiva e melhora o desempenho (Gromark e Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019).
	Útil	As instituições públicas devem fomentar na mente dos cidadãos que são uma forma de garantir a democracia (Kallinilos, 2006) e um vínculo importante entre as necessidades da população e o bem-estar social (Carvalho et al., 2021; Shigaki et al., 2019).
Credibilidade	Confiável	A imagem das marcas públicas não está relacionada apenas à prestação do serviço, mas à confiança da população de que terão suas necessidades atendidas, garantindo seu direito à democracia (Kallinikos, 2006; Kotler e Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019).
	Justa	Com base nos diversos e por vezes conflituosos interesses de grupos de cidadãos, as marcas públicas devem reforçar a ideia de que as instituições públicas atuam no atendimento de demandas divergentes, mostrando que as decisões públicas estão voltadas para o maior bem-estar social (Gromark e Melin, 2013).
	Admirada	Devido à falta de confiança de muitas organizações públicas, a marca pública ajuda as instituições a construir níveis mais elevados de legitimidade e confiança aos olhos dos cidadãos, um passo importante para garantir valor social (Gromark e Melin, 2013).
	Inclusiva	A aplicação de estratégias de branding aproxima as instituições públicas dos cidadãos (Ribeiro e Oliveira, 2013; Silva, 2015), incluindo os direitos das populações à segurança, pluralismo, igualdade e democracia (Kallinikos, 2006).

Fonte: Elaborada pelo autor

3.5 Personalidade atribuída às marcas públicas presentes no Na Hora

As respostas obtidas na pesquisa passaram por análise de estatística descritiva na aplicação da versão final da escala, bem como sua moda e desvio padrão – Tabela 15. A escala

Likert de concordância utilizada no estudo tinha opções de resposta de 1 a 5, sendo: 1 “Essa característica não descreve em nada a instituição pública”, 5 “Essa característica descreve totalmente a instituição pública”, enquanto 3 representava o ponto de neutralidade. Com isso, pode-se perceber que dois dos fatores da escala, Relevância e Credibilidade, obtiveram valores acima do ponto neutro da escala, sinalizando concordância, embora somente o fator Relevância tenha apresentado concordância real (média acima de 4,0). Em contrapartida, o fator Eficiência apresentou média abaixo de 3, demonstrando que os cidadãos não atribuem esse fator às marcas públicas avaliadas.

Tabela 15 – Percepção geral das marcas públicas (por item da escala)

Dimensão	Item	Média	Desvio-Padrão (s)	Moda
Eficiência	Competente	3,28	1,11	3
	Eficiente	3,13	1,13	3
	Qualidade	3,11	1,17	3
	Organizada	2,93	1,22	3
	Prestativa	2,90	1,23	3
	Inovadora	2,71	1,16	3
	Proativa	2,70	1,17	3
	Rápida	2,63	1,26	3
Relevância	Importante	4,45	0,96	5
	Essencial	4,37	1,01	5
	Útil	4,15	1,07	5
Credibilidade	Confiável	3,50	1,16	4
	Inclusiva	3,16	1,08	3
	Justa	2,97	1,15	3
	Admirada	2,80	1,15	3

Fonte: Elaborada pelo autor

Os traços que compõem a dimensão Relevância obtiveram as maiores médias, as maiores modas e os menores desvios – Tabela 15. Do mesmo modo, a dimensão/fator Relevância teve a maior média (4,32) e maior moda (5), entre as medidas observadas – Tabela 16. Assim, a concordância dos usuários sobre a atribuição da dimensão relevância às marcas públicas pode estar vinculada à essencialidade dos serviços públicos para o atendimento dos direitos fundamentais dos cidadãos, como apontado por Eriksson (2012) e Juruena e Blanchet (2019).

A dimensão Credibilidade apresentou moda de 3, média de 3,02 e o menor desvio padrão. Embora a atribuição de Credibilidade tenha ficado no ponto de neutralidade, os traços

confiável e inclusiva ficaram acima de 3 e indicam a concordância na atribuição desses traços às marcas públicas – Tabela 16.

Tabela 16 – Percepção geral das marcas públicas (por fator da escala)

Fator	Média	Desvio-Padrão (s)	Moda
Relevância	4,32	0,89	5
Credibilidade	3,02	0,87	3
Eficiência	2,92	1,00	3

Fonte: Elaborada pelo autor

A atribuição da dimensão Eficiência apresentou média de 2,92 e o maior desvio padrão (1,00). Embora os usuários tenham atribuído médias superiores a 3,0 para os traços competente, eficiente e qualidade, verificou-se atribuições médias inferiores a 3,0 para os traços organizada, prestativa, inovadora, proativa e rápida. Portanto, em linhas gerais, os usuários não atribuem eficiência às marcas públicas.

Na dimensão Credibilidade, os traços confiável e inclusiva receberam atribuição média pouco superior a 3,0, enquanto justa e admirada ficaram abaixo de 3,0. Nesse caso, a dimensão Credibilidade ficou no ponto neutro. Nesse sentido, o cidadão reconhece a capacidade de inclusão e a confiança das marcas públicas, mas não as reconhece como justas e assim não as admiram. De acordo com Pizzio (2016), a justiça geralmente aparece identificada pela igualdade formal de que todas as pessoas devem ser tratadas segundo as mesmas regras. Assim, sem o traço da justiça, torna-se difícil atribuir o traço da admiração.

Portanto, apenas a dimensão de Relevância foi atribuída à todas as marcas públicas. Desse modo, é possível perceber que os cidadãos reconhecem como importante, essencial e útil as marcas públicas, tornando-as relevantes para a sociedade. Já a dimensão credibilidade apresentou scores superiores à dimensão eficiência, em todas as instituições/marcas avaliadas. Assim, a atribuição da dimensão Relevância foi observada em 100% das marcas públicas presentes no balcão de atendimento do Na Hora, já nas dimensões Credibilidade e Eficiência foram observadas, respectivamente, em 63,6% e 54,5%.

O Banco Regional de Brasília – BRB (N=54), a Companhia Energética de Brasília – CEB (N=110), o Departamento de Trânsito do Distrito Federal – DETRAN (236) e a Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF (N=80) foram responsáveis por 87,60% da amostra pesquisada. Nesse sentido, verificou-se a atribuição das dimensões de personalidade de marca das instituições mais citadas (Figura 6).

Embora o DETRAN tenha registrado média inferior a 3,00 para credibilidade, essa dimensão apresentou a segunda maior média entre as instituições mais citadas (3,22). Por outro lado, o BRB e PCDF receberam a atribuição da dimensão eficiência, porém a média entre as instituições mais citadas foi a menor (3,06).

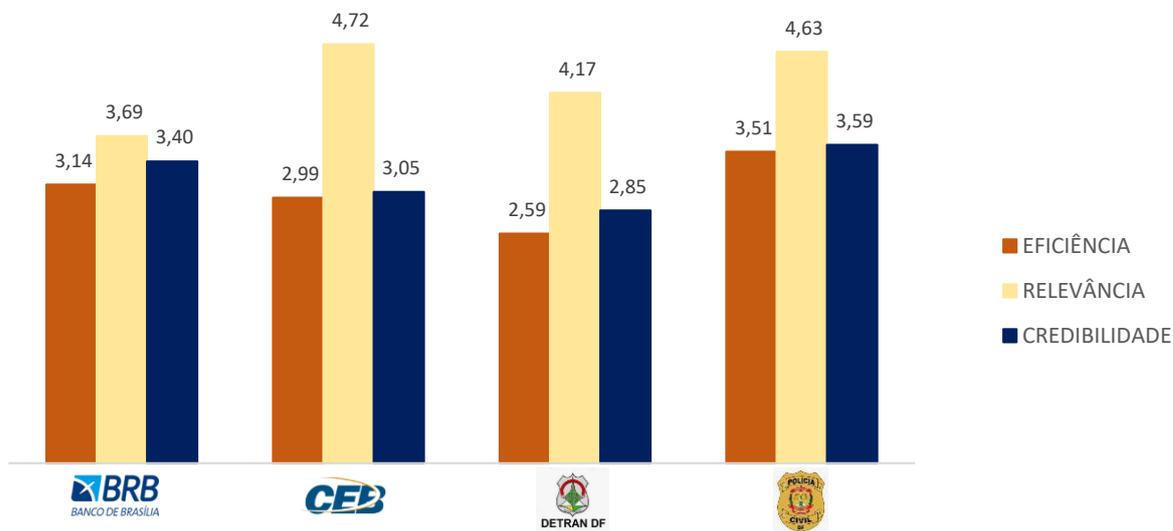


Figura 6 – Personalidade das marcas públicas
Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, nota-se que os cidadãos avaliam as marcas públicas como relevantes, pois percebem o valor dessas instituições para atender as necessidades da população e promover o bem-estar social (Carvalho et al., 2021; Gromark e Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019; Shigaki et al., 2019). Atribuem credibilidade às marcas públicas ao depositar confiança na garantia da execução de direitos e na assistência originária das instituições públicas, porém não as percebem como eficientes. Ampliar a parceria entre estado e cidadão na execução tempestiva de políticas públicas e serviços pode fortalecer a atribuição da dimensão eficiência às marcas públicas. (Carvalho et al., 2021; Gromark e Melin, 2013; Kallinikos, 2006; Kotler e Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019)

3.6 Discussões, contribuições, limitações e agenda de pesquisa

A literatura sinaliza um forte interesse em adaptar estratégias de marca corporativa ao setor público (Bankins Waterhouse, 2019; Buurma, 2001; Daehn e Bianchi, 2020; Kotler e Lee, 2007). Porém, apesar dos benefícios dessa replicação, ajustes são necessários para atender às expectativas da população e às possibilidades da administração pública, exigindo da pesquisa uma atenção cuidadosa para se adequar às particularidades das organizações públicas

(Leijerholt et al., 2020). Além disso, no caso de um modelo de personalidade de marca para marcas públicas, os estudiosos enfatizam a necessidade de compreender a percepção cultural para operacionalizar o conceito em um contexto distinto (Aaker, 1997; Muniz e Marchetti, 2012; Scussel e Demo, 2016; Carvalho et al., 2019).

Assim, para desenvolver um modelo válido de mensuração da personalidade da marca no espaço público, a Escala de Personalidade da Marca Pública - EPMP, com 15 traços de personalidade da marca pública agrupados em três dimensões, reflete características distintas que nos permitem analisar a forma como os cidadãos percebem a personalidade de marca das instituições públicas. Durante o processo de rotulação dos fatores, buscou-se determinar nomes que representassem os traços de personalidade agrupados em cada dimensão.

A primeira dimensão foi denominada Eficiência, englobando os traços qualidade, prestativo, organizado, eficiente, competente, proativo, rápido e inovador. Essa dimensão se conecta ao objetivo principal das instituições públicas, que é a prestação de um serviço público eficiente, com foco no aumento da produtividade (Abellán López et al., 2020; Meirelles, 2019). Nesse sentido, quando os cidadãos percebem tais traços de personalidade, entendem que o princípio da eficiência é ativo e trabalha para o seu bem-estar. Este poderia ser um passo importante para o desenvolvimento de uma abordagem centrada no cidadão (Kotler e Lee, 2007), um dos fundamentos do CiRM, e também para a criação de relacionamentos fortes entre os cidadãos e as organizações públicas (Carvalho et al., 2021), estratégias que ajudarão o setor público a alcançar um melhor desempenho.

A segunda dimensão, Relevância, cobre os traços de personalidade importante, essencial e útil. A percepção do cidadão sobre esta dimensão é particularmente importante devido à falta de confiança nas estratégias e iniciativas governamentais (Gromark e Melin, 2013), que tem aumentado em tempos de crise, e deve ser mudada para fomentar uma imagem de marca forte ou instituições públicas, garantindo o direito da população ao exercício de sua cidadania (Kallinikos, 2006; Leijerholt et al., 2020). Esses estudiosos concordam que ser eficiente é insuficiente: os cidadãos devem ver as instituições públicas como relevantes, aumentando a eficácia das políticas públicas, a fim de proporcionar um melhor funcionamento das relações entre governo e sociedade em geral.

A terceira e última dimensão é a Credibilidade, com os traços confiável, justo, admirado e inclusivo. Isso significa que os cidadãos devem confiar nas instituições públicas e em seu poder de fornecer serviços públicos de qualidade e promover o bem-estar social e a democracia (Kotler e Lee, 2007; Leijerholt et al., 2020). Nesse sentido, a percepção de traços de

credibilidade contribui para criar e potencializar níveis mais elevados de legitimidade e confiança aos olhos dos cidadãos, um passo importante para a garantia de valor social (Gromark e Melin, 2013), comprovando o compromisso das instituições públicas com as populações. direitos à segurança, pluralismo, igualdade e inclusão (Kallinikos, 2006).

Em seguida, considerando a necessidade de adaptação das estratégias de marca corporativa para o setor público (Leijerholt et al., 2020) e a necessidade de validação empírica da escala de personalidade de marca para diferentes contextos (Aaker, 1997), comparou-se a Escala de Personalidade de Marca para o consumidor brasileiro (Muniz & Marchetti, 2012) com a Escala de Personalidade de Marca Pública, validada no presente trabalho. A Tabela 17 mostra a comparação.

Tabela 17 – Comparação entre escalas de personalidade de marca

Escala de Personalidade de Marca		Escala de Personalidade de Marca Pública	
Dimensões	Itens	Dimensões	Itens
<i>Credibilidade</i>	Responsável, Segura, Confiável, Respeitável, Confiante, Correta, Consistente e Leal	<i>Credibilidade</i>	Justa, Inclusiva, Confiável, Admirada
<i>Diversão</i>	Bem-humorada, Extrovertida, Divertida, Alegre, Festiva, Espirituosa e Legal	<i>Eficiência</i>	Qualidade, Prestativa, Organizada, Eficiente, Competente, Proativa, Rápida e Inovadora
<i>Audácia</i>	Ousada, Moderna Atualizada e Criativa	<i>Relevância</i>	Importante, Essencial e Útil
<i>Sofisticação</i>	Chique, Alta Classe, Elegante, Sofisticada e Glamorosa		
<i>Sensibilidade</i>	Delicada, Sensível, Romântica e Encantador		

Fonte: Elaborada pelo autor

A dimensão “Credibilidade” é a única que figura nos dois modelos de medição. Desta forma, entende-se que, independentemente dos desafios enfrentados pelas organizações públicas ou privadas, a promoção de uma marca responsável e confiável é o ponto de partida para uma imagem positiva da marca. No setor privado, a credibilidade está associada à oferta de produtos e serviços de qualidade (Muniz & Marchetti, 2012), sendo um impulsionador da fidelização (Demo et al., 2018) e da experiência do cliente (Scussel e Demo, 2019). Por outro lado, no setor público, a credibilidade é um elemento primordial na formação da confiança no

serviço público, na legitimidade das instituições públicas e no desenvolvimento dos ativos organizacionais (Gromark & Melin, 2013). Isso se torna especialmente importante para adaptar os princípios da administração de empresas à gestão pública e para enfrentar as dúvidas da sociedade quanto à capacidade das organizações públicas em cumprir suas promessas aos cidadãos (Leijerholt et al., 2020). Da mesma forma, Leijerholt et al. (2020) afirmam que uma marca pública confiável pode aumentar o comprometimento dos funcionários públicos, o que se refletirá em uma melhor prestação de serviço público e um serviço ao cidadão de alta qualidade.

Atribuímos a ausência de traços de personalidade relativos a Alegria, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade, presentes na escala brasileira para consumidores, ao foco das instituições públicas em melhorar o desempenho e demonstrar retorno positivo dos impostos pagos pela população (Kotler e Lee, 2007). Assim, não há necessidade de diferenciação da marca face à concorrência ou de obtenção de novos clientes ou fidelização, mas sim de um compromisso com os cidadãos e com o seu bem-estar social. Alinhada a tais propósitos, a EPMP apresentou as dimensões Eficiência e Relevância.

