



**PERSONALIDADE DE MARCAS PÚBLICAS E SATISFAÇÃO
DOS CIDADÃOS NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO “NA HORA
DF”**

**PERSONALITY OF PUBLIC BRANDS AND CITIZENS' SATISFACTION
IN THE “NA HORA DF” SERVICE**

GISELA DEMO

Universidade de Brasília (UNB)

email: giselademo@unb.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1864-0471>

LANA MONTEZANO

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP

email: lanamontezano@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

FERNANDA SCUSSEL

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Email: contatofernandascussel@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7953-6710>

DANIEL CARVALHO

Universidade de Brasília (UNB)

Email: danizalho@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5307-7680>

BIANCA AMAZONAS

Universidade de Brasília (UNB)

Email: bianca.app@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3674-4103>

RESUMO

Pouco se sabe sobre como os cidadãos percebem a personalidade das marcas públicas, o que pode contribuir para melhorar a responsividade às demandas deles. O objetivo foi identificar a personalidade atribuída às marcas de serviços públicos disponibilizados na central de atendimento ao cidadão "Na Hora DF" e avaliar o índice de satisfação dos cidadãos com estas marcas. A pesquisa é teórico-empírica, descritiva e quantitativa, sendo realizada com 548 cidadãos. Os participantes percebem as marcas públicas como relevantes e confiáveis, mas não as consideram eficientes. O nível de satisfação com os serviços públicos com as marcas públicas indica necessidade de aperfeiçoamento no que tange à efetividade dos serviços públicos. Os resultados coligidos constituem um diagnóstico para os gestores do "Na Hora DF" tomarem decisões que envolvam a melhoria da imagem da marca pública, bem como a otimização do atendimento e da prestação de serviços públicos, promovendo maior satisfação dos cidadãos.

Palavras-Chave: Personalidade de marcas, serviços públicos, satisfação do cidadão, relevância da organização, eficiência organizacional

ABSTRACT

Little is known about how citizens perceive the personality of public brands, which may contribute to improving responsiveness to their demands. The objective was to identify the personality attributed to the brands of public services available at the "Na Hora DF" citizen service center and evaluate the level of citizen satisfaction with these brands. The research is theoretical-empirical, descriptive and quantitative, being carried out with 548 citizens. Participants perceive public brands as relevant and trustworthy, but do not consider them efficient. The level of satisfaction with public services with public brands indicates a need for improvement in terms of the effectiveness of public services. The results collected constitute a diagnosis for "Na Hora DF" managers to make decisions that involve improving the image of the public brand, as well as optimizing customer service and the provision of public services, promoting greater citizen satisfaction.

Keywords: Brand personality, public services, citizen satisfaction, relevance of the organization, organizational efficiency.

1 Introdução

A globalização trouxe a necessidade de o Estado redefinir suas funções, especialmente no que tange à necessidade de organização das burocracias do setor público, em nome do controle de fluxos financeiros e comerciais (ABRUCCIO, 1997). Diante deste cenário, a administração pública burocrática revelou-se insuficiente, uma vez que não se trata de um modelo orientado às necessidades dos cidadãos, o que estimulou o surgimento da Nova Gestão Pública - NGP, cujo objetivo reside em prestar serviços rápidos, com qualidade e de baixo custo para a população (BRESSER-PEREIRA, 1996). Neste sentido, a NGP busca adaptar práticas do setor privado na Administração Pública para simplificação da burocracia e da estrutura administrativa e racionalização de políticas públicas, com vistas ao aumento da eficiência econômica do Estado, como no caso do governo eletrônico, que permitiu gerar agilidade e eliminação de etapas e "papéis" (ABELLÁN-LÓPEZ; DIAS; NEBOT, 2020). Cavalcante (2019) indica que uma das tendências da administração no pós-NGP é aumentar a responsabilidade e capacidade de resposta à sociedade, passar a ter o cidadão como parceiro na melhoria dos serviços prestados, além de ter como premissa fundamental a confiança.

É consensual que a gestão das marcas no setor público permite a criação de valor ao usuário (DAEHN; BIANCHI, 2020; STEVENS; KLIJN; WARSEN, 2020), um relacionamento mais efetivo com os cidadãos (CARVALHO et al., 2021), a promoção do bem-estar social (SHIGAKI et al., 2019), a atração e o comprometimento dos servidores públicos (LEIJERHOLT et al., 2020), além de ter sido considerada uma das estratégias para a governança pública (STEVENS; KLIJN; WARSEN, 2020). Contudo, a construção da imagem das marcas públicas ainda é tema em desenvolvimento na literatura científica (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2019; TEMPORAL, 2014; VOETH; HERBST, 2008). Dentre as estratégias de gestão de marcas públicas, a personalidade de marca figura como um construto capaz de explorar a maneira como os cidadãos percebem as marcas públicas, facilitando a identificação das necessidades da população e as maneiras mais eficientes de implementar a gestão pública (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2019).

Apesar do volume de estudos dedicados à personalidade de marca no setor privado (BECHEUR; BAYARASSOU; GHRIB 2017; RADLER, 2018; SCUSSEL; DEMO, 2016), há uma escassez de estudos no que tange à aplicação do conceito no setor público, indicando a possibilidade de explorar como os cidadãos atribuem personalidade às marcas das instituições públicas (LEIJERHOLT et al., 2019). Trata-se de uma importante lacuna a ser preenchida, haja vista que a aproximação entre a personalidade de marca e gestão pública tende a melhorar a responsividade às demandas dos cidadãos, implicando em um aumento na satisfação da população em relação aos serviços prestados (WHELAN et al., 2010). Diante do exposto, o objetivo principal do presente trabalho é identificar a personalidade atribuída às marcas de serviços públicos disponibilizados na central de atendimento ao cidadão “Na Hora DF”, localizada em Brasília. Como objetivo secundário, este artigo avalia o índice de satisfação dos cidadãos pesquisados com estas marcas, com uso da metodologia Net Promoter Score (NPS).