Enquanto no setor privado a eficiência está relacionada à combinação ótima de recursos e produtos para maximizar a produção e ao mesmo tempo minimizar os recursos aplicados, no setor público a eficiência está associada à otimização da aplicação de recursos para aumentar a prestação de contas, especialmente em um cenário de desconfiança e da qualidade dos serviços prestados (Silva e Crisóstomo, 2019). Para Struecker e Hoffmann (2017), fica evidente a necessidade de novas formas de participação capazes de lidar com situações complexas na solução de problemas públicos. Desse modo, o interesse por modelos mais participativos surge como uma alternativa para o estabelecimento de vínculos entre cidadãos e governos para dar credibilidade às políticas e serviços públicos (Kluvers e Pillay, 2009). Essa busca por credibilidade e legitimidade das ações do Estado fortalece os processos de transparência para dar mais credibilidade às decisões e aos serviços públicos (Kallinikos, 2006; Kotler e Lee, 2007; Leijerholt et al., 2020).

Quanto ao papel da Relevância, a imagem das instituições públicas contribui para aumentar a consciência dos cidadãos sobre o valor do serviço público (Gromark e Melin, 2013; Leijerholt et al., 2020), aumenta a confiança de que as instituições fornecerão bem-estar social (Pereira et al., 2019) e, o mais importante, engendrar uma forma de garantir a democracia e os direitos dos cidadãos (Kallinikos, 2006). Logo, a importância e a utilidade dos serviços podem

estar atreladas ao cumprimento dos direitos fundamentais observados pelos entrevistados, que trouxeram esses traços e essa nova dimensão, destacados pela EPMP.

Contribuições acadêmicas. Este estudo apresenta um primeiro esforço para produzir um modelo de medição para avaliar a personalidade da marca no setor público, a chamada Escala de Personalidade da Marca Pública (EPMP), preenchendo uma lacuna na literatura científica, tanto para a pesquisa de personalidade de marca quanto para o corpo de conhecimento de gestão pública. O uso da triangulação por meio de diferentes técnicas de análise qualitativa e métodos estatísticos avançados para validar a escala por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória com modelagem de equações estruturais representa um avanço metodológico para obtenção de evidências de validade e confiabilidade em modelos de medição. O desenvolvimento e validação da EPMP, com índices psicométricos confiáveis, abre caminho para estudos futuros que permitam maior validade externa e generalização da referida escala. Ao encontrar os fatores Eficiência, Relevância e Credibilidade como dimensões da personalidade das marcas atribuídas às instituições públicas, na perspectiva do cidadão, aprofundou-se a compreensão de como os cidadãos identificam a personalidade das marcas públicas, respondendo à questão da investigação.

Implicações gerenciais. A EPMP oferece um instrumento validado cientificamente, que pode servir de base para a tomada de decisões envolvendo um posicionamento mais efetivo da marca, bem como a otimização da prestação de serviços públicos. Os resultados da EPMP também funcionam como uma ferramenta de diagnóstico que permite aos gestores públicos compreender melhor a percepção dos cidadãos quanto à imagem das instituições, representadas por suas marcas, além de identificar a ausência da atribuição da dimensão eficiência às marcas públicas evidenciando o potencial de melhoria para gerar maior satisfação cidadã e estabelecer relações baseadas na transparência e confiança

Limitações. A EPMP representa um passo seminal para desenvolver uma escala de personalidade de marca projetada especificamente para o contexto do serviço público. Assim, os resultados obtidos são mais indicativos do que conclusivos. Outra limitação está relacionada ao problema de variância do método comum. No entanto, a comparação entre as estruturas de um fator e de três fatores (ver Tabela 11) da escala mostrou que se o modelo de um fator apresentou ajuste, há variância do método comum. Como isso não aconteceu, pode-se concluir

que a variância do método comum por si só não explica os resultados. O caráter transversal do estudo também é uma limitação, pois impossibilita qualquer inferência causal, e a amostragem realizada por conveniência impede generalizações dos resultados engendrados.

Pesquisas futuras. Em relação à agenda de pesquisa, recomenda-se que estudiosos aprofundem a pesquisa teórica sobre personalidade de marca pública, área ainda pouco explorada quando comparada aos estudos de personalidade de marca no setor privado. Sugere-se também a associação da personalidade da marca pública com outras variáveis, da disciplina de marketing e outras áreas gerenciais, como relacionamento com os cidadãos, satisfação do cidadão e considerando as diferenças entre funcionários privados e públicos, que afetam diretamente as estratégias de *branding* no setor público (Leijerholt et al., 2020) recomenda-se a associação da personalidade da marca pública com variáveis como engajamento, comprometimento e satisfação no trabalho. Destaca-se, também, a importância de compreender os efeitos do desempenho organizacional público, desempenho operacional, qualidade do serviço público e cultura organizacional na percepção dos cidadãos sobre a personalidade da marca pública. Por fim, destaca-se a relevância de novas validações em diferentes esferas de governo e poderes, cultura e países, para conferir maior validade externa à EPMP de forma a fortalecer o modelo obtido, pluralizando as possibilidades diagnósticas que a escala oferece, e identificar variações de comportamento e distinções estratégicas relacionadas à nacionalidade e ao regionalismo.

3.7 Conclusões

A principal contribuição e avanço desse estudo está no desenvolvimento e validação da Escala de Personalidade de Marca Pública (EPMP) para identificar a personalidade de marca atribuída pelos cidadãos às instituições públicas. A partir dos resultados encontrados durante as etapas da pesquisa, o objetivo geral foi alcançado com a obtenção de evidências de validade exploratória, confirmatória, interna, de construto (convergente, divergente, discriminante e nomológica) e de conteúdo, bem como de confiabilidade.

Assim, novos modelos estruturais de relacionamento entre variáveis podem ser testados, sinalizando um avanço na construção do conhecimento teórico-empírico sobre o assunto. Os resultados apontam para uma medida operacionalmente válida e confiável para identificar a personalidade de marcas públicas, que pode ser usada como uma ferramenta de diagnóstico para apoiar uma gestão pública eficaz baseada em evidências.

4. O papel das marcas públicas na gestão do relacionamento com os cidadãos

Resumo: Considerando a relevância da personalidade atribuída às marcas públicas na gestão do relacionamento com os cidadãos, bem como a inexistência de pesquisas com este escopo na administração pública, o presente estudo buscou testar um modelo estrutural onde a personalidade das marcas públicas é preditora do relacionamento dos cidadãos com as instituições públicas, sob a perspectiva dos cidadãos. Nesse sentido, realizou-se uma investigação exploratória e quantitativa, realizada por meio de uma *survey* com 324 cidadãos usuários das marcas públicas no contexto do balcão de atendimento do governo do Distrito Federal – Na Hora. Utilizou-se a análise fatorial confirmatória para obter evidências de validade interna, de construto e confiabilidade dos modelos de mensuração de personalidade de marcas públicas e do relacionamento com os cidadãos (Escala de Personalidade de Marcas Públicas – EPMP e Escala de Relacionamento com o Cidadão – ERCi). Em seguida, a modelagem por equações estruturais desvelou bons índices de ajuste do modelo estrutural proposto, atestando a influência da personalidade atribuída às marcas públicas, especialmente da dimensão eficiência, na percepção que os cidadãos possuem quanto ao seu relacionamento com as instituições públicas. Assim, esse artigo avança ao indicar o potencial do marketing público no estudo de personalidades de marcas públicas no contexto da gestão do relacionamento com os cidadãos. Enquanto implicações práticas e sociais, os resultados por ora engendrados permitem aos gestores públicos traçar estratégias que aprimorem a eficiência na prestação de serviços e no atendimento, o que resultará em uma melhora na imagem das instituições e em relacionamentos mais transparentes e profícuos com a sociedade em geral.

Palavras-chaves: CiRM, Personalidade de Marcas Públicas, Modelos de Mensuração, Modelo Estrutural, Marketing Público.

4.1 Introdução

O caminho de construção da administração pública como resultado das tentativas de ajuste aos processos de transformação social tem seu ápice na atualidade. Nesse sentido, os cidadãos coexistem em um ambiente social que pretendem receber serviços públicos com qualidade comparada ao do setor privado e com baixa carga tributária. Desse modo, o Estado precisa validar sua função tributária e distributiva, a partir de uma atuação eficiente e efetiva para ampliar a satisfação dos cidadãos (Bresser, 1996).

Dessa forma, o modelo burocrático passou a ser considerado inadequado para as institucionalidades contemporâneas (Secchi, 2009). A partir disso, surgem novos valores na

administração pública como: produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, utilização de mecanismos de mercado (*marketization*) e responsabilização e prestação de contas (*accountability*) (Du, Bhattacharya e Sen, 2007; McColl e Ritch, 2020; Secchi, 2009).

A adoção de práticas de mercado no setor público permite a incorporação de ferramentas de gestão de relacionamento e gestão de marcas. Nesse sentido, a Gestão do Relacionamento com os Clientes – (do inglês *Customer Relationship Management* ou CRM) foi adaptada para a Gestão do Relacionamento com o Cidadão – (*Citizen Relationship Management* – CiRM). Ainda nesse contexto, a marca é a identidade da organização, traduzindo sua essência, e configura a maneira como uma organização pretende se posicionar e definir sua personalidade (Kapferer, 2003; Kotler e Keller, 2019).

A partir de dois construtos inicialmente utilizados no setor privado, mas que estão sendo cada vez mais estudados no setor público, esse trabalho pretende verificar a influência da personalidade atribuída às marcas públicas pelos cidadãos sobre a percepção do relacionamento que eles possuem com as referidas marcas. Nesse sentido, esse estudo adotou como instrumento para avaliar relacionamento com os cidadãos no setor público a ERCi Exec (Escala de Relacionamento com o Cidadão em órgãos do Poder Executivo), desenvolvida e validada por Medeiros e Demo (2021), a partir do modelo inicial (ERCi) de Demo e Pessoa (2015), validado em um órgão do Poder Judiciário.

Já para avaliar as marcas públicas, adotou-se a Escala de Personalidade de Marcas Públicas – EPMP, desenvolvido por Carvalho (2021) a partir do modelo seminal de personalidade de marca proposto por Aaker (1997) e adaptado ao contexto brasileiro por Muniz e Marchetti (2012). Com isso, pretende-se: testar os modelos de mensuração da Personalidade de Marca Pública e da Percepção do Relacionamento com o Cidadão para obter evidências de validade interna, validade de construto e confiabilidade; e testar o modelo estrutural onde a personalidade de marca pública é preditora do relacionamento com os cidadãos, no contexto do balcão de atendimento do governo do Distrito Federal – Na Hora, escolhido por ser um modelo de balcão único de prestação de serviços aos cidadãos que representa bem o CiRM.

Portanto, pretende-se verificar se a personalidade de marca pública atribuída pelos cidadãos influencia a maneira como eles se relacionam com as instituições públicas. Compreender a interação entre esses dois construtos no setor público é a principal contribuição teórica deste estudo, haja vista que se trata de um modelo ainda inexplorado na literatura, trazendo originalidade à proposta.

4.2 Referencial Teórico

O quadro de reformas administrativas aplicadas no Brasil reflete diversos momentos históricos, bem como o processo de modernização e transformações econômicas e sociais que resultaram na reforma burocrática de 1930 (Cavalcante, 2019). Em 1967, o objetivo era descentralizar a administração pública com o fortalecimento de mecanismos de coordenação, controle, planejamento e entregas (Cavalcante, 2019; Torres, 2012). Já em 1979, foi criado o Ministério Nacional da Desburocratização para simplificar e racionalizar as normas e tornar o setor público ágil e dinâmico (Lustosa, 2008). Com a redemocratização em 1985 e a promulgação da Constituição Federal de 1988, foram estabelecidos novos marcos para a administração pública como: concurso público para ingresso no serviço público, fortalecimento do planejamento orçamentário e configuração de sistemas de controle (Cavalcante, 2019).

Entre as gestões Collor e Itamar (1990 – 1995), ocorreram mais de 70 privatizações de companhias de setores inicialmente monopolizados pelo estado como: petróleo, energia, telecomunicações e mineração (Cavalcante, 2019; Lustosa, 2008; Torres, 2012). Na primeira gestão do Governo Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado com objetivo de flexibilizar as regras, promover uma reforma administrativa e superar o déficit fiscal (Abrucio, 2007; Bresser, 2001; Cavalcante, 2019). Com o governo do Partido dos Trabalhadores, havia um discurso contra as reformas, porém houve descentralização da execução de políticas sociais, reforma da previdência, introdução de políticas de mensuração de resultados e reorganização dos serviços públicos, com aumento de servidores sob o discurso desenvolvimentista (Abrucio e Franzese, 2007; Cavalcante, 2019).

Portanto, desde o final da década de 1970, com o esgotamento do modelo burocrático na Administração Pública, inaugurou-se em países como a Inglaterra, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia o debate sobre a Nova Gestão Pública – NGP (Abrucio, 1997; Bresser, 1996). Nesse sentido, Secchi (2009) afirma que a NGP é um modelo pós-burocrático baseado em valores como eficiência, eficácia e competitividade. Destarte, as reformas administrativas tiveram como elementos ativadores: a crise fiscal dos Estados; a intensificação da competição; o surgimento de novas tecnologias e conhecimentos; a emergência de valores plurais e neoliberais; e a intensificação da diversidade e complexidade social (Secchi, 2009).

Essa trajetória de transformações administrativas no setor público foi intensificada na década de 1990 com o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) para prestação de serviços públicos eletrônicos (Diniz et al., 2009; Lara e Gosling, 2016; Lustosa, 2008). A utilização de novas tecnologias impulsionou a NGP no final dos anos 90, facilitou o acesso às

informações e serviços do setor público a cidadãos, empresas e servidores e aumentou a velocidade e a eficiência dos processos, melhorando a qualidade dos serviços e reduzindo custos (Lara e Gosling, 2016; Medeiros e Demo, 2018).

Assim, em alinhamento com as práticas adotadas pelo setor privado, a ideia de comércio eletrônico (e-commerce) foi incorporada ao setor público na forma do governo eletrônico (e-gov) (Diniz et al., 2009; Lara e Gosling, 2016). A partir daí, adotou-se no setor público o CiRM, derivada do CRM. Portanto, enquanto no setor privado a adoção de estratégias destinadas a manter relações profícuas e duradouras com vistas a uma maior lucratividade é o objetivo do CRM, no setor público, o fortalecimento da relação entre cidadãos e governo, a melhora na transparência, qualidade e celeridade na prestação dos serviços, no atendimento e na imagem das instituições, assim como o incentivo à cidadania, constituem os objetivos do CiRM (Medeiros e Demo, 2021).

Dessa forma, o CiRM é apontado como um conjunto de práticas gerenciais que busca otimizar a interação entre governo e cidadão, permitida a partir do avanço tecnológico e das novas formas de participação social, superando a mera relação de cliente e produtos (Denhardt e Catlaw, 2017; Schellong, 2008). Nessa perspectiva, o CiRM faz uso orientado das novas tecnologias para possibilitar o aumento da eficiência e efetividade dos governo na interação com o cidadão (Fulla, 2007).

O CiRM também emerge como alternativa para superar os desafios do setor público com as restrições orçamentárias; os processos eleitorais complexos; a necessidade de atendimento de políticas públicas combinadas com o declínio da satisfação dos cidadãos; e a queda de confiança nos governos (W. N. Wu, 2020). Adicionalmente, o CiRM consiste em permitir ao governo prover aos cidadãos acesso democratizado aos serviços públicos de forma tempestiva, consistente e responsiva, utilizando estratégias multicanais para desenvolver uma visão do cidadão em 360° (Larsen e Milakovich, 2010). Nesse contexto integrativo, o modelo de balcão único preconizado no CiRM visa oferecer a prestação de diversos serviços públicos em um único local, presencial ou online, trazendo conveniência e praticidade aos cidadãos (Demo e Pessôa, 2015).

Desta forma, o Estado utiliza o CiRM para melhorar os serviços públicos e aproximar os gestores públicos das necessidades sociais e, assim, fortalecer a relação entre governo e cidadão. Para isso, utiliza-se dos dados obtidos nos registros da interação governo/cidadão e por meio de escalas de mensuração da percepção relacionamento, como as propostas por Demo e Pessôa (2015), Lara e Gosling (2016) e Medeiros e Demo (2021).

A avaliação da percepção do relacionamento permite o acompanhamento da estratégia de governo para atestar sua efetividade. Dessa maneira, os cidadãos esperam receber serviços públicos com a mesma qualidade dos serviços prestados no setor privado, uma vez que as mudanças demográficas, tecnológicas e do conhecimento aumentou suas expectativas em conjunto com a relutância ao pagamento de impostos (Larsen e Milakovich, 2010).

Dentre as atividades do marketing público, está a gestão de marcas públicas para melhorar a imagem das instituições públicas, de forma que os cidadãos identifiquem benefícios dos serviços públicos (Bankins e Waterhouse, 2019; Leijerholt, Biedenbach, e Hultén, 2020). As associações à determinada marca relacionam-se com qualquer elemento memorizado em conexão com a marca e ao qual é atribuído um dado significado, possibilitando a acumulação de percepções que são memorizadas pelo consumidor, de forma que tais associações de características humanas e traços que permitem ao consumidor relacionar-se com as marcas compreendem a personalidade de marca (Aaker, 1997). Em outras palavras, a personalidade de marca é um conjunto de características humanas associadas a uma marca (Aaker, 1997).

Como consequência de uma profícua gestão de marcas públicas, marcas fortes contribuem para entregar maior valor para os cidadãos (Daehn e Bianchi, 2020), aumentando sua confiança nos governos (Gromark e Melin, 2013) e estabelecendo as bases para um relacionamento mais transparente entre as instituições e os cidadãos (Carvalho, Demo, Medeiros, e Scussel, 2021). Daí a possibilidade de investigar empiricamente a influência da personalidade de marcas públicas no relacionamento com os cidadãos.

No setor privado, esta relação já foi testada no mercado de fast-food (Delmondez, Demo e Scussel, 2017), moda feminina de luxo (Demo, Santos e Watanabe, 2018), redes sociais (Demo, Silva, Watanabe e Scussel, 2018), cosméticos (Oliveira e Demo, 2018), parques temáticos (Dias, Demo, Scussel e Watanabe, 2020), chocolates (Moreno, Demo e Watanabe, 2020) e ridesourcing (Moreno, Demo, Rocha, & Scussel, 2021). Essa influência da percepção da marca sobre a percepção do relacionamento também deriva de um aprofundamento da consciência dos consumidores, usuários e cidadãos quanto aos efeitos que a atividade empresarial pode ter no seu cotidiano, com destaque para as gerações mais jovens que estão mais sensíveis aos temas sociais e ambientais (Du et al., 2007; McColl e Ritch, 2019). Nesse sentido, pesquisar a iteração da personalidade das marcas públicas sobre a percepção do relacionamento que o cidadão possui com as instituições públicas é um campo promissor.

4.3 Percurso Metodológico

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo e exploratório, quanto aos fins; quantitativo quanto à natureza, transversal quanto ao horizonte temporal e, quanto aos meios, foi uma pesquisa de campo, ou survey (Hair, Babin, Anderson, e Black, 2018). O caráter descritivo desvela-se no objetivo de testar os modelos de mensuração das variáveis Personalidade de Marca Pública e Percepção do Relacionamento com o Cidadão. Já o caráter exploratório está presente no objetivo de testar um modelo estrutural onde a personalidade de marcas públicas é a variável preditora, exógena ou independente e a variável percepção do relacionamento com o cidadão é a variável critério, endógena ou dependente.

Neste trabalho, entende-se percepção como um conceito psicológico, que remete ao processo pelo qual estímulos são selecionados, organizados e interpretados, traduzindo-os em uma imagem significativa e coerente (Endo e Roque, 2017), constituindo uma realidade possível para estudar fenômenos em uma pesquisa científica (Berkeley, 2010). O modelo de pesquisa está ilustrado na figura 7.



Figura 7 – Modelo de pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor

A escolha do lócus de pesquisa privilegiou o modelo de Balcão Único, tido como referência de aplicação do CiRM (Demo e Pessôa, 2015). Desta forma, o balcão único escolhido para consecução desta pesquisa foi o Na Hora do Distrito Federal, por ser uma unidade subnacional em um ente da República Federativa do Brasil que acumula as atribuições estaduais/municipais e executa serviços públicos subnacionais de forma ampliada, oferecendo serviços de órgãos públicos federais e distritais em um único local de atendimento aos cidadãos.

Existem, atualmente, 8 postos do Na Hora espalhados no Distrito Federal. O Na Hora DF conta com serviços de diversas instituições públicas, como o Banco Regional de Brasília (BRB), a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), a Companhia Energética de Brasília (CEB), a Defensoria Pública do Distrito Federal (DPDF), o Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN), o Transporte Urbano do Distrito Federal (DFTRANS), a Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal, a Secretaria de Justiça do Distrito Federal (SEJUS), a Secretaria do Trabalho (SETRAB), a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) e o Instituto de Defesa do Consumidor (PROCON).

A amostra da pesquisa caracterizou-se como não-probabilística por conveniência, uma vez que o número de cidadãos tende ao infinito (Cochran, 2007) e foi obtida por meio de questionário online da plataforma Google Forms. Quanto ao tamanho da amostra, para testes de modelos estruturais, Cohen (1992) defende uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80, no caso das ciências comportamentais. Assim, utilizando o software G-Power 3.1 e considerando a variável preditora EPMP, com um total de 3 fatores, obteve-se uma amostra mínima recomendada de 132 sujeitos, para um poder estatístico de 0,95.

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de março e maio de 2021. Com isso, foram obtidos 324 sujeitos. Quanto aos dados demográficos, destaca-se que 50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino, com idades que variaram entre 16 e 79 anos, e com idade média de 40, sendo 25% com idades entre 25 e 34 anos, e 31,5% entre 35 e 44 anos.

Na sequência, os dados foram importados para o programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS 22) e procedeu-se ao tratamento preliminar dos dados. Verificou-se a presença de 26 formulários com missing values (dados ausentes) que foram eliminados seguindo o método listwise, proposto por (Tabachnick e Fidell, 2019). Na sequência, utilizando-se da distância de Mahalanobis (Field, 2020; Hair et al., 2018). Assim, partindo da tabela do qui-quadrado (χ^2), com índice de significância $p < 0,001$, e tomando como base a existência de 28 variáveis na escala analisada, obteve-se o valor de $\chi^2 = 56,892$. Com isso, permitiu-se a eliminação de 14 outliers, resultando em uma amostra final de 284 respondentes para o estudo. Em seguida, a análise da multicolinearidade e de singularidade foram realizadas, valendo do critério de valores de tolerância maiores que 0,1 e valores de fator de inflação de variância (variance inflation factor - VFI) inferiores a 5,0 (Hair et al., 2018). Os critérios foram alcançados, de modo que não foram encontrados problemas de multicolinearidade.

Após tais etapas, sucedeu-se à análise dos pressupostos para o uso de análises multivariadas, por meio de gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos (Tabachnick e Fidell, 2019). De tal forma, verificou-se a linearidade, a normalidade e a homocedasticidade dos dados, confirmando todos os pressupostos em questão. Por fim, valendo-se do software Amos, este vinculado ao SPSS, as normalidades uni e multivariadas também foram atestadas, visto que os valores, em módulo, de assimetria (sk) e curtose (ku) apresentaram-se dentro do esperado, isto é $|sk| < 3$ e $|ku| < 10$, com significância estatística (Marôco, 2018). Após o tratamento dos dados, a amostra final ficou composta por 284 sujeitos, número bastante acima do mínimo recomendado no cálculo amostral.

O instrumento de pesquisa foi do tipo questionário e composto por duas escalas de mensuração, quais sejam, a EPMP (Carvalho, 2021) e a ERCi (Medeiros & Demo, 2021). Estas escalas foram escolhidas por serem as mais recentes na literatura científica, validadas no contexto nacional, apresentando índices psicométricos confiáveis. Para as duas medidas foi utilizada uma escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A Tabela 18 apresenta os índices psicométricos destas escalas.

Tabela 18 – Índices psicométricos dos instrumentos

Escola	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de Confiabilidade Composta (<i>rho de Jöreskog</i> (ρ))
EPMP	Eficiência	8	0,95
	Relevância	3	0,92
	Credibilidade	4	0,84
ERCi	CiRM	13	0,94

Fonte: Elaborada pelo autor.

O questionário aplicado conteve, além dos itens de cada escala, um item para avaliar a satisfação dos cidadãos (*Net Promoter Score* – NPS), dois itens sobre o canal de atendimento utilizado e três itens sócio-demográficos para caracterizar a amostra. Assim, o questionário foi composto por 34 itens, pela carta convite explicando os objetivos da pesquisa com orientações sobre o preenchimento do formulário e pelo termo de consentimento livre e esclarecido para a participação da pesquisa. Vale destacar que, segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução nº 510/16 do CNS (2016), pesquisas consultivas de opinião pública que têm o anonimato dos sujeitos e a confidencialidade dos dados garantidos, como foi o caso desta pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Por fim, para estimar os modelos de relações lineares entre as variáveis, foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), por meio da modelagem por equações estruturais (MEE) e do teste de máxima verossimilhança (Hair et al., 2018; Kline, 2015). Considerando, ainda, 406 observações e 64 parâmetros do modelo de pesquisa proposto, tem-se 342 graus de liberdade, o que constitui um modelo recursivo, classificado como identificado (*just identified*), e portanto adequado para teste por meio da modelagem de equações estruturais.

4.4 Resultados

4.4.1 Parâmetros estatísticos para os modelos de mensuração e estrutural

Com o objetivo de testar a validade e a confiabilidade das escalas utilizadas no modelo estrutural, submeteu-se as variáveis correspondentes à personalidade de marca pública e relacionamento com o cidadão à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio da modelagem por equações estruturais (MEE). Utilizou-se do método de Estimação por Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood*), pois é o método de estimação mais empregado em MEE e por ser mais robusto a eventuais problemas de normalidade, além de ser eficaz tanto para amostras pequenas quanto para amostras grandes (Hair et al., 2018).

A MEE possibilita mensurar como os construtos são representados (modelo de mensuração) e como os construtos se relacionam entre si (modelo estrutural). Assim, de acordo com Hair et al. (2018), o pesquisador precisa utilizar ao menos um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados para determinar sua aceitabilidade. Dessa forma, segundo os autores, um modelo que apresenta os valores de χ^2 normado (CMIN/DF ou NC, onde CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), CFI (*Comparative Fit Index ou índice de ajuste comparativo*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation ou raiz do erro médio quadrático de aproximação*) ou SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual ou raiz quadrada média padronizada residual*) disporá de suficiente informação para sua avaliação.

Neste sentido, os valores de ajuste satisfatórios para um modelo estrutural são: NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; CFI igual ou superior a 0,90; e o SRMR, que mostra a diferença entre as correlações normalizada observada e a previsível, é uma medida absoluta e deve ter valor $<0,08$ (Byrne, 2016; Marôco, 2018).

Nessa pesquisa, a validade interna das escalas foi avaliada pela qualidade das cargas fatoriais dos itens que a compõem, sendo que as cargas fatoriais referem-se à correlação dos itens com o respectivo fator associado (Hair et al., 2018; Tabachnick e Fidell, 2019). De acordo com os parâmetros definidos por Comrey e Lee (2013), a qualidade das cargas fatoriais é assim classificada: insignificante (cargas $<0,3$), pobre (cargas $\geq 0,32$ e $\leq 0,44$), razoável (cargas $\geq 0,45$ e $\leq 0,54$), boa (cargas $\geq 0,55$ e $\leq 0,62$), muito boa (cargas $\geq 0,63$ e $\leq 0,70$) e excelente (cargas $\geq 0,71$).

Por seu turno, a confiabilidade dos fatores foi analisada pelo *Rho* de *Jöreskog*, pois de acordo com Chin (1998), trata-se de uma medida mais precisa que o alfa de *Cronbach* para MEE, uma vez que se baseia em cargas fatoriais e não nas correlações observadas entre as

variáveis, sendo valores superiores a 0,7 considerados satisfatórios e acima de 0,8 muito satisfatórios.

Na sequência, a validade de construto foi testada por meio de validade convergente, divergente e nomológica. A validade convergente indica se as dimensões de uma escala efetivamente representam o construto ao qual se referem e utiliza os parâmetros Rho de Jöreskog $> 0,7$; cargas fatoriais $> 0,5$; e variância extraída $> 0,5$ ou 50% (Byrne, 2016; Wynne W. Chin, 1998; Hair et al., 2018; Kline, 2015; Marôco, 2018). Já a validade divergente aponta o grau em que cada dimensão ou fator da escala mensura um construto distinto e utiliza o parâmetro de que a variância extraída estimada de cada fator seja maior que o quadrado da correlação entre eles, conforme (Fornell & Larcker, 1981). Finalmente, a validade nomológica indica a capacidade de uma escala se comportar conforme o indicado na literatura teórica e empírica em relação a outros construtos aos quais esteja relacionada (Hair et al., 2018; Kline, 2015; Marôco, 2018).

4.4.2 Teste dos modelos de mensuração

4.4.2.1 Validação confirmatória, validade interna, de construto e confiabilidade da EPMP

Inicialmente, por uma questão de parcimônia, comparou-se os resultados dos modelos unifatorial e multifatorial (Byrne, 2016). Neste sentido, quanto à avaliação da dimensionalidade, apontados na Tabela 19, o modelo unifatorial apresentou ajuste muito pior, não atendendo aos parâmetros referência da literatura, quando comparado ao modelo multifatorial. Tomando como base tais parâmetros, o modelo de três fatores revelou ajuste satisfatório, uma vez que o CMIN/DF, o CFI e o SRMR estiveram dentro dos valores de referência, o que não ocorreu no modelo unifatorial. A diferença do qui-quadrado dos modelos também foi significativa, revelando que o construto personalidade de marcas públicas é, de fato, multidimensional. Destaca-se que os modelos de personalidade de marcas validados no setor privado e citados no referencial teórico deste artigo também são multidimensionais.

Tabela 19 – Índices de ajuste da análise confirmatória da EPMP

Parâmetros	Referência	Modelo Unifatorial	Modelo Multifatorial
CMIN/DF	$< 5,0$	9,012	3,944
CFI	$\geq 0,90$	0,828	0,935
SRMR	$< 0,08$	0,090	0,060
$\Delta \chi^2 (87)=343,110; p<0,001$			

Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo final de mensuração da EPMP, obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos parâmetros está apresentado na Figura 8.