A investigação aqui proposta busca contribuir com a ampliação do conhecimento sobre personalidade de marca no contexto dos serviços públicos, contribuindo para que as necessidades dos cidadãos sejam centrais às decisões públicas, em detrimento das agendas políticas. Para além do exposto, este estudo contribui para o entendimento de como a cultura brasileira, abarcando seus aspectos sociais e culturais, influenciam a personalidade de marca, uma lacuna apontada por Muniz e Marchetti (2012) e que ainda carece de maior entendimento. Seja do ponto de vista da cultura brasileira ou da gestão pública, os resultados deste trabalho servem às pesquisas acadêmicas que buscam solucionar questões basilares ao bem-estar da população brasileira. Ainda, sob uma perspectiva gerencial, a análise aqui apresentada é contributiva para o desenvolvimento de marcas públicas fortes, que traduzam a essência das instituições públicas, de modo a construir um relacionamento mais efetivo com a sociedade, lançando as bases para uma agenda de políticas públicas que preconize a prestação de serviços com eficiência, relevância e credibilidade aos cidadãos.

2 Referencial Teórico

Esta seção faz um apanhado da literatura fornecendo melhor entendimento quanto a gestão de marcas públicas e personalidade de marca.

2.1 Gestão de marcas públicas

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). 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.

Ao passo que a burocracia representa o processo de racionalização e profissionalização das organizações para atingir seus objetivos diante da competição interorganizacional (LOUREIRO; ABRUCIO, 1999), a NGP tem como preocupação central a combinação da flexibilização da gestão e o aumento de responsabilização da administração pública (SANO; ABRUCIO, 2008). Assim, a NGP é um modelo normativo baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade para tentar superar o modelo burocrático (SECCHI, 2009), sendo 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; LIMA, 2010).

Para Abrucio (1997), o modelo burocrático weberiano não responde mais às demandas da sociedade contemporânea, surgindo 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). Euclides e Silveira (2020) argumentam que passa a existir um novo serviço público com foco na atuação do servidor público mais altruísta voltado para o serviço ao cidadão, por meio de relações de confiança e maior foco no resultado do serviço prestado (ex: produtividade, desempenho).

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;

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; HEIDEMANN, 2006; WALSH, 1994).

Dessa forma, surge a necessidade de comunicação com os cidadãos, contexto em que o marketing público ganha destaque, contribuindo com o mapeamento das necessidades da população, a identificação de oportunidades de melhoria da satisfação do público e, em última instância, a potencialização da cidadania. Trata-se de uma frente ainda incipiente, tanto na academia quanto na prática gerencial, ainda que sua aplicação fortaleça a gestão pública, aproximando as instituições dos cidadãos e colaborando com o desempenho das mesmas (ALEMÁN; GUTIÉRREZ-SÁNCHEZ; LIÉBANA-CABANILLAS, 2017; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2013; SILVA, 2015).

A mudança da lógica de governos autorreferidos para governos orientados ao cidadão, permitiu maior interação entre Governo/Cidadão com a incorporação de ferramentas gerenciais na Administração Pública para validação social do papel tributário e da entrega de serviços públicos com a eficiência observada no setor privado (ZAMANIAN et al., 2011). Esse movimento passou a exigir do Estado uma relação com o cidadão ancorada na necessidade de legitimação das funções estatais (ABRUCIO, 2007; BRESSER, 2001, 2017).

Portanto, 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, pois o cidadão exige responsabilidade e eficiência do Estado como eleitor e contribuinte.

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) defendem a possibilidade de associar mercado e sociedade, equiparando os conceitos de cliente e cidadão, considerando que a Nova Gestão Pública propõe uma relação de prestação de serviços públicos entre Estado e sociedade. Dessa forma, conforme os autores, são

comuns elementos de práticas de mercado como o foco na qualidade, na transparência e na excelência do atendimento. Porém, destaca-se que a associação à lógica privada não pode se sobrepor à pública, exercendo pressão na agenda pública e perdendo o foco em políticas preponderantes de justiça social, por exemplo (DEMO; PESSÔA, 2015). Assim, a acepção do cidadão como cliente precisa ser utilizada com parcimônia.

Apesar do forte interesse em adaptar estratégias de marca corporativa ao setor público (BANKINS; WATERHOUSE, 2018; DAEHN; BIANCHI, 2020), e dos benefícios desta replicação, são necessários ajustes para atender às expectativas da população e às possibilidades da administração pública, o que remete a uma atenção cuidadosa para se adequar às particularidades das organizações públicas (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTEN, 2020).

O marketing no setor público visa a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, com a melhor oferta dos serviços públicos e, para isso, deve valorizar as opiniões dos cidadãos, buscando obter a satisfação da sociedade como um todo (ALEMÁN; GUTIÉRREZ-SÁNCHEZ; LIÉBANA-CABANILLAS, 2017). Dentre as perspectivas abraçadas pelo marketing público está a gestão das marcas públicas, voltada a construir e projetar a imagem das instituições públicas, incentivando a transparência e o exercício da cidadania para que os benefícios advindos dos serviços prestados sejam visíveis e estejam acessíveis à população. No entanto, a gestão da imagem e da reputação associada à prestação efetiva e democrática dos serviços públicos ainda é muito incipiente (BANKINS; WATERHOUSE, 2018). Sousa, Ardigo e Santos (2021) ressaltam a necessidade de pesquisas acerca da imagem corporativa no contexto de organizações públicas.

2.2 Personalidade de Marca

Considerando a necessidade de estabelecer associações positivas na mente dos indivíduos por meio de aspectos intangíveis relativos a uma marca (KELLER; LEHMANN, 2006), o conceito de personalidade de marca surge como um elemento relevante à construção de marcas fortes, atuando, ainda, como determinante do relacionamento entre marcas e pessoas (BRITO, 2010). A personalidade de marca reflete como as pessoas se sentem em relação a uma marca e, diferentemente dos atributos relacionados ao produto e/ou ao serviço, serve a uma função simbólica (KELLER; LEHMANN, 2006). Definida como “conjunto de características humanas

associadas a uma marca" (AAKER, 1997, p. 347), a personalidade de marca permite que os consumidores atribuam às marcas traços da personalidade humana que as identificam e diferenciam.