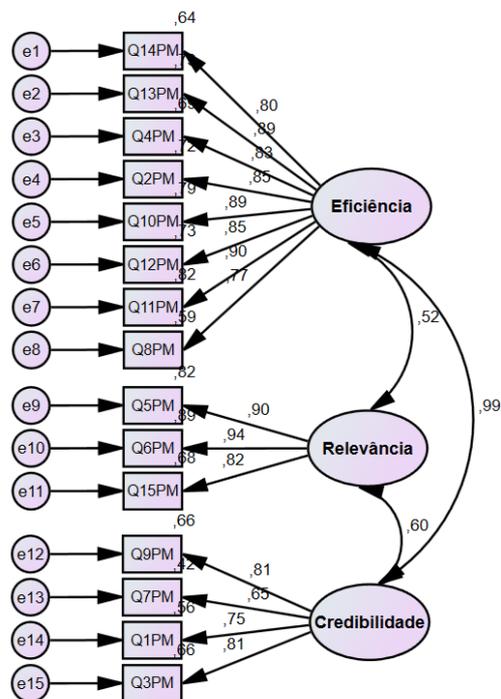


Figura 8 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória da EPMP

Nota: $\chi^2(87)=343,110$; $p<0,001$; $NC(CMIN/DF) =3,94$; $CFI=0,935$; $SRMR=0,060$.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na sequência, para verificar a validade interna de uma escala, é necessário observar as cargas fatoriais, conforme a classificação proposta por Comrey e Lee (2013). Na análise fatorial confirmatória da EPMP, um item apresentou carga muito boa e os outros 14 itens foram excelentes, contribuindo significativamente para a explicação do construto (Hair et al., 2018). Dessa forma, fica atestada a qualidade dos itens da escala e sua validade interna. Adicionalmente, todas as variáveis foram significativas considerando o p-valor $<0,01$ e a Razão Crítica (R.C) maior do que $|1,96|$, conforme destacado na Tabela 20.

Para verificar a confiabilidade da escala, analisou-se o índice de *Rho* de *Jöreskog*. Nesse sentido, os fatores obtiveram os seguintes índices: Eficiência $\rho=0,95$; Relevância $\rho=0,92$; e Credibilidade $\rho=0,84$, sendo considerados muito satisfatórios (Chin, 1998), confirmando a alta confiabilidade dos três fatores da escala.

Passando para a análise da validade de construto, quanto à validade convergente, destaca-se que todos os itens apresentaram carga fatorial superior a 0,50, que o *Rho* de *Jöreskog* de todos os fatores foram superiores à 0,70 e a variância extraída dos fatores foram: Eficiência

0,95, Relevância 0,92 e Credibilidade 0,84, ou seja, superiores a 0,50. Neste sentido, a validade convergente das três dimensões foi confirmada.

Tabela 20 – Análise fatorial confirmatória para a EPMP

Fator	Item	Estimativa	Erro Padronizado	R.C.	Estimativa padronizada (Carga fatorial)	Qualidade da carga fatorial
Eficiência	Q8PM - Inovadora	1			0,767 **	Excelente
	Q11PM - Prestativa	1,255	0,073	17,114	0,903 **	Excelente
	Q12PM - Proativa	1,132	0,071	15,937	0,855 **	Excelente
	Q10PM - Organizada	1,221	0,073	16,732	0,888 **	Excelente
	Q2PM - Competente	1,078	0,068	15,803	0,849 **	Excelente
	Q4PM - Eficiente	1,111	0,072	15,441	0,833 **	Excelente
	Q13PM - Qualidade	1,161	0,07	16,704	0,886 **	Excelente
	Q14PM - Rápida	1,122	0,077	14,614	0,797 **	Excelente
Relevância	Q15PM - Útil	1			0,824 **	Excelente
	Q6PM - Importante	0,969	0,049	19,939	0,943 **	Excelente
	Q5PM - Essencial	0,982	0,051	19,09	0,904 **	Excelente
Credibilidade	Q3PM - Confiável	1			0,811 **	Excelente
	Q1PM - Admirada	0,938	0,065	14,454	0,749 **	Excelente
	Q7PM - Inclusiva	0,826	0,069	12,039	0,651 **	Muito bom
	Q9PM - Justa	1,037	0,064	16,261	0,814 **	Excelente

Nota: **p-value<0,01

Fonte: elaborada pelo autor.

A validade divergente também foi confirmada, pois segundo o critério proposto por Fornell-Larcker (1981), a variância extraída estimada de cada fator foi maior que o valor do quadrado da correlação entre eles (valores abaixo da diagonal), comprovando que os 3 fatores dessa escala medem construtos distintos, podendo ser usadas de maneira independente. Os resultados estão apontados na Tabela 21.

Tabela 21 – Validade divergente da EPMP

Fator	Eficiência	Relevância	Credibilidade
Eficiência	0,95^a	-	-
Relevância	0,19	0,92^a	-
Credibilidade	0,70	0,28	0,84^a

Nota: ^a Variância Extraída.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em suma, destaca-se que, a partir dos resultados coligidos, a EPMP possui validade interna, confiabilidade, e validades convergente e divergente, de acordo com os parâmetros recomendados. A validade nomológica foi verificada no teste do modelo estrutural (seção 5.6).

4.4.2.2 Validação confirmatória, validade interna, de construto e confiabilidade da ERCi

Como a ERCi Exec possui estrutura unifatorial (Medeiros e Demo, 2021), não foi realizado teste de parcimônia para comparar estruturas uni e multidimensional de modelos (Byrne, 2016). Para melhorar o ajuste do modelo de mensuração, foram analisados, conforme (Kline, 2015), os índices de modificação (I.M). Destaca-se que setas de correlação entre erros só podem ser acrescentadas se houver suporte teórico para tal correlação.

Assim, duas setas duplas foram introduzidas entre os erros E3 e E4, e entre E10 e E12, indicando correlação positiva entre os mesmos. A correlação entre os erros E3 e E4 tratam dos itens Q3CiRM (Os atendentes conseguem responder todas as minhas perguntas) e Q4CiRM (Os atendentes resolvem minhas solicitações), ou seja, de dois itens com carga fatorial excelente e que tratam da percepção relacionada à necessidade de interação com os atendentes seja na resposta aos questionamentos ou na solução das solicitações (Mels, Boshoff e Nel, 1997; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Siu e Cheung, 2015).

Algo similar ocorreu com a correlação entre os erros E10 e E12 que tratam dos itens Q10CiRM (A Instituição incentiva o exercício da cidadania) e Q12CiRM (A Instituição reconhece a importância do cidadão), a percepção sobre a valorização da importância e do exercício da cidadania. Medeiros e Demo (2021) apontam a interdependência entre esses itens, uma vez que ao reconhecer a importância do cidadão no processo de co-produção e prestação dos serviços públicos, incentiva o exercício da cidadania.

Introduzidas as alterações, apresenta-se, na Tabela 22, os parâmetros de ajuste e os índices do modelo unifatorial. Neste sentido, é possível afirmar que a escala possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro das recomendações de Kline (2015) e Marôco (2018).

Tabela 22 – Índices de ajuste da análise confirmatória da ERCi

Parâmetros	Referência	Valores
CMIN/DF	< 5,0	3,710
CFI	≥ 0,90	0,946
SRMR	< 0,08	0,043

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em síntese, a Figura 9 apresenta o modelo de mensuração obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos índices de ajuste.

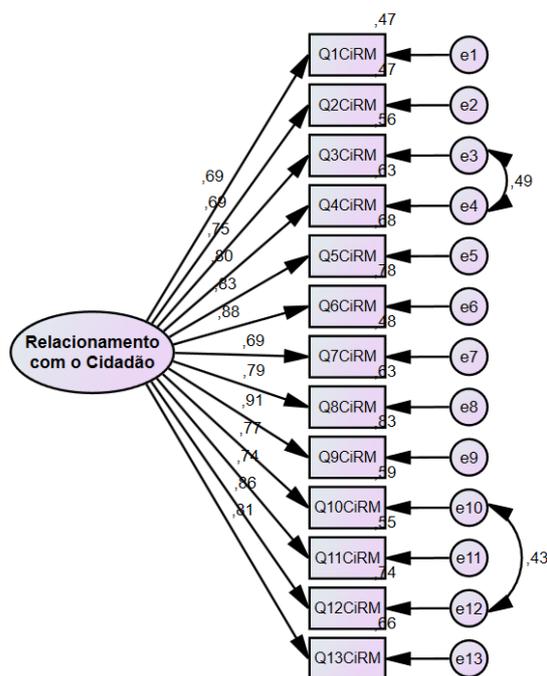


Figura 9 – Modelo da Análise Fatorial Confirmatória da ERCi
 Nota: $\chi^2(63)=233,703$; $p<0,001$; $NC(CMIN/DF) =3,710$; $CFI=0,946$; $SRMR=0,043$.
 Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Para verificar a validade interna, notou-se que três itens ficaram com carga fatorial muito boa e o restante com a carga excelente, contribuindo significativamente para a explicação do construto (Comrey e Lee, 2013; Hair et al., 2018). Dessa forma, fica atestada a qualidade dos itens da escala e sua validade interna, bem como todas as variáveis foram significativas considerando o p -valor $<0,01$ e a Razão Crítica (R.C) maior do que $|1,96|$, conforme visualizado na Tabela 23.

Ademais, com o intuito de testar a confiabilidade, o Rho de Jöreskog da ERCi, que é unifatorial, foi de $\rho=0,95$, considerado bastante satisfatório por estar acima 0,9 (Wynne W. Chin, 1998). Ainda, por ser uma escala unifatorial, a validade de construto só é testada por meio de validade convergente e nomológica (Hair et al., 2018). Quanto à análise da validade convergente da ERCi, verificou-se que todas as cargas fatoriais dos itens ficaram acima de 0.50 e foram significativas, considerando o p -valor $<0,01$ (Hair et al., 2018), o Rho de Jöreskog da solução unifatorial foi de 0,95 e a variância média extraída foi de 0,62, acima de 0,50, atestando com isso a validade convergente da escala (Wynne W. Chin, 1998).

Tabela 23 – Análise fatorial confirmatória para a ERCi

Itens	Estimativa	Erro Padronizado	R.C.	Estimativa padronizada (Carga fatorial)	Qualidade da Carga Fatorial
Q1CiRM – Os atendentes são atenciosos e prestativos.	1,000			0,689 **	Muito bom
Q2CiRM – A Instituição possui um atendimento telefônico eficaz.	1,082	0,098	11,038	0,688 **	Muito bom
Q3CiRM – Os atendentes conseguem responder todas as minhas perguntas.	1,170	0,098	11,918	0,746 **	Excelente
Q4CiRM – Os atendentes resolvem minhas solicitações.	1,227	0,097	12,669	0,796 **	Excelente
Q5CiRM – Os atendentes são rápidos na solução das minhas solicitações.	1,262	0,096	13,117	0,827 **	Excelente
Q6CiRM – A Instituição merece minha confiança.	1,444	0,104	13,942	0,883 **	Excelente
Q7CiRM – Tenho que ir poucas vezes à Instituição para resolver minhas solicitações.	1,271	0,114	11,128	0,694 **	Muito bom
Q8CiRM – A Instituição ouviu minhas dúvidas, sugestões e reclamações.	1,314	0,104	12,627	0,793 **	Excelente
Q9CiRM – Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pela Instituição.	1,477	0,103	14,367	0,913 **	Excelente
Q10CiRM – A Instituição incentiva o exercício da cidadania.	1,160	0,095	12,207	0,766 **	Excelente
Q11CiRM – A Instituição oferece atendimento personalizado.	1,162	0,098	11,889	0,744 **	Excelente
Q12CiRM – A Instituição reconhece a importância do cidadão.	1,360	0,100	13,597	0,859 **	Excelente
Q13CiRM – A Instituição possui uma imagem positiva perante a sociedade.	1,349	0,105	12,903	0,812 **	Excelente

Nota: **p-value<0,01

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com isso, torna-se possível afirmar que a ERCi apresentou, neste estudo, validade interna, confiabilidade e validade convergente, segundo os parâmetros expostos. Mais uma vez, a validade nomológica foi verificada no teste do modelo estrutural (seção 5.6).

4.4.3 Teste do modelo estrutural

O último objetivo proposto foi o de testar o modelo estrutural onde a personalidade de marca pública é preditora da percepção do relacionamento, sob a perspectiva do cidadão, no contexto do balcão de atendimento do governo do Distrito Federal – Na Hora. Dessa forma, a

variável endógena do modelo é a percepção do relacionamento com o cidadão, ao passo que as variáveis exógenas são as três dimensões da personalidade de marcas públicas, a saber, eficiência, relevância e credibilidade.

O primeiro passo consistiu em analisar as correlações entre as variáveis estudadas para verificar se são significativas, positivas e apresentaram associação fraca ($r < 0,3$), moderada ($0,3 < r < 0,5$) ou forte ($r > 0,5$), conforme Cohen (1992). A partir dessa análise, é possível verificar a viabilidade de testar um modelo de predição entre as variáveis (Field, 2020). As correlações podem ser observadas na Tabela 24.

Tabela 24 – Correlação entre os fatores de personalidade de marca e relacionamento com o cidadão

	Eficiência	Relevância	Credibilidade
Relacionamento com o Cidadão	0,849**	0,514**	0,779**

Nota: ** $p < 0,01$

Fonte: elaborada pelo autor.

Obteve-se correlação significativa, positiva e forte entre todos os fatores de personalidade de marcas públicas e o relacionamento com os cidadãos, constatando a validade nomológica das duas escalas (EPMP e ERCi Exec), corroborando a associação positiva entre os dois construtos verificada nos estudos realizados no setor privado (Delmondez, Demo, & Scussel, 2017; Demo, Santos & Watanabe, 2018; Scussel & Demo, 2019; Demo, Silva, Watanabe & Scussel, 2018; Oliveira & Demo, 2018; Dias, Demo, Watanabe & Scussel, 2020; Moreno, Demo, & Watanabe, 2020; Moreno, Demo, Rocha & Scussel, 2021).

A partir daí, realizou-se a análise de caminhos (path analysis) ou teste do modelo estrutural por meio da Modelagem por Equações Estruturais (MEE). A validade do modelo estrutural decorre da qualidade dos índices de ajuste. De acordo com a Tabela 25, todos os índices de ajuste apresentaram valores adequados, como recomendado pela literatura (Kline, 2015; Hair et al., 2018; Marôco, 2018).

Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo estrutural proposto

Parâmetros	Referência	Valores
CMIN/DF	$< 5,0$	2,793
CFI	$\geq 0,90$	0,921
RMSEA	0,08	0,080
SRMR	$< 0,08$	0,054

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa forma, o modelo final, com os respectivos parâmetros, encontra-se ilustrado por meio da Figura 10.

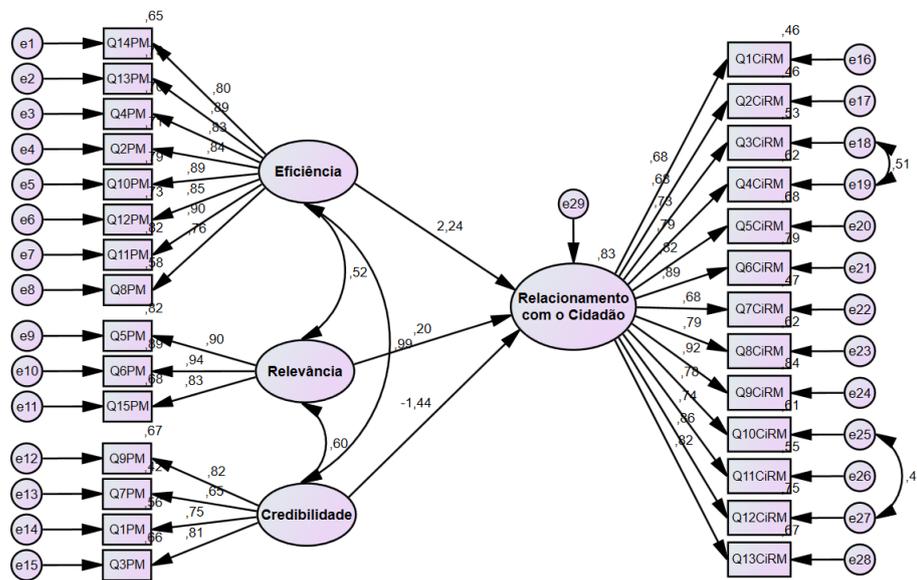


Figura 10 – Modelo Estrutural

Nota: $\chi^2(342)=955,129$; $p<0,001$; $NC(CMIN/DF)=2,793$; $CFI=0,921$; $RMSEA=0,080$; $SRMR=0,054$.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

Por meio da estimativa de regressão padronizada (β), é possível verificar a magnitude e a direção do relacionamento entre a variável endógena (relacionamento com o cidadão) e as variáveis exógenas (fatores de personalidade de marcas públicas). Por conseguinte, notou-se relação positiva e significativa entre os fatores da percepção de personalidade de marcas públicas e a percepção do relacionamento com o cidadão (Tabela 26). Embora todos os fatores tenham β positivo, é possível notar que eficiência e credibilidade têm uma influência maior na percepção do relacionamento, com betas de 0,857 e 0,172 respectivamente, ao passo que o beta do fator relevância é de 0,072. O coeficiente de determinação de uma regressão é representado pelo R^2 e é utilizado para avaliar a porcentagem de variância da variável endógena que pode ser explicada pelas variáveis exógenas. No caso desse estudo, o R^2 foi de 72,70%, revelando um efeito de predição muito grande, por ser muito acima de 26% (Cohen, 1992). Nesse artigo, a eficiência das marcas públicas é a principal preditora da percepção do relacionamento dos cidadãos com as instituições públicas.

Tabela 26 – Análise de Caminhos

Relações			Estimativa	Erro Padrão	R.C	Estimativa de Regressão Padronizada (β)	R ²
Eficiência	→	CiRM	0,648	0,064	10,131	0,857**	
Credibilidade	→	CiRM	0,117	0,027	4,395	0,172**	72,70%
Relevância	→	CiRM	0,052	0,025	2,039	0,072**	

Nota: ** $p < 0,05$

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa forma, o modelo estrutural foi confirmado, atestando o poder preditor da personalidade atribuída às marcas públicas na a percepção do relacionamento com os cidadãos.

4.5 Discussão, Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras

Este artigo alcançou seu objetivo precípua de investigar a relação entre a personalidade das marcas públicas presentes no Na Hora do Distrito Federal e a percepção do relacionamento que os cidadãos têm para com essas marcas. Por meio uma *survey* com uma amostra final composta por 284 cidadãos usuários de algum dos serviços das instituições públicas presentes no Na Hora DF, foi possível verificar evidências de validade interna, de construto e confiabilidade da EPMP e da ERCi Exec. Ademais, foi confirmado o modelo estrutural inédito proposto nesta pesquisa, uma vez que mais de 70% do relacionamento com os cidadãos é influenciado pela personalidade das marcas das instituições públicas, notadamente a eficiência.

Com isso, o presente artigo contribui para fortalecer os estudos da área de marketing de relacionamento com o cidadão em conjunto com a personalidade de marcas no setor público. A conjugação desses construtos na pesquisa permitiu ampliar a investigações relativas à personalidade de marcas como antecedente da percepção do relacionamento, mas com foco no setor público, preenchendo uma lacuna da literatura (Carvalho, Demo e Scussel, 2019). Assim, esse trabalho atesta sua originalidade e avança ao indicar o potencial do marketing público no estudo de personalidades de marcas públicas no contexto da gestão do relacionamento com os cidadãos.

Enquanto implicações práticas e sociais, os resultados aqui coligidos poderão ser utilizados por gestores públicos como instrumento de ajuste para fortalecer a atuação governamental. Por conseguinte, será possível implementar uma gestão baseada em evidências científicas para elaborar políticas e ações que realmente fortaleçam a relação entre governo e cidadãos. Nesse sentido, trabalhar as dimensões eficiência, credibilidade e relevância das

marcas públicas para melhorar o relacionamento com o cidadão pode tornar-se uma estratégia de comunicação efetiva para o setor público.

O uso das escalas e da análise do modelo estrutural são importantes ferramentas para compreender a percepção do relacionamento com o cidadão e das marcas públicas, que permitirá aos gestores públicos monitorarem a percepção do cidadão para ajustar a estratégia no sentido de atendê-los de forma mais efetiva e transparente. Isso é especialmente importante em tempos de crises, corrupções recrudescentes e falta de confiança nas instituições que prestam serviços públicos e representam a sociedade.

Por fim, quanto a limitações e agenda para estudos ulteriores, aponta-se o recorte transversal e a amostra por conveniência de forma que os resultados engendrados são restritos à amostra pesquisada, impedindo quaisquer possibilidades de generalização e de inferências causais. Deste modo, futuros estudos longitudinais são incentivados para viabilizar uma análise de como as relações entre as variáveis acontecem ao longo do tempo.

Como a pesquisa tratou de um primeiro esforço para relacionar a personalidade de marcas públicas e o relacionamento com os cidadãos, os resultados são mais indicativos que conclusivos, de forma que a replicação das relações propostas em diferentes amostras é necessária para prover maior robustez ao modelo estrutural.

Outra limitação é relativa à natureza exclusivamente quantitativa do estudo, o que frustra a possibilidade de avançar na interpretação dos fenômenos estudados, para além de sua mensuração. Destarte, estudos multi-métodos e estratégias de triangulação são especialmente bem-vindos.

4.6 Conclusão

Essa pesquisa é um estudo seminal que se debruçou a testar um modelo inédito relacionando marcas públicas e relacionamento com os cidadãos no contexto do serviço público, inaugurando uma avenida de possibilidades de investigações associando as estratégias do marketing público e da gestão de marcas à gestão do relacionamento com os cidadãos.

Outrossim, foi constatado o potencial que marcas públicas reconhecidas como eficientes, relevantes e detentoras de credibilidade têm na maneira como cidadãos avaliam seus relacionamentos com instituições públicas. Em outras palavras, um posicionamento efetivo das marcas públicas, considerando as reais necessidades e anseios da população, deve compor agenda prioritária dos gestores públicos com o objetivo de aprimorar a imagem das instituições, entregar serviços com mais valor e incentivar o exercício da cidadania, pilares do CiRM.

5. Conclusão Geral da Tese

O objetivo geral desta tese foi identificar a relação entre a personalidade atribuída às marcas públicas e o relacionamento com o cidadão, ou seja, responder a seguinte pergunta: a percepção que os cidadãos possuem quanto ao seu relacionamento com instituições públicas pode ser influenciada pela personalidade que eles atribuem às marcas públicas? Para responder essa pergunta, foram desenvolvidos quatro artigos de natureza teórica-empírica, sendo que os dois primeiros foram de natureza qualitativa e os dois últimos de natureza quantitativa. Nesse sentido observa-se o carácter multimétodo da pesquisa.

Os dois primeiros estudos identificaram o itinerário atual e as novas possibilidades de pesquisa sobre os construtos personalidade de marca e relacionamento com o cidadão. Assim, foram apontados os panoramas da produção científica internacional recente, por meio de revisões sistemáticas da literatura, observando protocolos sugeridos por Cronin, Ryan, e Coughlan (2008) e realizando análises bibliométricas dos resultados.

Para o construto personalidade da marca, observou-se a necessidade de considerar o contexto cultural para avaliar os traços e dimensões no desenvolvimento ou adaptação de escalas de personalidade de marca, assim como para compreender o ambiente pesquisado. Não foram encontradas pesquisas sobre personalidade de marca atribuída às organizações do setor público, constituindo uma lacuna na literatura, embora tenham constado dos artigos analisados estudos sobre partidos políticos e nacionalidades para destinos turísticos. Outra lacuna observada foi a ausência de estudos conjuntos sobre personalidade de marca e personalidade corporativa (Carvalho, Demo, e Scussel, 2019).

No que tange ao CiRM, a revisão sistemática realizada mostrou que os quadros conceituais, a relação entre governo e cidadão e medidas de percepção da qualidade dos serviços públicos são as três grandes áreas pesquisadas sobre a gestão do relacionamento com o cidadão. A principal lacuna de pesquisa encontrada foi a ausência de estudos sobre o CiRM como uma estratégia de marketing no setor público, que oriente a definição de oferta e maior qualidade na prestação dos serviços públicos (Carvalho, Demo, Medeiros e Scussel, 2021).

Com os itinerários da produção científica traçados para os dois construtos e a descrição das lacunas de pesquisa, partiu-se para a realização do terceiro artigo que representou um estudo multimétodo para identificar as dimensões de personalidade de marcas públicas. Nessa etapa, após a aplicação de um formulário com 142 respondentes, foram obtidos 36 adjetivos que qualificavam marcas públicas. Esses adjetivos passaram por uma análise com 11 juízes em

grupo focal para verificar a pertinência ao construto personalidade de marcas públicas, que resultou na redução para 38 adjetivos ou itens/traços, agrupados em seis possíveis fatores/dimensões de personalidade (Carvalho, 2021).

Em seguida, realizou-se a análise semântica com 21 participantes, dentre estudantes, professores e pesquisadores de programas de pós-graduação em administração, para verificar a clareza e possíveis dúvidas que poderiam ocorrer no momento da aplicação da pesquisa. Em ato contínuo, foi realizado um pré-teste com 11 cidadãos para validar a versão final de aplicação da escala na etapa quantitativa do estudo. Assim, o produto final desse percurso metodológico foi a EPMP que passou por análise fatorial exploratória e confirmatória, apresentou ótimos índices psicométricos e abriu caminho para futuras pesquisas sobre personalidade de marcas públicas com as dimensões Eficiência, Relevância e Credibilidade (Carvalho, 2021).

Com a EPMP validada estatisticamente, foi possível obter a variável independente do modelo estrutural proposto na pergunta de pesquisa, uma vez que a variável dependente (percepção do relacionamento com o cidadão) já possuía instrumento validado (Medeiros e Demo, 2021). Assim, o quarto artigo investigou a relação entre a personalidade de marcas públicas e a percepção do relacionamento com o cidadão, por meio de uma *survey* com 284 cidadãos usuários das instituições públicas presentes no Na Hora DF. O modelo estrutural adotado no artigo obteve bom ajuste, com mais de 70% de influência da personalidade de marca na percepção do relacionamento com o cidadão, desvelando grande efeito (Cohen, 1992).

No modelo estrutural, verificou-se que eficiência ($\beta=0,857$), credibilidade ($\beta=0,172$) e relevância ($\beta=0,072$) apresentaram betas positivos e significativos, indicando que a dimensão eficiência é o melhor preditor do relacionamento com cidadãos. Em outras palavras, quanto mais o cidadão percebe uma instituição pública como eficiente, melhor ele avaliará o relacionamento com esta instituição, resultado este que traz insights importantes para os gestores públicos.

A validação científica da EPMP é uma importante contribuição acadêmica, pois preenche uma lacuna da literatura e viabiliza a consecução de outros estudos relacionais e testes de modelos estruturais. No âmbito gerencial, permite aos gestores utilizarem o referido instrumento para compreender como os cidadãos atribuem personalidade às marcas públicas e assim ajustar posicionamentos de comunicação, lançando as bases para um relacionamento com os cidadãos mais efetivo e transparente. Ademais, um bom CiRM traz como resultados otimização de recursos, aprimoramento da qualidade na prestação de serviços e do atendimento

ao público, incentivo à cidadania e melhora da imagem, onde se encontra a grande contribuição de uma marca pública eficiente, confiável e relevante.

Esta tese alcançou seu objetivo precípua ao evidenciar a influência da personalidade de marca na percepção do relacionamento. Dessa forma, foi possível verificar, no setor público, a personalidade de marcas como antecedente da percepção do relacionamento, demonstrando originalidade da pesquisa. Com isso, conjugou dois construtos em uma pesquisa fortalecendo estudos no segmento de marketing do setor público. Assim, será possível realizar uma gestão pública baseada em evidências científicas para fortalecer a relação entre Governo e cidadãos.

Em relação às limitações, esse estudo representa um modelo seminal no desenvolvimento de um modelo de mensuração da personalidade de marca no setor público e sua influência no relacionamento com o cidadão. Com isso, os resultados obtidos são mais indicativos do que conclusivos, ensejando novas validações em diferentes amostras. Adicionalmente, o caráter transversal da pesquisa impossibilitou a inferência causal e a amostra não-probabilística por conveniência impede quaisquer generalizações dos resultados engendrados.

Portanto, abre-se uma agenda de estudos futuros para testar a validade externa e a generalização da EPMP, bem como para aprofundar pesquisas no marketing público e no CiRM, avançando para o teste de modelos estruturais mais complexos, como de mediação e moderação, englobando outras variáveis. Avançar na compreensão dos fenômenos para além da sua mensuração é um importante campo de pesquisa, bem como a realização de estudos longitudinais e a adoção de estratégias de triangulação para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados.

Por fim, esta tese produziu uma escala diagnóstica para mensurar o construto personalidade de marca aplicado ao setor público e verificar sua associação inédita com o relacionamento com o cidadão, almejando abrir espaço para estudos que consolidem a EPMP e fortaleçam os testes com outras variáveis. Em contextos de crises, recrudescimento da corrupção e falta de confiança nas organizações públicas e governos, torna-se premente que gestores públicos fortaleçam as personalidades de marca públicas e busquem melhorar o relacionamento entre governo e cidadãos. Apenas relacionamentos relevantes, baseados em credibilidade, transparência e eficiência entre sociedade e governo permitem a atuação efetiva do estado por meio de políticas públicas que promovam o desenvolvimento social e econômico.

Referências

- Aaker, D. A. (1998). *Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca - Elizart Livros | Estante Virtual* (2nd ed.). São Paulo.
- Aaker, J L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Aaker, J L, Benet-Martínez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carries of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492–508.
- Aaker, Jennifer L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Communications*, 34(3), 347–356.
- Abellán López, M. angeles, Thiago Ferreira Dias, & Pineda Nebot, C. (2020). Las Trayectorias Modernizadoras de la Administración Pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI*, 5(3), 251–272. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2020v5n3.54673>
- Abensur, E. O., Brunstein, I., Adalberto, A., & Ho, L. L. E. E. (2003). Tendências para o Auto-Atendimento Bancário Brasileiro: Um Enfoque Estratégico baseado na teoria das filas. *Revista de Administração Mackenzie*, 2, 39–59.
- Abreu, W. M. De, Mendonça, V., & Lima, N. (2010). Modelos de tomada de decisão no processo orçamentário brasileiro: uma agenda de pesquisas. *Revista Do Serviço Público*, 63(2), 135–155.
- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10, 52. <https://doi.org/10.1177/1470593114552580>
- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 67–86. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>
- Abrucio, F. L., & Franzese, C. (2007). Federalismo e políticas públicas: o impacto das relações intergovernamentais no Brasil. *Tópicos de Economia Paulista Para Gestores Públicos*, 1(January 2007), 13–31. Retrieved from http://www.walfredogurgel.rn.gov.br/content/aplicacao/search_escola/arquivos/pdf/paper-federalismo-fernando-abrucio.pdf
- Akhondzadeh-Noughabi, E., Alizadeh, S., Ahmadvand, A.-M., & Minaei-Bidgoli, B. (2013).