O estudo seminal de Aaker (1997) operacionalizou a aplicação do conceito de personalidade ao contexto das marcas, desenvolvendo a Escala de Dimensões de Personalidade de Marca, o qual permite identificar personalidades atribuídas a uma determinada marca. Tomando por base os pressupostos da personalidade humana, Aaker (1997) afirma que a personalidade humana e a de marca se distinguem pela maneira que são formadas: os traços de personalidade humana são formados a partir do comportamento do indivíduo, suas características físicas, atitudes e crenças, enquanto traços de personalidade de marca formam-se e são influenciados por qualquer contato, direto ou indireto, que um consumidor tenha com uma marca. Realizado originalmente nos Estados Unidos, o estudo de Aaker (1997) apontou a personalidade de marca como um construto formado por cinco fatores, quais sejam, Sinceridade, Agitação, Competência, Sofisticação e Robustez, sendo estas as principais personalidades de marcas percebidas.

Scussel e Demo (2016) destacam duas tradições de pesquisa entre estudos sobre personalidade de marca. A primeira delas refere-se a uma perspectiva psicológica, afeta aos estudos da psicologia, que visa a compreensão da influência da compatibilidade entre as personalidades do consumidor e da marca na preferência de produtos. A segunda linha de estudos sobre a personalidade de marca está ligada à administração, dedicando-se ao impacto da personalidade de marca no comportamento do consumidor. Neste tocante, a personalidade de marca está associada à formação da impressão do consumidor (MOYA; JAIN, 2013) e a comportamentos futuros (AKIN, 2011). Considerando a perspectiva da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996), é nesta segunda tradição de pesquisa que o presente estudo reside, uma vez que busca aplicar os conhecimentos advindos no mercado ao setor público.

Estudos recentes analisaram a influência da personalidade de mercado em comportamentos diversos de consumidores. Para entender como a reputação da universidade, o apego a sua marca e a personalidade de marca influenciam a lealdade do aluno no contexto de ensino superior, Kaushal e Ali (2019) desenvolveram um modelo para testar essa influência em uma grande universidade de Indiana, nos Estados Unidos. Em suas análises, os autores perceberam que a reputação da

universidade teve efeitos no comportamento de lealdade dos alunos. Ainda sobre os efeitos da personalidade de marca no relacionamento com o consumidor, Hassey (2019) estudou o impacto da personalidade de marca como base para o perdão e a recuperação da marca após falhas cometidas pela marca. O autor concluiu que, embora as falhas das marcas sejam vistas sob uma perspectiva negativa, a personalidade de marca se mostra importante para as expectativas do consumidor e desempenha um papel central no perdão após a falha e nas intenções comportamentais.

Outros estudos, também recentes, sobre personalidade de marca no setor privado têm se dedicado a explorar a influência do construto no desenvolvimento do relacionamento com clientes no mercado de parques temáticos (DIAS et al., 2020) e no setor de mobilidade na economia compartilhada (MORENO et al., 2021). Considerando a necessidade de melhorar a percepção do cidadão a respeito das marcas públicas (TEMPORAL, 2014; WHELAN et al., 2010), tem-se a personalidade de marca como um importante aliado à gestão de marcas públicas (LEIJERHOLT et al., 2019).

No Brasil, Muniz e Marchetti (2012) validaram a escala original de Aaker (1997), adaptando-a para o contexto brasileiro. Tal validação ocorreu pela necessidade de se respeitar às especificidades de cada cultura e a maneira como os aspectos culturais influenciam a percepção dos consumidores (MUNIZ; MARCHETTI, 2012). Segundo os autores, o contexto brasileiro carecia de estudos que explorassem a perspectiva nacional e as particularidades da cultura brasileira. A validação da escala de personalidade de marca do contexto brasileiro identificou cinco personalidades de marca, quais sejam, Credibilidade, Diversão, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade. A dimensão Credibilidade refere-se à percepção do consumidor de que uma marca é responsável, segura, confiável, correta, respeitável, leal e consistente. A dimensão Diversão revela traços de personalidade de marca como extrovertida, divertida e festiva. Já a dimensão Audácia inclui características como moderna, ousada e criativa. A dimensão Sofisticação engloba aspectos relacionados à alta-classe, elegância e glamour. Por fim, a dimensão Sensibilidade desponta como romântica, sensível e delicada.

O Quadro 1 sintetiza as dimensões de personalidade de marca identificadas por Muniz e Marchetti (2012) para o contexto brasileiro, a qual serve de base para os

objetivos desta pesquisa, haja vista o propósito de investigar a percepção dos cidadãos brasileiros em relação às marcas públicas.

Quadro 1 – Dimensões de personalidade de marca no contexto brasileiro

PERSONALIDADE DE MARCA				
CREDIBILIDADE	ALEGRIA	AUDÁCIA	SOFISTICAÇÃO	SENSIBILIDADE
Responsável	Legal	Moderna	Chique	Romântica
Segura	Feliz	Ousada	Elegante	Delicada
Confiável	Festiva	Criativa	Alta-classe	Sensitiva
Confidente	Extrovertida	Atualizada	Sofisticada	Encantadora
Correta	Divertida		Glamorosa	
Respeitável	Bem-humorada			
Leal	Brincalhona			
Consistente				

Fonte: Muniz e Marchetti (2012)

Assim como a personalidade de marca é preditora de comportamentos relacionamentos no âmbito privado, é esperada que resultados semelhantes aconteçam no setor público (LEIJERHOLT et al., 2019; TEMPORAL, 2014). No contexto público, Kaur e Sohal (2019) colocaram como objetivo do seu trabalho identificar uma relação entre a personalidade de marca de partidos políticos, usando a escala de Aaker (1997), e o comportamento dos eleitores. Para isso, realizaram uma pesquisa na Índia e perceberam que a atitude dos eleitores em relação aos anúncios políticos teve efeito em sua satisfação e lealdade quando a personalidade de marca possui um papel mediador.

Em complemento, apesar de não utilizar o conceito de personalidade de marcas públicas, Chiusoli e Rezende (2019) investigaram a percepção de cidadãos acerca da gestão pública e da sua satisfação com os serviços públicos ofertados em uma cidade do Paraná, e concluíram a necessidade de aproximar a gestão pública dos cidadãos, além de que apenas 12% dos participantes da pesquisa consideraram os serviços públicos ágeis e de qualidade. Os autores indicam que os resultados da pesquisa com os cidadãos geram subsídios para o aprimoramento da comunicação, transparência dos serviços públicos.