- FTiS: A new model for effective urban management: A case study of urban systems in Iran. *Cities*, 31, 394–403. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.12.004>
- Al-Khouri, A. M. (2012). Customer Relationship Management: Proposed Framework from a Government Perspective Times. *Journal of Management and Strategy*, 3(4), 34–54. <https://doi.org/10.5430/jms.v3n4p34>
- Alexandrova, A., Iordanov, B., Abbas, S., Upadrasta, P., Sarasti, M., & Hilpold, T. (2016). Systems Administration in Ontology-Based Applications. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 3(2), 37–46. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2016040103>
- Andrade, M. M. G. (2013). Plataforma de Relacionamento com o Cidadão: solução de governança eletrônica para a prefeitura municipal do Salvador. *Ponto de Acesso*, 7(2), 68–88.
- Azoulay, A. (2005). The Malleable Personality of Brands: The Winning Facets. *Proceedings Of*, 1–37. Retrieved from <http://www.esgms.fr/published/docs/285.pdf>
- Balaji, M. S., Roy, S. K., & Sadeque, S. (2016). Antecedents and consequences of university brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 3023–3032. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.017>
- Banerjee, S. (2016). Influence of consumer personality, brand personality, and corporate personality on brand preference. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(2), 198–216. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2015-0073>
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218–229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>
- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo*. (E. 70, Ed.) (1°).
- Batra, R. ., Lehman, R. ., & Singh, D. (1993). The brand Personality component of brand goodwill: some antecedents and consequences. In *Brand equity and advertising* (pp. 83–96). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Battistella, L. F., Bichueti, R. S., & Grohmann, M. Z. (2011). Personalidade de Marca : um Estudo da Percepção dos Consumidores da Eny Comércio de Calçados. *Revista ADM.MADE*, 15(1), 56–74.
- Berkeley, G. (2010). *Obras Filosóficas - Trad. Jaimir Conte*. São Paulo: UNESP.
- Biel, A. (1993). Brand Equity and advertising: an overview. In *Brand Equity & Advertising* (pp.

- 1–8). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: building brand relationships. In *Brand Equity & Advertising* (pp. 113–124). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Bresser, L. (2001). Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. *Revista Do Serviço Público*, 52(1), 1–19. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?q=surgimento+do+Estado+republicano&hl=en&btnG=Search#1>
- Bresser, L. C. (1996). Da Administração Pública Burocrática À Gerencial. *Revista Do Serviço Público*, 47(1), 1–28.
- Bresser, L. C. (2001). Reforma Da Nova Gestão Pública : Agora Na Agenda Da America Latina , Gestão Pública : Agora Na Agenda Da America Latina , No Entanto. *International Journal*, (3), 5–27.
- Bresser, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 147–156. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9, no. 1 e, 49–63.
- Brunetti, F., Confente, I., & Kaufmann, H. R. (2019). The human dimension of a brand influences brand equity: an empirical examination in the context of a luxury and a convenience brand. *Journal of Brand Management*, 26(6), 634–645. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00162-w>
- Buurma, H. (2001). Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1287–1302. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006483>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Third Edition* (Third). New York: Routledge. Retrieved from <http://lccn.loc.gov/2015043416>
- Carvalho, D., Demo, G., Medeiros, J., & Scussel, F. (2021). Citizen Relationship Management (CiRM): passado, presente e futuro de um conceito emergente. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 32–44. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057>
- Carvalho, D. I., Demo, G., & Scussel, F. B. C. (2019). What is next for brand personality? A

- systematic review and research agenda proposition. *XLIII Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, (October), 1–17. Retrieved from http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU=
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. *Revista Do Serviço Público*, 70(2), 195–218. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Md Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, (January 1998), 295–336.
- Chin, Wynne W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling. *Modern Methods for Business Research*, (January 1998), 295–336.
- Choi, Y. G., Ok, C. M., & Hyun, S. S. (2017). Relationships between brand experiences, personality traits, prestige, relationship quality, and loyalty: An empirical analysis of coffeehouse brands. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1185–1202. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0601>
- Chu, P. Y., Yeh, S. C., & Chuang, M. C. (2008). Reengineering municipality citizen electronic complaint system through citizen relationship management. *Electronic Government, an International Journal*, 5(3), 288. <https://doi.org/10.1504/EG.2008.018876>
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Cochran, W. F. (2007). The estimation of sample size. *Sampling Techniques*, 3, 72–90. Retrieved from https://scholar.google.com.tr/scholar?q=sampling+techniques&btnG=&hl=en&as_sdt=0,5#0
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159. <https://doi.org/10.1038/141613a0>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Correia, L. I. G. (2016). Instituto Politécnico de Viseu. *Instituto Politécnico Viseu*.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing (Mark Allen Publishing)*, 17(1), 38–43.

<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>

- Daehn, C., & Bianchi, I. (2020). Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E34), 490–502.
- Dehkordi, L. F., Sarlak, M. A., Pourezzat, A. A., & Ghorbani, A. (2012). A comprehensive conceptual framework for the E-government realization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 50–64. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84870401466&partnerID=40&md5=ba9c995dfb65f7bdf540fb9121d95e75>
- Delmondez, F., Demo, G., & Scussel, F. B. C. (2017). Você é o que Você Vende: A Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes de Empresas de Fast-Food. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(04), 563–578. <https://doi.org/10.5585/remark.v16i4.3403>
- Demo, G., da Silva, T. L., Watanabe, E., & Scussel, F. B. C. (2018). Credibility, audacity and joy: Brand personalities that connect users to social media. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(4), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180088>
- Demo, G., & Pessôa, R. (2015). CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, 49(3), 677–697. <https://doi.org/10.1590/0034-7612131226>
- Demo, G., Santos, F., & Watanabe, E. (2018). Relacionamento com Louis Vuitton: O Papel do Significado de Produto e da Personalidade de Marca The Relationship with Louis Vuitton: The Role of Product Meaning and Brand Personality ARTIGO-DOSSIÊ RESUMO. *Revista Em Gestão, Inovação e Sustentabilidade*, 4(1), 116–134.
- Demo, G., Silva, T. L., Watanabe, E., & Scussel, F. (2018). Credibility, audacity and joy: Brand personalities that connect users to social media. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(4). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180088>
- Denhardt, R. B., & Catlaw, T. J. (2017). *Teorias da Administração Pública* (2nd ed.). Cengage Learning BR.
- Diniz, E. H., Barbosa, A. F., Junqueira, A. R. B., & Prado, O. (2009). O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 23–48. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000100003>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social

- responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001>
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39(6), 878–894. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.755464>
- Endo, A. C. B., & Roque, M. A. B. (2017). Atenção, memória e percepção: uma análise conceitual da Neuropsicologia aplicada à propaganda e sua influência no comportamento do consumidor. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências Da Comunicação*, 40(1), 77–96. <https://doi.org/10.1590/1809-5844201715>
- Eriksson, K. (2012). Self-service society: Participative politics and new forms of governance. *Public Administration*, 90(3), 685–698. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01996.x>
- Eslami, S. (2012). A Study on the Customer Relationship Management Model Adaptability with the Municipality Services and Duties Environment. *International Research Journal of Finance & Economics*, 82(82), 33–48. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=4369625&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNxb4kSep684yOvqOLCmr0qep69Srqu4S7OWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGttVGzqLBOuePfgeyx44Dt6fIA%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74203420>
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5a ed). Porto Alegre: Penso.
- Fil'a, M., Schwarczová, L., & Mura, L. (2015). Citizen satisfaction survey as a tool of citizen relationship management of local government in Slovakia. *Serbian Journal of Management*, 10(1), 117–129. <https://doi.org/10.5937/sjm10-7147>
- Fleury, S. (2005). A seguridade social e os dilemas da inclusão social. *Revista de Administração Pública - RAP*, 39(3), 449–467.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). SEM with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *The Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.
- Freling, T. H., Crosno, J. L., & Henard, D. H. (2010). Brand personality appeal: Conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 392–406. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0208-3>
- Fulla, S. L. (2007). Revolutionizing constituent relationships: the promise of CRM systems for

- the public sector. In S. C. (Eds. . Kavanagh (Ed.), *The citizen and CRM* (pp. 20–24). Chicago: Government Finance Officers Association.
- Ghodousi, M., Alesheikh, A. A., & Saeidian, B. (2016). Analyzing public participant data to evaluate citizen satisfaction and to prioritize their needs via K-means, FCM and ICA. *Cities*, *55*, 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.03.015>
- Ghodousi, M., Alesheikh, A. A., Saeidian, B., Pradhan, B., & Lee, C. W. (2019). Evaluating citizen satisfaction and prioritizing their needs based on citizens' complaint data. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(17), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su11174595>
- Giroux, M., Pons, F., & Maltese, L. (2017). The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *18*(2), 180–195. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2017-092>
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, *29*(9–10), 1099–1123. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812134>
- Guido, G., & Peluso, A. M. (2015). Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty. *Journal of Brand Management*, *22*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.40>
- Guiry, M., & Vequist, D. G. (2015). South Korea's Medical Tourism Destination Brand Personality and the Influence of Personal Values. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *20*(5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.904804>
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R., & Black, W. (2018). *Multivariate Data Analysis. Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer* (8a ed.). Cengage, UK: Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781351269360>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, *82*(5), 929–964.
- Hassey, R. V. (2019). How brand personality and failure-type shape consumer forgiveness. *Journal of Product and Brand Management*, *28*(2), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2017-1563>
- Havaeji, H., & Albadvi, A. (2019). Citizen feedback and executives: Improving government performance through citizen relationship management. *International Journal of*

- Organization Theory and Behavior*, 22(3), 242–258. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2018-0054>
- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191–205. <https://doi.org/10.1177/1094428104263675>
- Herr, P. M., Aaker, D. A., & Biel, A. L. (2006). Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 580.
- Huang, H. H., Mitchell, V. W., & Rosenbaum-Elliott, R. (2012). Are Consumer and Brand Personalities the Same? *Psychology and Marketing*, 29(5), 334–349. <https://doi.org/10.1002/mar.20525>
- Hui, G., & Hayllar, M. R. (2010). Creating Public Value in E-Government: A Public-Private-Citizen Collaboration Framework in Web 2.0. *Australian Journal of Public Administration*, 69, S120–S131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00662.x>
- Hulin, C., Cudeck, R., Netemeyer, R., Dillon, W. R., McDonald, R., & Bearden, W. (2001). Cronbach's alpha on two-item scales. *Journal of Consumer Psychology*, 10(1–2), 55–69. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105774080170246X>
- Hultman, M., Skarmeas, D., Oghazi, P., & Beheshti, H. M. (2015). Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification. *Journal of Business Research*, 68(11), 2227–2231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.002>
- Japutra, A., & Molinillo, S. (2019). Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs. *Journal of Business Research*, 99, 464–471. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.027>
- Juruena, C., & Blanchet, L. A. (2019). A defesa dos usuários de serviços públicos prestados por entes do terceiro setor. *Revista Do Direito*, 1(57), 104–116. <https://doi.org/10.17058/rdunisc.v1i57.13147>
- Kallinikos, J. (2006). The institution of bureaucracy: administration, pluralism, democracy. *Economy and Society*, 35(4), 611–627. <https://doi.org/10.1080/03085140600960872>
- Kannabiran, G., Xavier, M. J., & Anantharaaj, A. (2004). Enabling E-Governance Through Citizen Relationship Management-Concept, Model and Applications. *Journal of Service Research*, 4(2), 223–240.
- Kapferer, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Bookman (3^o). Porto Alegre: Bookman.
- Kavanagh, S. C. (2007). *Revolutionizing Constituent Relationships: the promise of CRM*

systems for the public sector. Revolutionizing Constituent Relationships: The promise of CRM Systems for the Public Sector.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Keramati, A., Saremi, M. S., & Afshari-Mofrad, M. (2011). Citizen relationship management critical success factors: An empirical study of municipality of Tehran. *International Journal of Electronic Governance*, 4(4), 322–347. <https://doi.org/10.1504/IJEG.2011.046007>
- Keramati, A., Saremi, M. S., & Mofrad, M. A. (2012). Citizen Relationship Management Critical Success Factors: an empirical study of Municipality of Tehran. *International Journal of Electronic Governance*, 4(4), 322. <https://doi.org/10.1504/ijeg.2011.046007>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research*. Independence, KY: Thomson Wadsworth.
- Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539–549. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.05.006>
- Kim, D. H., & Sung, Y. (2013). Gucci versus Old Navy: Interplay of Brand Personality and Regulatory Focus in Advertising Persuasion. *Psychology & Marketing*, 30(6), 461–469. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Kim, P., Vaidyanathan, R., Chang, H., & Stoel, L. (2018). Using brand alliances with artists to expand retail brand personality. *Journal of Business Research*, 85, 424–433. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.020>
- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479–499. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000300008>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Methodology in the social sciences.*
- Kluvers, R., & Pillay, S. (2009). Participation in the budgetary process in local government. *Australian Journal of Public Administration*, 68(2), 220–230.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00636.x>

- Köseoglu, M. A., Okumus, F., Dogan, I. C., & Law, R. (2019). Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: A co-citation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 78(December), 234–250. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.006>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing* (14^o). São Paulo: Person.
- Kotler, P., & Lee, N. (2007). Marketing in the Public Sector: The Final Frontier. *The Public Manager*, 36(1), 12–17.
- La Falce, J. L., Muylder, C. F., Pressot, I. M., & Toivanen, M. A. B. L. (2015). Qualidade no Serviço Público: Um Estudo de Caso em Uma Fundação Pública em Minas Gerais. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), 43–62. <https://doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v3n2p43-62>
- Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4), 427–445. <https://doi.org/10.1177/1470593103042005>
- Lam, W. (2005). Integration Challenges Towards Increasing E-Government Maturity. *Journal of E-Government*, 1(2), 45–58. https://doi.org/10.1300/J399v01n02_04
- Lara, R. D., & Gosling, M. (2016a). Análise dos fatores que compõe a ouvidoria no relacionamento com o cidadão. *Espacios*, 37(23), 23–37.
- Lara, R. D., & Gosling, M. de S. (2016b). Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a Administração Pública. *Revista Eletrônica de Administração*, 333–364.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(1), 113–119. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2004000100013>
- Larsen, B., & Milakovich, M. (2005). Citizen relationship management and e- government. *Lecture Notes in Computer Science*, 3591, 57–68. https://doi.org/10.1007/11545156_6
- Larsen, B., & Milakovich, M. (2010). Citizen Relationship Management and E-Government. In *Electronic Government* (pp. 57–68). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/11545156_6
- Lee, D., Hosanagar, K., & Nair, H. S. (2018). Advertising content and consumer engagement on social media: Evidence from Facebook. *Management Science*, 64(11), 5105–5131. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2902>
- Lee, Y. I., & Trim, P. R. J. (2019). Refining brand strategy: insights into how the “informed poseur” legitimizes purchasing counterfeits. *Journal of Brand Management*,

- 26(5), 595–613. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00153-x>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2020). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 00(00), 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lieven, T., Grohmann, B., Herrmann, A., Landwehr, J. R., & van Tilburg, M. (2015). The effect of brand design on brand gender perceptions and brand preference. *European Journal of Marketing*, 49, 146–169. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2012-0456>
- Liu, Z., Huang, S. (Sam), Hallak, R., & Liang, M. (2016). Chinese consumers' brand personality perceptions of tourism real estate firms. *Tourism Management*, 52, 310–326. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.022>
- Loureiro, M. R., & Abrucio, F. L. (1999). Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 14(41), 69–89. <https://doi.org/10.1590/S0102-69091999000300005>
- Lunardo, R., Gergaud, O., & Livat, F. (2015). Celebrities as human brands: an investigation of the effects of personality and time on celebrities' appeal. *Journal of Marketing Management*, 31(5–6), 685–712. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1008548>
- Lustosa, F. (2008). Brasil : 200 anos de Estado ; 200 anos de administração pública ; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829–874. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>
- Lytras, M. D. (2006). The Semantic Electronic Government: knowledge management for citizen relationship and new assessment scenarios. *Electronic Government, an International Journal*, 3(1), 5. <https://doi.org/10.1504/EG.2006.008489>
- Machado, F. M. (2015). Desestatização e privatização no Brasil. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 2(1), 99–119.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing* (6^o). Porto Alegre: Bookman.
- Marchetti, R. Z., & Muniz, K. M. (2005). Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. *XXIX ENANPAD*, (2005), 1–16.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7^o).
- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Revista de Administração Pública*,

- 42(1), 61–82. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>
- Matzler, K., Strobl, A., Stokburger-Sauer, N., Bobovnick, A., & Bauer, F. (2016). Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions. *Tourism Management*, 52, 507–520. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.017>
- McColl, J., & Ritch, E. (2020). Brand Purpose: Perspectives and Purchase Behaviour of Generation Z: An Abstract (pp. 363–364). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42545-6_114
- Mckenna, R. (1999). *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus. Retrieved from <https://www.estantevirtual.com.br/batman7/regis-mckenna-marketing-de-relacionamento-1699702502>
- Medeiros, J. C. E. de, & Demo, G. (2018). Attributes of a Relationship Management Model in the Public Sector: Evidences of Validity and Confiability of a Citizen Relationship Scale (CiRS).
- Medeiros, J., & Demo, G. (2021). Attributes of a relationship management model for the public sector (CiRS Exec). *Brazilian Business Review*, 18(1), 101–117. <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.1.6>
- Meirelles, H. L. (2019). Direito Administrativo Brasileiro. *Psikologi Perkembangan*, 224 p.
- Mels, G., Boshoff, C., & Nel, D. (1997). The dimensions of service quality: The original European perspective revisited. *Service Industries Journal*, 17(1), 173–189. <https://doi.org/10.1080/02642069700000009>
- Moreno, L., Demo, G., Rocha, T. V., & Scussel, F. (2021). Take a Ride on Credibility: The Role of Brand Personality in Users' Loyalty to Virtual Brands in the Sharing Economy. *Internext*, 16(2), 221. <https://doi.org/10.18568/internext.v16i2.670>
- Moreno, L., Demo, G., & Watanabe, E. (2020). O Doce Sabor da Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes no Mercado de Chocolates. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 01–28. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17137>
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(2), 168–188.
- Nobre, G., Demo, G., Scussel, F., & Watanabe, E. A. (2020). The Magical World of Disney: Building relationships with clients from the brand personality. *Tourism and Management Studies*, 16(1), 39–49. <https://doi.org/10.18089/tms.2020.160104>
- North, D. (1986). Institutions, economic growth and freedom: An historical introduction.

- Political, Economic and Civil Freedoms: An Historical, Conceptual and Statistical Overview*, 17(9), 3–25. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Institutions,+Economic+Growth+and+Freedom:+An+Historical+Introduction#1>
- North, D. C. (1989). Institutional change and economic growth in China. *World Development*, 17(9), 1319–1332.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. *American Educational Research Journal*, 774. <https://doi.org/10.2307/1161962>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). Working Papers on Information Systems A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Working Papers on Information Systems*, 10(2010). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Oliveira, M. K. S., & Demo, G. (2018). Credibilidade, Sensibilidade, Sofisticação e Alegria: Personalidades de Marca que fazem a cabeça das mulheres com cabelos cacheados e crespos. *Marketing & Tourism Review*, 3(3). <https://doi.org/10.29149/mtr.v3i3.4588>
- Omar, M., & Ensor, J. (2011). Branding in emerging markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/mip.2011.02029caa.001>
- Ong, K. S., Nguyen, B., & Syed Alwi, S. F. (2017). Consumer-based virtual brand personality (CBVBP), customer satisfaction and brand loyalty in the online banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 370–390. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2016-0054>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(September 2014), 12–40.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. (L. de P. em A. e M. (LabPAM), Ed.). Brasília, DF: Universidade de Brasília.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. *Clinical Kidney Journal* (Vol. 4). Burlington, MA: Elsevier. <https://doi.org/10.1093/ndtplus/sfr063>
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Payne_Frow_2006. *Journal of Marketing Management*, 22, 135–168.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e new public management:

- convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39–55. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302008000300002>
- Peñaloza, V., Denegri, M., Quezado, I., Sousa, E. C., Parra, V. A. B., & Gerhard, F. (2016). Brand personality in psychology courses: A study in cities in Brazil, Peru and Chile | Personalidad de marca en cursos de psicología: Un estudio en ciudades de Brasil, Perú y Chile | Personalidade de marca de cursos de psicologia: Um estudo em cidades do . *Estudios Gerenciales*, 32(140), 239–249. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.002>
- Pereira, J. R., Veloso e Sousa, C., Shigaki, H. B., & Lara, J. E. (2019). Between social welfare and public power: An analysis of social marketing strategies for blood donation. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 72–85. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3842>
- Pinho, J. A. G. (1998). Reforma do Aparelho do Estado: Limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. *Organizações e Sociedade*, 5(12), 59–79.
- Pizzio, A. (2016). Embates acerca da ideia de justiça social em relação a conflitos sociais e desigualdades. *Revista de Administracao Publica*, 50(3), 355–375. <https://doi.org/10.1590/0034-7612127748>
- Plummer, J. T. (1985). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, 6(8), 27–31.
- Pollard, C., Young, J., & Gregg, P. (2006). Towards a Simplified Framework of CRM for Use in Public and Private Sectors. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 8(2), 24–38. <https://doi.org/10.1080/15228053.2006.10856087>
- Pollitt, C. (2010). Reportagem Christopher Pollitt analisa a nova estrutura da gestão pública no século 21, 61(I), 117–124.
- Ponte, V. (2015). CiRM: CRM no Setor Público. In *Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor* (pp. 137–174). São Paulo: Atlas.
- Pradhan, D., Duraipandian, I., & Sethi, D. (2014). Celebrity endorsement: How celebrity–brand–user personality congruence affects brand attitude and purchase intention. *Journal of Marketing Communications*, 22(3), 1053–1070.
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Kamenidou, I. E. (2019). City image, city brand personality and generation Z residents' life satisfaction under economic crisis: Predictors of city-related social media engagement. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.019>
- Radler, V. M. (2017). 20 Years of brand personality: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Brand Management*, 25(4), 370–383. <https://doi.org/10.1057/s41262->

017-0083-z

- Ramadan, Z. B. (2019). Brand–brand relational moments. *Journal of Brand Management*, 26(6), 705–716. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00163-9>
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Islam, J. U. (2019). Tourism-based customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Service Industries Journal*, 39(7–8), 519–540. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570154>
- Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J., & Ivens, B. S. (2016). Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077–3086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.023>
- Reichheld, F. F. (2011). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business Press.
- Ribeiro, M. de P., & Oliveira, E. R. (2013). Communication and Marketing in the Public Sector : a . . . *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 4(7), 170–191.
- Rojas-Méndez, J. I., Papadopoulos, N., & Alwan, M. (2015). Testing self-congruity theory in the context of nation brand personality. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 18–27. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0618>
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing: A comment. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 305–335. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.08.002>
- Rutter, R., Lettice, F., & Nadeau, J. (2017). Brand personality in higher education: anthropomorphized university marketing communications. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1213346>
- Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64–80. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>
- Schellong, A. (2008). Citizen Relationship Management. In *Electronic Government* (pp. 2567–2579). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-947-2.ch189>
- Schwarzkopf, S. (2009). Discovering the Consumer: Market Research, Product Innovation, and the Creation of Brand Loyalty in Britain and the United States in the Interwar Years. *Journal of Macromarketing*, 29(1), 8–20. <https://doi.org/10.1177/0276146708327615>
- Scussel, F. B. C., & Demo, G. (2016a). Diga-me Quem És e Direi se me Relacionarei com Você: a Influência da Personalidade de Marca no Relacionamento com Clientes no Mercado de Moda Feminina de Luxo. *Anais Do XIX SemeAD*, 1–15.

- Scussel, F. B. C., & Demo, G. (2016b). Personalidade de Marca: Itinerários da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Brasileira de Marketing*, *15*(03), 340–354.
- Scussel, F., & Demo, G. (2019). The relational aspects of luxury consumption in Brazil: The development of a luxury customer relationship perception scale and the analysis of brand personality influence on relationship perception on luxury fashion brands. *Brazilian Business Review*, *16*(2), 174–190. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.5>
- Scussel, Fernanda, & Demo, G. (2019a). Os aspectos relacionais do consumo de luxo no Brasil: o desenvolvimento da Escala de Percepção de Relacionamento de Consumidores de Luxo e a análise da influência da personalidade de marca sobre a percepção de relacionamento com marcas de moda de luxo. *Brazilian Business Review*, *16*(2), 174–190.
- Scussel, Fernanda, & Demo, G. (2019b). The relational aspects of luxury consumption in Brazil: the development of a Luxury Customer Relationship Perception Scale and the analysis of brand personality influence on relationship perception on luxury fashion brands. *Brazilian Business Review*, *16*(2), 174–190. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.5>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, *43*(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Shaikh, R., & Khan, D. M. R. (2014). Citizen Relationship Management: A Decisive Parameter of G2C e-Governance Web Portals of Maharashtra, India. *Indian Journal of Applied Research*, *4*(6), 292–294. <https://doi.org/10.15373/2249555x/june2014/92>
- Sheena, & Naresh, G. (2012). Do Brand Personalities Make a Difference to Consumers? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *37*, 31–37. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.272>
- Silva, C., & Crisóstomo, V. (2019). Gestão fiscal , eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. *Revista de Administracao Publica*, *53*(4), 791–801.
- Silva, E. C. (2015). Marketing Público: Uma plataforma de “trocas” no setor público. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, *14*(1), 20–42.
- Siu, N. Y. M., & Cheung, J. T. (2015). A measure of retail service quality A measure of retail service quality, (MARCH 2001), 88–96.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*(March), 333–339.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Struecker, D. R., & Hoffmann, M. G. (2017). Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. *REGE - Revista de Gestão*, 24(4), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.008>
- Su, J., & Tong, X. (2015). Brand personality and brand equity: Evidence from the sportswear industry. *Journal of Product and Brand Management*, 24(2), 124–133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0482>
- Sukarno, G., Azizah, N., Nawangsari, E. R., Izaak, W. C., & Farida, S. N. (2020). Citizen relationship management (CnRM) to build the awareness of anti-corruption: Collaborative governance perspective. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 1299–1306. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I8/PR280144>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics. Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* (7th ed., Vol. 28). Boston: Person. <https://doi.org/10.1037/022267>
- Tavana, M., Zandi, F., & Katehakis, M. N. (2013). A hybrid fuzzy group ANP–TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective. *Information & Management*, 50(7), 383–397. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.05.008>
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(August), 112–137. <https://doi.org/10.17705/1cais.03706>
- Thaichon, P., & Quach, T. N. (2015). From Marketing Communications to Brand Management: Factors Influencing Relationship Quality and Customer Retention. *Journal of Relationship Marketing*, 14(3), 197–219. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1069523>
- Torres, M. (2012). *Para entender a política brasileira*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: the need for an evidence- informed approach. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics*

- and Finance, 20(15), 679–686. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00123-9)
- Vaerst, T., Steffens, T., & Lokaiczny, R. (2015). Concerns Management, E-Government and E-Participation. *International Journal of E-Planning Research*, 4(4), 36–49. <https://doi.org/10.4018/ijepr.2015100103>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053–1070.
- van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & van den Berg, J. (2010). A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), 2405–2416. <https://doi.org/10.1002/asi.21421>
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205–221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>
- Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing*, 28(3), 63–71. <https://doi.org/10.1108/03090569410057308>
- Wang, G., & Ariyanto, A. Y. (2019). Gamification: Strengthening the relationship between the government and the citizens. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(17), 4490–4507.
- Wu, W.-N. (2017). Citizen Relationship Management System Users' Contact Channel Choices: Digital Approach or Call Approach? *Information*, 8(1), 8. <https://doi.org/10.3390/info8010008>
- Wu, W. N. (2020). Does Citizens' 311 System Use Improve Satisfaction with Public Service Encounters?—Lessons for Citizen Relationship Management. *International Journal of Public Administration*, 44(8), 665–673. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1744644>
- Zabkar, V., Arslanagic-Kalajdzic, M., Diamantopoulos, A., & Florack, A. (2017). Brothers in blood, yet strangers to global brand purchase: A four-country study of the role of consumer personality. *Journal of Business Research*, 80(May), 228–235. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.006>
- Zamarian, M., Mohammad, R. K., & Seyed, M. S. E. (2011). The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8909–8917. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.383>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Apêndice 1 – Instrumento de pesquisa para entrevista



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração - ADM

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, pelo aluno de doutorado Daniel Carvalho e pela aluna em conclusão do curso de Administração Bianca Amazonas, sobre o tema desenvolvimento de um modelo de mensuração da personalidade de marca no setor público.

Você só estará apto (a) a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais de idade.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para responder às perguntas do formulário eletrônico. O tempo estimado para responder à pesquisa é de 5 a 10 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas, lembre-se que não há respostas certas ou erradas. É importante ressaltar que as questões demográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar bianca.app@gmail.com ou danizalho@gmail.com. Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao clicar no link abaixo, afirmo que eu li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQhRSdXx5VbNczeBcsfmvwzlqCtfjwZupIIHmeDL3qRpdUSg/viewform>

AValiação das Instituições

Caso conheça a instituição abaixo clique em "sim" e faça uma rápida avaliação na seção seguinte. Caso não tenha familiaridade com a instituição, selecione a opção "não".

1- Desejo avaliar o Banco Regional de Brasília – BRB

Sim

Não

a) Defina o BRB com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

2- Desejo avaliar a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – CAESB

Sim

Não

a) Defina a CAESB com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

3 - Desejo avaliar a Companhia Energética de Brasília – CEB

Sim

Não

a) Defina a CEB com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

4 - Desejo avaliar a Defensoria Pública do Distrito Federal – DPDF

Sim

Não

a) Defina a DPDF com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

5 - Desejo avaliar o Departamento de Trânsito do Distrito Federal – DETRAN

Sim

Não

a) Defina o DETRAN com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

6 - Desejo avaliar o Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS

Sim

Não

a) Defina o DFTRANS com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

7 - Desejo avaliar a Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal – SEF

Sim

Não

- a) Defina a SEF com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

8 - Desejo avaliar a Secretaria de Justiça do Distrito Federal - SEJUS

Sim ()

Não ()

- a) Defina a SEJUS com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

9 - Desejo avaliar a Secretaria do Trabalho – SETRAB

Sim ()

Não ()

- a) Defina a SETRAB com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

10 - Desejo avaliar a Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF

Sim ()

Não ()

- a) Defina a PCDF com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

11 - Desejo avaliar o Instituto de Defesa do Consumidor – PROCON

Sim ()

Não ()

- a) Defina o PROCON com no mínimo um e no máximo três adjetivos.

QUESTÕES DEMOGRÁFICAS:

Qual sua idade? _____

Sexo:

Masculino Feminino

Qual sua escolaridade? (curso completo)

Sem escolaridade

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Mestre

Doutor

Apêndice 2 – Formulário para Análise de Juízes



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração - ADM

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DE JUÍZES

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da etapa de **Análise de Juízes** de uma pesquisa elaborada pelo doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração, Daniel Carvalho, pela aluna de graduação em Administração Bianca Amazonas e pela Professora Doutora Gisela Demo, a respeito da validação de uma escala/questionário para identificar a personalidade de marcas no setor público.

O uso do termo personalidade de marca busca descrever a percepção do consumidor, refletindo seus sentimentos sobre a marca, em vez de expressar apenas o que as empresas gostariam que os consumidores sentissem em relação à marca (Plummer, 1985). Com isso, Batra, Lehman e Singh (1993) definem personalidade de marca como o modo como os consumidores percebem a marca em dimensões que tipicamente descrevem a personalidade de um indivíduo. Na mesma linha, Aaker (1997) conceitua personalidade de marca como o conjunto de características humanas associadas a uma marca, destacando que o uso simbólico de marcas é explicado pelo fato de os consumidores atribuírem às marcas traços da personalidade humana que as identificam e diferenciam.