No que tange à mensuração do nível de satisfação e propensão de fidelização, Reichheld, (2011) apresenta uma metodologia denominada Net Promoter Score (NPS), que consiste em perguntar a probabilidade de recomendar a

organização para um amigo ou familiar. O autor destaca que a propensão de um cliente indicar certa organização, marca, produto ou serviços, é reflexo do atendimento recebido quando estava em contato com os colaboradores da instituição, influenciando diretamente a satisfação com os serviços prestados pela organização.

A metodologia NPS pode ser utilizada enquanto fonte de estratégia gerencial, e pode ser classificada em zonas pré-estabelecidas. Uma organização com um NPS negativo indica que ela encontra-se em uma zona crítica, um NPS entre 0% e 50% está na zona de aperfeiçoamento; resultados entre 50% e 75% referem-se à zona de qualidade e entre 75% e 100% configuram-se na zona de excelência (Reichheld, 2011). Grandes organizações têm utilizado esta metodologia para avaliar a satisfação de clientes, podendo também ser usada para avaliar a satisfação de cidadãos, por isso foi adotada no presente trabalho.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é considerada teórico-empírica, descritiva, de natureza quantitativa e com recorte temporal transversal. O lócus da pesquisa foi o centro de atendimento Na Hora DF - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Governo do Distrito Federal, que foi criado por meio do Decreto Distrital no 22.125, de 11 de maio de 2001, com o objetivo de reunir os serviços de órgãos públicos federais e distritais em um balcão único de atendimento aos cidadãos.

O motivo da escolha deste lócus foi devido a sua proposta de prestar serviços aos cidadãos com qualidade, eficiência, agilidade e de forma acessível, constituindo um canal de atendimento e relacionamento centralizado com diferentes instituições públicas distritais, a saber: Banco Regional de Brasília (BRB); Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB); Companhia Energética de Brasília (CEB), como era denominada quando foi realizada a coleta da pesquisa, e que atualmente passou a ser a Neoenergia; Defensoria Pública do Distrito Federal (DPDF); Departamento de Trânsito do Distrito Federal (DETRAN-DF); o Transporte Urbano do Distrito Federal (DFTRANS); Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal; Secretaria de Justiça do Distrito Federal (SEJUS); Secretaria do Trabalho (SETRAB); Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF); e o Instituto de Defesa do Consumidor (PROCON).

O público-alvo da pesquisa foram cidadãos do Distrito Federal, maiores de 18 anos, que já tivessem utilizado algum serviço pelo Na Hora DF. A pesquisa foi aplicada nos meses de fevereiro e março de 2021, de forma eletrônica, com a disponibilização de link do Google Forms, sendo divulgada nas redes sociais dos pesquisadores, por meio da técnica da bola de neve (SALGANIK; HECKATHORN, 2004).

Quanto à amostragem, 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.

Após a coleta de dados, foi iniciado um procedimento de tratamento de dados no software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 26. 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; BLACK, 2018). Por fim, verificou-se as premissas para análise multivariada. Para isso, analisou-se os gráficos de probabilidade normal e residual, os quais atestaram a normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados (FIELD, 2020).

A caracterização da amostra válida de 548 respondentes foi a seguinte: 52% do sexo feminino e 48% do masculino; 40,1% com idade entre 21 a 25 anos, seguido de 15,2% entre 27 e 32 anos. No que diz respeito à escolaridade, a maioria possuía ensino superior incompleto (42,8%) e superior completo (38,4%).

O instrumento de pesquisa foi estruturado da seguinte forma: (i) apresentação da pesquisa com as orientações gerais ao preenchimento e termo de consentimento de participação voluntária; (ii) identificação da personalidade de marcas, contendo uma pergunta filtro para selecionar uma instituição pública do Na Hora, a escala de marcas públicas desenvolvida e validada por Carvalho et al. (2022), contendo 21 atributos de qualificação da marca para indicar o quanto o cidadão considera que

tal característica descreve a marca em uma escala tipo likert de 5 pontos, variando de 1 (não descreve nada) até 5 (descreve totalmente a instituição pública, e uma pergunta sobre a probabilidade de recomendar o serviço prestado pela instituição em uma escala de 10 pontos, variando de 1 (não recomendo de forma alguma) até 10 (recomendo totalmente); e (iii) três questões sociodemográficas para caracterizar a amostra (gênero, idade, escolaridade).

Ressalta-se que a escala de marcas públicas foi desenvolvida para o contexto de marcas públicas com rigor científico, por Carvalho et al. (2022), utilizando abordagem qualitativa (entrevistas, análise de juízes, análise semântica e pré-teste) e quantitativa para obter evidências de validade com uso de análise fatorial exploratória e confirmatória. Após a validação da escala, permaneceram 15 itens de atributos da marca, agrupados em três dimensões (eficiência, relevância e credibilidade) com confiabilidades (rho de Jöreskog) superiores a 0,80 e cargas fatoriais entre 0,63 e 0,89.

Os dados foram analisados com estatísticas descritivas, contendo médias, desvios-padrões, moda e distribuição de frequências das respostas para cada item/fator da escala de marcas públicas. No caso da avaliação do índice de satisfação, via NPS, seguiu-se a orientação de Reichheld (2011), separando as respostas dos detratores (notas 0 a 6) e dos promotores (notas 9 e 10), e as respostas com notas 7 ou 8 por serem consideradas neutras, só devem entrar na conta para compor o número total de pessoas que avaliaram as instituições. Por fim, o resultado do índice NPS se dá subtraindo-se a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, o que pode dar um número negativo, caso haja mais detratores que promotores.

Ainda segundo o autor, o resultado mais comum do NPS nas empresas e instituições está entre 10% e 30%, ou seja, ainda há muito espaço para melhorias a serem implementadas quando o assunto é satisfação de clientes ou cidadãos. Ressalta-se que apesar da exclusividade de alguns serviços públicos ofertados, mensurar o NPS traz informações importantes sobre a satisfação dos usuários com os serviços oferecidos pelas instituições presentes no Na Hora, o que pode auxiliar os gestores a melhorarem o relacionamento dos cidadãos com as instituições públicas prestadoras de serviços.

4 Análise dos Resultados

4.1 Percepção dos cidadãos sobre a personalidade de marca dos serviços do Na Hora DF

Inicialmente, foi realizada a consolidação dos resultados da atribuição das dimensões de personalidade de marca às instituições públicas pesquisadas, a partir das estatísticas descritivas de médias, desvio padrão, moda e valores mínimo e máximo, conforme Quadro 2. Os cálculos das dimensões representam a média das características vinculadas a elas.

Quadro 2 – Personalidade de marcas públicas atribuídas pelos cidadãos

Dimensão / Característica	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	Moda	Min	Máx
Relevância	4,32	1,01	5	1	5
R1. Importante	4,45	0,96	5	1	5
R2. Essencial	4,37	1,01	5	1	5
R3. Útil	4,15	1,07	5	1	5
Credibilidade	3,11	1,14	3	1	5
C1. Confiável	3,50	1,16	4	1	5
C2. Inclusiva	3,16	1,08	3	1	5
C3. Justa	2,97	1,15	3	1	5
C4. Admirada	2,80	1,15	3	1	5
Eficiência	2,92	1,18	3	1	5
E1. Competente	3,28	1,11	3	1	5
E2. Eficiente	3,13	1,13	3	1	5
E3. Qualidade	3,11	1,17	3	1	5
E4. Organizada	2,93	1,22	3	1	5
E5. Prestativa	2,90	1,23	3	1	5
E6. Inovadora	2,71	1,16	3	1	5
E7. Proativa	2,70	1,17	3	1	5
E8. Rápida	2,63	1,26	3	1	5

Fonte: Elaboração própria

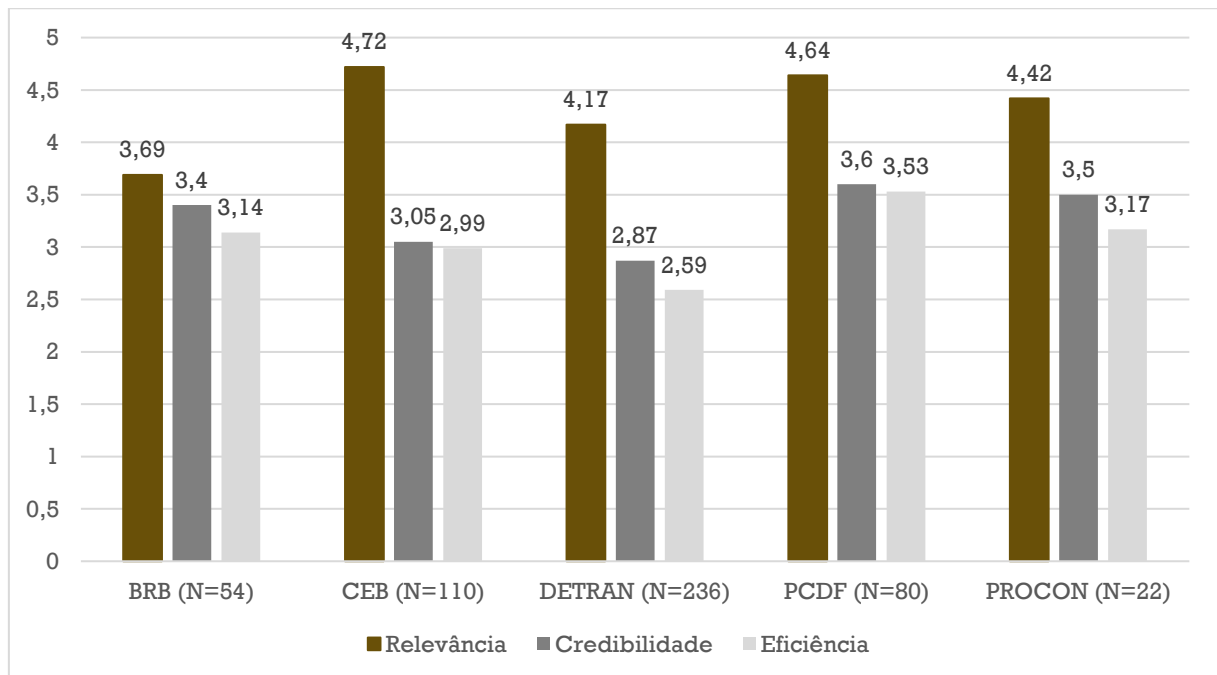
Pode-se perceber que apenas a dimensão Relevância obteve média superior a 4, o que remete à concordância dos cidadãos acerca da necessidade dos serviços prestados pelas organizações públicas que possuem serviços no Na Hora DF, tendo como principal característica a relevância dos serviços ($M = 4,45$; $DP = 1,01$). Neste caso, pode-se dizer que os cidadãos consideram os serviços prestados pelas instituições do Na Hora DF como úteis, essenciais e importantes. A concordância dos usuários quanto à relevância das marcas públicas pode estar vinculada à essencialidade dos serviços públicos ao atendimento dos direitos fundamentais dos cidadãos, conforme apontado por Juruena e Blanchet (2019).

Do ponto de vista da dimensão Credibilidade, a percepção, em média dos participantes remete à neutralidade, com tendência a grau de concordância, tendo em vista apresentar média de 3,11. O aspecto melhor avaliado foi a confiança ($M = 3,5$; $DP = 1,16$), que apesar de estar no limite da neutralidade, já tem uma tendência a concordância de que são organizações confiáveis, em alinhamento com uma das premissas do pós-NGP, conforme apontado por Cavalcante (2019). Os cidadãos são neutros em relação à percepção de as instituições avaliadas serem inclusivas e demonstraram que não consideram que as instituições públicas analisadas são justas. Tampouco acreditam que a população as admire.

Em relação à Eficiência, esta dimensão apresentou média abaixo de 3, indicando que os cidadãos não atribuem esse aspecto à personalidade de marca pública avaliada, sendo um ponto de atenção para as organizações se aperfeiçoarem. Isso remete ao fato de que a premissa da Eficiência estabelecida na Nova Gestão Pública (ABELLÁN-LÓPEZ; DIAS; NEBOT, 2020), após mais de duas décadas de sua implementação, desditosamente ainda não é percebida pelos cidadãos. Os critérios melhores avaliados nesta dimensão, apesar de estarem com médias próximas da neutralidade e com tendência a grau de concordância foram: competente, eficiente e qualidade. Já as médias das demais características indicam que os cidadãos não veem que essas instituições públicas prestam serviços organizados, de maneira prestativa, proativa, inovadora e rápida, a qual é o aspecto menos percebido pelos cidadãos. A necessidade e aperfeiçoamento na agilidade dos serviços públicos está alinhada aos achados de Alemán, Gutiérrez-Sánchez e Liébana-Cabanillas (2017) e Chiusoli e Rezende (2019), assim como com a tendência da administração pública melhorar sua capacidade de resposta ao cidadão (Cavalcante, 2019).

Em seguida, foram selecionadas as cinco instituições públicas mais citadas pelos cidadãos pesquisados para identificação da personalidade de marca predominante, conforme Figura 1.

Figura 1 – Média das dimensões de personalidade de marca por instituição



Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, 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; LEIJERHOLT et al., 2020; 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; LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTEN, 2020).

Além disso, a partir da Figura 1, observa-se que o DETRAN foi a instituição pública que a maioria dos cidadãos escolheu para avaliar, representando 43% da amostra total. Entretanto, o DETRAN apresentou as menores médias em relação à Credibilidade e à Eficiência, não sendo uma marca vista como justa, rápida, imparcial e prestativa em seus serviços. A escolha por esta instituição pode ser decorrente pelo tipo do serviço ser mais utilizado pelos participantes ou pode ser decorrente do fato de ser uma organização com má imagem da marca, considerada ineficiente e, por isso, ela é mais lembrada, de uma maneira negativa, pelo cidadão. Em futuros estudos pode-se aprofundar o motivo da escolha da

organização, inclusive para relacionar com os resultados da personalidade da marca, permitindo realizar inferências quanto ao efeito da personalidade da marca na satisfação e qualidade dos serviços prestados, e assim identificar necessidades mais direcionadas de aperfeiçoamentos nos serviços públicos ofertados aos cidadãos.

Já a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) apresentou as maiores médias entre as instituições analisadas, sendo vista de maneira positiva em relação às três dimensões da personalidade da marca, mas também foi a instituição com menor amostra de participantes. Em geral, pode-se notar que os cidadãos enxergam as instituições públicas como importantes, pois a dimensão de Relevância foi a que obteve a maior média em todas as instituições, porém, quando se trata da Eficiência e Credibilidade de tais organizações, os cidadãos tendem a uma neutralidade e não concordância com a demonstração de tais características da personalidade da marca. Esse diagnóstico constitui insights que podem auxiliar os gestores públicos dessas instituições em suas tomadas de decisão quanto à realização de ações para melhoria do posicionamento destas marcas públicas que representam a imagem de como estas organizações são vistas pela sociedade.

4.2 Satisfação dos usuários do Na Hora DF

O Quadro 3 apresenta os índices Net Promoter Score das instituições públicas mais citadas pelos participantes da pesquisa, indicando o grau geral de satisfação dos cidadãos com as instituições e a zona de gerenciamento do resultado do NPS, conforme explicado no referencial teórico do artigo.

Quadro 3 – NPS por Instituição

Instituição Escolhida	NPS	Zona NPS
PROCON (N=22)	36%	Zona de aperfeiçoamento
PCDF (N=80)	25%	Zona de aperfeiçoamento
CEB (N=110)	-16%	Zona Crítica
BRB (N=54)	-26%	Zona Crítica
DETRAN (N=236)	-42%	Zona Crítica
TOTAL (N=548)	-20%	Zona Crítica

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se notar, o PROCON foi a instituição com o maior NPS, mostrando uma maior satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestos pelo PROCON do que das outras instituições. Considerando os parâmetros estabelecidos por Reichheld (2011) para avaliação do resultado no NPS, ainda na zona de

aperfeiçoamento, também se encontra a PCDF, com NPS de 25%, o que mostra que os cidadãos estão parcialmente satisfeitos com os serviços. Entretanto, todas as outras três instituições apresentaram NPS na zona crítica, sendo o DETRAN com o pior NPS de todas as instituições, o que pode ser o motivo de ter sido a marca mais escolhida para ser avaliada. Além disso, o NPS geral também está situado na zona crítica (-20%), demonstrando que há muito o que melhorar nos serviços das instituições públicas do Na Hora DF para que os cidadãos fiquem satisfeitos com seus serviços, assim como foi também constatado no estudo de Chiusoli e Rezende (2019) em que os participantes também demonstraram insatisfação com os serviços públicos avaliados, e reforçando a necessidade das organizações públicas desenvolverem ações para melhoria na prestação dos serviços públicos.

Esse resultado demonstra que o número de detratores, ou seja, aqueles usuários insatisfeitos e decepcionados com o serviço recebido, críticos potenciais da instituição junto a familiares e amigos, supera o número de cidadãos favoráveis aos serviços prestados pela instituição, os promotores, que são aqueles que representam o sucesso da instituição. Este resultado pode ser decorrente de ainda haver uma percepção quanto ao excesso de burocracia das organizações públicas do DF que foram avaliadas, considerando que os dados apontam a percepção de que as organizações não são rápidas no atendimento das demandas (Quadro 2), e com isso não estão seguindo as premissas da nova gestão pública de ter um foco maior na melhoria do desempenho e na satisfação do cidadão, conforme preconizado por Abruccio (1997).

Em suma, há ainda longo caminho a percorrer em termos de efetividade dos serviços públicos, especialmente nas dimensões eficiência, relevância e credibilidade, para que uma maior satisfação dos cidadãos seja alcançada, conforme preconizado por Whelan et al. (2010) a respeito da necessidade de identificar a personalidade de marca pública para que possa contribuir com ações de aperfeiçoamento à gestão pública que viabilizem aumento da satisfação da sociedade com os serviços prestados. Isto reforça a necessidade de adoção de estratégias de marketing no setor público para trazer maior foco ao serviço prestado ao cidadão (EUCLYDES; SILVEIRA, 2020) e a busca pela sua satisfação (ALEMÁN et al., 2017).

Por fim, tem-se a ressalva de que os graus de satisfação com as organizações podem ser inerentes à natureza do serviço que foi utilizado e que é prestado pela

instituição pública, como por exemplo, no caso do DETRAN para resolver problemas de multas e do PROCON para resolver problemas do cidadão como consumidor. Apesar da ressalva sobre a necessidade de relativizar o resultado, o resultado ainda remete ao fato de que as instituições que tiveram NPS em zonas críticas precisam de ações mais urgentes para aperfeiçoamento dos seus serviços. Daí a pertinência de se traçar diagnósticos como estes que apresentam pontos positivos e pontos críticos, sob a perspectiva dos cidadãos, que lancem luz a áreas onde melhorias são necessárias, orientando os gestores públicos na definição de suas estratégias.

5 Considerações Finais

Foi possível alcançar o objetivo proposto na pesquisa de identificar a personalidade atribuída às marcas de serviços públicos disponibilizados na central de atendimento ao cidadão "Na Hora DF". Os cidadãos pesquisados veem as instituições públicas como relevantes e são neutros quanto à credibilidade, porém elas não foram vistas como eficientes, na visão deles. Também foi apresentado o grau de satisfação com as marcas dos serviços públicos, a partir da metodologia Net Promoter Score (NPS), considerando todas as instituições, o índice foi de -20%, configurando alta insatisfação dos participantes da pesquisa com as instituições, sinalizando maior presença de detratores que de promotores das marcas. O PROCON apresentou o melhor NPS entre as instituições mais citadas, de 36%. Em segundo lugar, a PCDF obteve um NPS de 25%. Em contrapartida, todas as outras instituições revelaram um NPS negativo, sendo a CEB com -16%, o BRB com -26% e o DETRAN com -42%, demonstrando necessidade de aprimoramento nos serviços prestados.

Portanto, verificou-se que há elevada insatisfação dos cidadãos em relação ao atendimento realizado pelas instituições presentes no Na Hora DF e que, apesar de duas instituições apresentarem NPS positivo, encontram-se em zona de necessidade de aperfeiçoamento, de forma que ainda há bastante espaço para melhorar o atendimento, e assim, a satisfação dos cidadãos quanto aos serviços públicos prestados por estas instituições.

Como contribuição acadêmica, o entendimento do campo teórico de personalidade de marca no contexto de serviços públicos foi aprofundado com os resultados deste estudo, em que se estabeleceram os principais fatores envolvidos para se atribuir personalidade de marca a instituições públicas, sob a perspectiva do cidadão usuário, destacando-se os fatores Eficiência, Relevância e Credibilidade.

Enquanto implicação gerencial, foi produzido um diagnóstico que permite os gestores públicos das instituições do Na Hora DF compreenderem melhor a percepção dos cidadãos em relação à imagem das instituições, representadas por suas marcas, além de identificarem áreas com potencial de melhorias para gerar uma maior satisfação dos cidadãos.

Uma primeira limitação da pesquisa deve-se ao período de coleta de dados ter sido realizado durante a pandemia, acarretando a necessidade de divulgação da pesquisa apenas por redes sociais, o que impediu de realizar a aplicação presencial in loco, logo após o atendimento do cidadão nos postos do Na Hora DF. Além disso, outras limitações estão relacionadas ao problema de variância comum do método, sendo elas os auto-relatos para as respostas do instrumento de pesquisa, o caráter transversal da coleta de dados, que impossibilita qualquer inferência causal, bem como a amostragem realizada por conveniência, impedindo generalizações dos resultados obtidos.

Acerca da agenda de pesquisa, sugere-se prioritariamente a realização de mais estudos relacionados à personalidade de marcas no setor público, onde ainda são poucos os estudos quando comparados aos de personalidade de marca no setor privado. A replicação deste estudo para outras marcas públicas, ampliando a opção de atendimento por outros canais, seja na sede das instituições, em canais eletrônicos ou nos Serviços de Atendimento aos Cidadãos (SACi) pode contribuir também com os gestores públicos para verificar qual melhor canal de atendimento e quais aspectos precisam ser aperfeiçoados em cada um deles de maneira customizada.

Sugere-se, também, a investigação da associação entre o construto personalidade de marca pública e percepção do relacionamento dos cidadãos com as diversas instituições públicas existentes, a fim de obter insumos para melhor entender o papel da marca no relacionamento com os cidadãos, como tem sido feito intensamente no âmbito privado (DIAS et al., 2020; MORENO et al., 2021).

Ademais, recomendam-se pesquisas que investiguem variáveis explicativas quanto à percepção da personalidade de marca pelos cidadãos, como tipo de canal de atendimento, tipo de serviço utilizado, motivo do uso do serviço e escolha de organização para avaliação, entre outras. Além disso, estudos que investiguem a percepção da personalidade da marca pelos próprios servidores públicos e relacionem com variáveis de comportamento organizacional também podem

contribuir com avanços da pesquisa sobre a temática, buscando uma ótica da gestão interna da marca em processos de gestão de pessoas no setor público.

A identificação da personalidade atribuída às marcas públicas é o primeiro passo para inspirar estratégias de posicionamento rumo à melhoria da imagem dos serviços públicos e aqui reside a principal contribuição teórica desta pesquisa. Os resultados coligidos constituem um diagnóstico para os gestores do “Na Hora DF” pautarem suas decisões em uma gestão baseada em evidências com foco na otimização do atendimento e da prestação de serviços públicos, promovendo maior satisfação dos cidadãos.

Referências

AAKER, J. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.

ABELLÁN-LÓPEZ, M. A.; DIAS, T., F.; NEBOT, C. P. As trajetórias modernizadoras da Administração Pública: Brasil e Espanha. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, v. 5, n. 3, p. 247-268, 2020.

ABRUCCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, n 10, 52 p., 1997.

AKIN, M. Predicting consumers' behavioral intentions with perceptions of brand personality: A study in cell phone markets. *International Journal of Business and Management*, v. 6, n. 6, p. 193-206, 2011.

ALEMÁN, R.; GUTIÉRREZ-SÁNCHEZ, R.; LIÉBANA-CABANILLAS, F. Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain, *Australian Journal of Public Administration*, v. 0, n. 0, p. 1-12, 2017.

BANKINS, S.; WATERHOUSE, J. Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations, *International Journal of Public Administration*, p. 1-12, 2018. DOI: 10.1080/01900692.2018.1423572

BECHEUR, I.; BAYARASSOU, O.; GHRIB, H. Beyond brand personality: building consumer-brand emotional relationship. *Global Business Review*, v. 18, n. 3, p. S128-S144, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática À Gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

BRESSER, L. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, p. 1-19, 2001.

BRESSER, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017.

BRITO, C. Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 1-2, p. 49-63, 2010.

CARVALHO, D.; DEMO, G.; MEDEIROS, J.; SCUSSEL, F. Citizen Relationship Management (CiRM): the past, present, and future of an emerging concept. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 19, p. 32-44, 2021.

CARVALHO, D. I.; DEMO, G.; SCUSSEL, F.; MONTEZANO, L.; PEDROSO, B. A. P. How do public service users see public institutions? development and validation of the public brand personality scale. *Revista Brasileira de Marketing - Remark*, v. 21, n. 3, p. 673-700, 2022.

CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. *Revista do Serviço Público*, v. 70, n.2, p. 195-218, 2019.

CHIU SOLI, C. L.; REZENDE, D. A. Desafio da Gestão Pública: Estudo de Caso de uma Cidade Paranaense. *Revista de Administração da Unimep*, v. 17, n. 2, p. 187-209, 2019.

COCHRAN, W. F. The estimation of sample size. *Sampling Techniques*, 3, 72–90. 2007.

DAEHN, C. M.; BIANCHI, I. S. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, n. E34, p. 490-502, 2020.

DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3, p. 677–697, 2015.

DIAS, G. N.; DEMO, G.; SCUSSEL, F. B. C.; WATANABE, E. A. M. The Magical World of Disney: building relationships with clients from the brand personality. *Tourism & Management Studies*, v. 16, n. 1, p. 39-49, 2020.

EUCLYDES, F. M.; SILVEIRA, S. F. R. Os Burocratas de Nível de Rua a Partir dos Modelos de Administração Pública. *Desenvolvimento Em Questão*, v. 18, n. 51, p. 33–48, 2020.

FIELD, A. Descobrindo a estatística usando o SPSS. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

HAIR, J.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; BLACK, W. *Multivariate Data Analysis*. 8. ed. Cengage, UK: Pearson, 2018.

HASSEY, R.V. How brand personality and failure-type shape consumer forgiveness. *Journal of Product & Brand Management*, v. 28, n. 2, p. 300-315, 2019.

JURUENA, C.; BLANCHET, L. A. A defesa dos usuários de serviços públicos prestados por entes do terceiro setor. *Revista do Direito*, v. 1, n. 57, p. 104–116, 2019.

KAUR, H.; SOHAL, S. Examining the relationships between political advertisements, party brand personality, voter satisfaction and party loyalty, *Journal of Indian Business Research*, v. 11, n. 3, p. 263-280, 2019.

KAUSHAL, V.; ALI, N. University Reputation, Brand Attachment and Brand Personality as Antecedents of Student Loyalty: A Study in Higher Education Context. *Corp Reputation Rev.*, 2019. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00084-y>

KAVANAGH, S. C. Revolutionizing Constituent Relationships: the promise of CRM systems for the public sector. *Revolutionizing Constituent Relationships: The promise of CRM Systems for the Public Sector*, 2007.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

LEIJERHOLT, U. What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector, *Journal of Marketing Management*, p. 1-24, 2021. DOI: 10.1080/0267257X.2021.1909106

LEIJERHOLT, U.; BIEDENBACH, G.; HULTEN, P. Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, p. 1-24, 2020. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>

LEIJERHOLT, Ulrika; BIEDENBACH, Galina; HULTÉN, Peter. Branding in the public sector: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, v. 26, p. 126-140, 2019.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 14, n. 41, p. 69-89, 1999.

MORENO, L.; DEMO, G.; ROCHA, T.; SCUSSEL, F. Take a Ride on Credibility: the role of brand personality in users' loyalty to virtual brands in the Sharing Economy. *Internext*, v. 16, n. 2, p. 221-237, 2021.

MOYA, M.; JAIN, R. When tourists are your "friends": Exploring the brand personality of Mexico and Brazil on Facebook. *Public Relations Review*, v. 39, n. 1, p. 23-29, 2013.

MUNIZ, K. M.; MARCHETTI, R. Z. Brand personality dimensions in the Brazilian context. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 2, p. 168-188, 2012.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

RADLER, V. M. 20 Years of brand personality: a bibliometric review and research agenda. *Journal of Brand Management*, v. 25, n. 4, p. 370-383, 2018.

REICHHELD, F. *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven*, Harvard Business Press, 2011.

RIBEIRO, M. P.; OLIVEIRA, E. R. Comunicação e Marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. 4, n. 1, 2013.

SALGANIK, M. J.; HECKATHORN, D. D. Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. *Sociological methodology*, v. 34, n. 1, p. 193–240, 2004.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 3, p. 64–80, 2008.

SCUSSEL, F.; DEMO, G. Personalidade De Marca: Itinerários Da Produção Nacional E Agenda De Pesquisa. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 15, n. 3, p. 340-354, 2016.

SHIGAKI, H. B.; PEREIRA, J. R.; SOUSA, C. V.; LARA, J. E. Entre o bem estar social e o poder público: uma análise das estratégias de marketing social em prol da doação sanguínea. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 1, p. 73-85, 2019.

SILVA, E. C. Marketing Público: Uma plataforma de “trocas” no setor público. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 14, n. 1, p. 20-42, 2015.

SOUSA, C. M.; ARDIGO, J. P.; SANTOS, A. R. A Produção acadêmica nacional e internacional sobre imagem corporative no setor público. *Gestão & Sociedade*, v. 15, n. 43, 2021. <https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3457>

STEVENS, V.; KLIJN, E. H.; WARSEN, R. Branding as a Public Governance Strategy: A Q Methodological Analysis of How Companies React to Place Branding Strategies, *Public Administration Review*, 1-11, 2020, <https://doi.org/10.1111/puar.13263>

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 7. ed. Boston: Person, 2019.

TEMPORAL, P. *Branding for the public sector: Creating, building and managing brands people will value*. John Wiley & Sons, 2014.

VOETH, Markus; HERBST, Uta. The concept of brand personality as an instrument for advanced non-profit branding—an empirical analysis. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, v. 19, n. 1, p. 71-97, 2008.

WHELAN, Susan et al. Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of business research*, v. 63, n. 11, p. 1164-1171, 2010.

Zamanian, M., Mohammad, R. K., & Seyed, M. S. E. The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement. *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 22, p. 8909–8917, 2011.