Autores como Biel (1993) e Blackston (1993) defendem que a personalidade atribuída a uma marca é o ponto de partida para as pessoas articularem o seu relacionamento com ela, de forma que há uma influência da personalidade atribuída à marca na percepção do relacionamento. Estudos realizados no setor privado já atestaram tal relação em diferentes contextos (Demo et al., 2018; Scussel e Demo, 2019).

Muniz e Marchetti (2012) validaram uma escala de personalidade de marca, no contexto brasileiro, com base no modelo seminal proposto por Aaker (1997), e encontraram as seguintes dimensões para marcas de instituições privadas, com os respectivos

itens: Credibilidade - responsável, segura, confiável, respeitável, confiante, correta, consistente, séria, leal, firme, bem-sucedida e equilibrada; Diversão - bem-humorada, extrovertida, divertida, alegre, festiva, informal, espirituosa, legal, simpática e imaginativa; Audácia - ousada, moderna, atualizada, criativa, corajosa e jovem; Sofisticação - chique, alta-classe, elegante, sofisticada e glamorosa; Sensibilidade - delicada, feminina, sensível, romântica e emotiva. No entanto, entende-se que as marcas públicas podem ter dimensões e itens totalmente distintos, o que tornam necessários o desenvolvimento e a validação de uma escala de personalidade de marcas específica para o setor público.

A análise de conteúdo dos 142 formulários aplicados online para usuários dos serviços oferecidos por instituições públicas presentes no Na Hora/DF, local escolhido para a pesquisa, subsidiou a adaptação das dimensões de personalidade de marca para o contexto dos serviços prestados por instituições públicas. As definições de cada dimensão estão na Tabela 1. Os adjetivos propostos que devem ser analisados nesta etapa de análise de juízes são oriundos dos formulários aplicados, da teoria (personalidade de marca e gestão do relacionamento com os cidadãos - CiRM) e dos itens da Escala de Personalidade de Marca, validada por Muniz e Marchetti (2012), seguindo as instruções para desenvolvimento de escalas propostas por Pasquali (2010).

Assim, para a Análise de Juízes, pedimos primeiro que avalie se as seis dimensões propostas são pertinentes à identificação da personalidade de marcas públicas.

Eficiência: () sim () não

Credibilidade: () sim () não

Organização: () sim () não

Relevância: () sim () não

Inovação: () sim () não

Estima: () sim () não

Agora, pedimos que avalie cada um dos adjetivos a seguir, assinalando um X na coluna representativa das dimensões na qual o adjetivo melhor se encaixa. Se achar que o adjetivo se encaixa em mais de uma dimensão, escreva 1 para a dimensão em que se encaixa mais, 2 para a seguinte, e assim sucessivamente.

Adjetivos		Categorias					
		Eficiência	Credibilidade	Organização	Relevância	Inovação	Estima
01	Acessível						
02	Honesto						
03	Justo						
04	Comprometido						
05	Confiável						
06	Sério						
07	Transparente						
08	Isento						
09	Qualidade						
10	Eficiente						
11	Rápido						
12	Competente						
13	Proativo						
14	Prestativo						
15	Produtivo						
16	Simple						
17	Organizado						
18	Confortável						
19	Limpo						
20	Necessário						
21	Importante						
22	Essencial						
23	Conhecido						
24	Presente						
25	Útil						
26	Moderno						
27	Prático						
28	Tecnológico						
29	Regional						
30	Forte						
31	Atencioso						
32	Valioso						
33	Legal						
34	Bonito						
35	Admirado						
36	Engajado						

Por fim, pedimos sugestões de outros adjetivos ou dimensões pertinentes à identificação da personalidade de marcas públicas que não estão acima contemplados bem como, caso necessário, o ajuste dos adjetivos para o contexto específico do Setor Público.

Sua colaboração foi muito importante para o sucesso da nossa pesquisa!

Apêndice 3 – Formulário para Análise Semântica



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas -FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Departamento de Administração - ADM

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE SEMÂNTICA

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da etapa de **Análise Semântica** de uma pesquisa elaborada pelo doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) Daniel Carvalho, pela aluna em conclusão do curso de Administração (ADM) Bianca Amazonas e pela Professora Doutora Gisela Demo (PPGA/ADM), sobre **personalidade de marca no serviço público**.

Para a análise semântica, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir (que são adjetivos para identificar personalidade de marcas), observando **a pertinência do item ao contexto do serviço público**. Após leitura do item, pedimos que o(a) senhor(a) escreva **OK** ou escreva "**R**" de Reformulação e proponha um adjetivo que julgar mais pertinente. Durante a sua análise, pedimos que também tente identificar itens redundantes, itens com duplo sentido, itens que podem ser excluídos e itens que podem ser acrescentados.

Item	OK/R	Sugestão
1. Qualidade		
2. Eficiente		
3. Rápida		
4. Competente		
5. Proativa		
6. Prestativa		
7. Produtiva		
8. Democrática		
9. Honesta		
10. Justa		
11. Comprometida		

Item	OK/R	Sugestão
12. Confiável		
13. Séria		
14. Transparente		
15. Isenta		
16. Acessível		
17. Simples		
18. Organizada		
19. Confortável		
20. Limpa		
21. Necessária		
22. Importante		
23. Essencial		
24. Conhecida		
25. Presente		
26. Útil		
27. Inclusiva		
28. Moderna		
29. Prática		
30. Tecnológica		
31. Regional		
32. Forte		
33. Atenciosa		
34. Valiosa		
35. Legal		
36. Bonita		
37. Admirada		
38. Engajada		

Para finalizar, aponte os números dos itens que considerou redundantes, com duplo sentido e os que podem ser excluídos, bem como sugestões de novos itens/adjetivos:

Itens redundantes: _____

Itens com duplo sentido: _____

Itens a serem excluídos: _____

Sugestões de novos itens: _____

Sua colaboração foi fundamental para o sucesso da nossa pesquisa! Muito obrigada!!



Instagram: @gp2c2_unb

Blog: gpegpc.blogspot.com

Apêndice 4 – Instrumento de Pesquisa para Pré-teste



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração - ADM

CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, pelo aluno de doutorado em Administração Daniel Carvalho e pela aluna em conclusão do curso de Administração Bianca Amazonas, sobre personalidade de marcas públicas.

Você só estará apto (a) a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais de idade e já tiver usado recentemente um serviço prestado por algum das instituições presentes no Na Hora.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para responder às perguntas do formulário eletrônico. O tempo estimado para responder à pesquisa é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas, lembre-se que não há respostas certas ou erradas. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, o anonimato dos respondentes será preservado, assim como os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação é voluntária e não incorrerá em qualquer prêmio ou prejuízo, caso desista de participar. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Por favor, evite deixar itens em branco.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar bianca.app@gmail.com ou danizalho@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao rubricar a folha que me foi oferecida em separado e que não estará vinculada às minhas respostas a este questionário, afirmo que eu li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

Agradecemos sua colaboração!

Por favor, insira o nome da instituição do Na Hora DF que lhe prestou serviço recentemente:

Personalidade de Marcas Públicas

Para os itens a seguir, avalie o quanto a palavra descreve totalmente, descreve parcialmente (pontos do meio da escala) ou não descreve a instituição pública que você está avaliando.

		Essa característica não descreve em nada a instituição pública			Essa característica descreve totalmente a instituição pública	
1	Qualidade	1	2	3	4	5
2	Eficiente	1	2	3	4	5
3	Rápida	1	2	3	4	5
4	Competente	1	2	3	4	5
5	Proativa	1	2	3	4	5
6	Prestativa	1	2	3	4	5
7	Justa	1	2	3	4	5
8	Confiável	1	2	3	4	5
9	Transparente	1	2	3	4	5
10	Imparcial	1	2	3	4	5
11	Organizada	1	2	3	4	5
12	Importante	1	2	3	4	5
13	Essencial	1	2	3	4	5
14	Conhecida	1	2	3	4	5
15	Útil	1	2	3	4	5
16	Inclusiva	1	2	3	4	5
17	Inovadora	1	2	3	4	5
18	Digital	1	2	3	4	5
19	Forte	1	2	3	4	5
20	Admirada	1	2	3	4	5
21	Engajada	1	2	3	4	5

22. Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o serviço prestado pela Instituição avaliada a um amigo ou familiar? _____

QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

23. Qual a sua idade?

_____ anos

24. Gênero:

- Masculino
- Feminino
- Outro

25. Escolaridade:

- Não estudou
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

26. Qual (is) canal (is) de atendimento da Instituição avaliada do Na Hora DF você já utilizou?

- Presencial
- Telefônico
- Internet (portal, email, redes sociais)

27. Caso tenha utilizado mais de um canal de atendimento, qual achou mais útil?

- Presencial
- Telefônico
- Internet (portal, email, redes sociais)

Agradecemos a colaboração!



Apêndice 5 – Etapa Quantitativa: Versão de aplicação online da EPMP

Personalidade de Marcas Públicas

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, pelo aluno de doutorado em Administração Daniel Carvalho e pela aluna em conclusão do curso de Administração Bianca Amazonas, sobre personalidade de marcas públicas.

Você só estará apto (a) a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais de idade e já tiver usado recentemente um serviço prestado por algum das instituições presentes no Na Hora.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para responder às perguntas do formulário eletrônico. O tempo estimado para responder à pesquisa é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas, lembre-se que não há respostas certas ou erradas. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, o anonimato dos respondentes será preservado, assim como os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação é voluntária e não incorrerá em qualquer prêmio ou prejuízo, caso desista de participar. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Por favor, evite deixar itens em branco.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar bianca.app@gmail.com ou danizalho@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

Próxima

Personalidade de Marcas Públicas

*Obrigatório

Termo de Consentimento

Afirmo que eu li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela. *

Sim

Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

Avaliação de Marcas Públicas

1. Por favor, escolha, dentre as opções listadas, uma instituição pública presente no Na Hora DF que lhe prestou serviço recentemente: *

Escolher ▼

Para os itens a seguir, avalie o quanto a palavra descreve totalmente, descreve parcialmente (pontos do meio da escala) ou não descreve a instituição pública que você está avaliando.

2. Admirada

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

3. Competente

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

4. Confiável

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

5. Conhecida

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

6. Digital

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

7. Eficiente

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

8. Engajada

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

9. Essencial

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

10. Forte

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

11. Imparcial

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

12. Importante

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

13. Inclusiva

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

14. Inovadora

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

15. Justa

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

16. Organizada

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

17. Prestativa

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

18. Proativa

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

19. Qualidade

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

20. Rápida

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

21. Transparente

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

22. Útil

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

23. Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o serviço prestado pela Instituição avaliada a um amigo ou familiar?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não recomendo de forma alguma Recomendo totalmente

QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

24. Qual a sua idade?

Sua resposta _____

25. Com qual gênero você se identifica?

- Masculino
- Feminino
- Outro

26. Escolaridade

- Não estudou
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

Apêndice 6 – Versão de aplicação online da EPMP e ERCi (Artigo 4)

Personalidade de Marcas Públicas e Relacionamento com o Cidadão

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, pelo aluno de doutorado em Administração Daniel Carvalho e pela aluna em conclusão do curso de Administração Bianca Amazonas, sobre personalidade de marcas públicas e relacionamento com o cidadão.

Você só estará apto (a) a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais de idade e tiver usado recentemente um serviço prestado por alguma das instituições presentes no Na Hora.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para responder às perguntas do formulário eletrônico. O tempo estimado para responder à pesquisa é entre 5 e 10 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas, lembre-se que não há respostas certas ou erradas. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, o anonimato dos respondentes será preservado, assim como os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação é voluntária e não incorrerá em qualquer prêmio ou prejuízo, caso desista de participar. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa!

Por favor, evite deixar itens em branco.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar bianca.app@gmail.com ou danizalho@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

 danizalho@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



Próxima

Limpar formulário

Personalidade de Marcas Públicas e Relacionamento com o Cidadão

 danizalho@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



*Obrigatório

TERMO DE CONSENTIMENTO

Afirmo que eu li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela. *

Sim

Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Personalidade de Marcas Públicas e Relacionamento com o Cidadão

 danizalho@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



*Obrigatório

AValiação DE MARCAS PÚBLICAS

Por favor, escolha, dentre as opções listadas, uma instituição pública presente no Na Hora DF que lhe prestou serviço recentemente: *

Banco Regional de Brasília - BRB

Para os itens a seguir, avalie o quanto a palavra descreve totalmente, descreve parcialmente (pontos do meio da escala) ou não descreve a instituição pública que você está avaliando.

1. Admirada

Essa característica não descreve em nada a instituição pública

1 2 3 4 5

Essa característica descreve totalmente a instituição pública

2. Competente

Essa característica não descreve em nada a instituição pública

1 2 3 4 5

Essa característica descreve totalmente a instituição pública

3. Confiável

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

4. Conhecida

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

5. Digital

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

6. Eficiente

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

7. Engajada

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

8. Essencial

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

9. Forte

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

10. Imparcial

1 2 3 4 5

Essa característica não descreve em nada a instituição pública Essa característica descreve totalmente a instituição pública

11. Importante

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

12. Inclusiva

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

13. Inovadora

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

14. Justa

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

15. Organizada

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

16. Prestativa

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

17. Proativa

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

18. Qualidade

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

18. Qualidade

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

19. Rápida

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

20. Transparente

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

21. Útil

	1	2	3	4	5	
Essa característica não descreve em nada a instituição pública	<input type="radio"/>	Essa característica descreve totalmente a instituição pública				

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Personalidade de Marcas Públicas e Relacionamento com o Cidadão

 danizalho@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO

Por favor, escolha um número (de 1 a 5), conforme escala abaixo, que melhor corresponde a sua percepção quanto ao relacionamento com a Instituição pública presente no Na Hora DF que lhe prestou serviço. Caso esteja em dúvida ou prefira não se manifestar, escolha o número 3, ponto neutro da escala. Se possível, não deixe nenhum item em branco.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem Discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo Totalmente

1. Os atendentes são atenciosos e prestativos.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

2. A Instituição possui um atendimento telefônico eficaz.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

3. Os atendentes conseguem responder todas as minhas perguntas.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4. Os atendentes resolvem minhas solicitações.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5. Os atendentes são rápidos na solução das minhas solicitações.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

6. A Instituição merece minha confiança.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

7. Tenho que ir poucas vezes à Instituição para resolver minhas solicitações.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

8. A Instituição ouve minhas dúvidas, sugestões e reclamações.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

9. Estou satisfeito (a) com a qualidade dos serviços prestados pela Instituição.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

10. A Instituição incentiva o exercício da cidadania.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

11. A Instituição oferece atendimento personalizado.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

12. A Instituição reconhece a importância do cidadão.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

13. A instituição possui uma imagem positiva perante a sociedade.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14. Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o serviço prestado pela Instituição avaliada a um amigo ou familiar?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não recomendo de forma alguma Recomendo totalmente

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Personalidade de Marcas Públicas e Relacionamento com o Cidadão

 danizalho@gmail.com (não compartilhado) [Alternar conta](#)



QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

1. Qual a sua idade?

Sua resposta

2. Gênero:

Masculino

Feminino

Outro

3. Escolaridade

- Não estudou
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

4. Qual(is) canal(is) de atendimento da Instituição avaliada você já utilizou?

- Presencial
- Telefônico
- Internet (portal, email, redes sociais)

5. Caso tenha utilizado mais de um canal de atendimento, qual achou melhor?

- Presencial
- Telefônico
- Internet (portal, email, redes sociais)

Agradecemos a colaboração!



Voltar

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários