




HOW DO PUBLIC SERVICE USERS SEE PUBLIC INSTITUTIONS? DEVELOPMENT AND VALIDATION OF THE PUBLIC BRAND PERSONALITY SCALE

 **Daniel Carvalho**
University of Brasilia – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brazil.
danizalho@gmail.com

 **Gisela Demo**
University of Brasilia – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brazil.
giselademo@unb.br

 **Fernanada Scussel**
Federal University of Santa Catarina – UFSC.
Florianópolis, Santa Catarina – Brazil.
contatofernandascussel@gmail.com

 **Lana Montezano**
University of Brasilia – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brazil.
lanamontezano@gmail.com

 **Bianca Amazonas**
University of Brasilia – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brazil.
bianca.app@gmail.com

Objective: to develop the Public Brand Personality Scale (PBP Scale), presenting evidence of validity and reliability of a scientific instrument to measure public brand personality.

Method: A qualitative study was carried out with 142 usuários dos serviços públicos do Na Hora do Distrito Federal to identify the attributes linked to the public brand, generating a pilot version of the scale based on content analysis, which was submitted to judge and semantic analysis, and pre-test. The final version was applied in a survey with 548 public service users do Distrito Federal. Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis were used for data analysis.

Originality/Relevance: presents an unprecedented measurement model to operationalize and assess brand personality in the context of the public sector, in order to allow it to be used as a diagnostic tool for public managers to build a more transparent and effective relationship with public service users.

Results: The PBP Scale has 15 traits of public brand personality grouped into three dimensions – Efficiency, Relevance, and Credibility. All the items reached excellent psychometric indices. The scale has evidence of exploratory, confirmatory, internal, construct (convergent, divergent and nomological), and content validity, as well as reliability, engendering a reliable scientific instrument to measure public brand personality.

Theoretical/methodological contributions: We present the dimensions of brand personality attributed to public institutions' brands, contributing to branding and marketing research on the public sector, opening opportunities for relational studies of marketing and public organizations. The use of robust statistics contributes to the credibility of the use of scale.

Keywords: Brand personality. Public management. Efficiency. Scale.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Carvalho, D., Demo, G., Scussel, F., Montezano, L., & Amazonas, B. (2022, Apr./June). How do public service users see public institutions? Development and validation of the public brand personality scale. *Brazilian Journal of Marketing*. 21(3) 673-700. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i3.21231>.



Introduction

The adoption of private sector management strategies by the public sector has been changing the way public policies are conducted by managers (Laing, 2003). This opening has shed light into the role of marketing in contributing to approximate public institutions and citizens in a citizen-oriented approach based on non-commercial marketing exchanges specific to the public sphere (Buurma, 2001; Kotler & Lee, 2007). On the top of the marketing planning strategies for the public sector, there is communication with the public, with the aim of mapping citizens' needs, identifying opportunities to improve their satisfaction, the image of public services, and the empowerment of citizenship (Kotler & Lee, 2007). Regardless the incipience of marketing in the public sector, both in academia and in management practice, its application strengthens public management, bringing institutions closer to citizens and collaborating with their overall performance (Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015).

In this scenario, public brands management emerges as a public governance strategy (Stevens, Klijin, & Warsen, 2020), focusing on the development of strong public brands, capable of creating and improving the image of public institutions, with the main purpose of allowing citizens to perceive and value the benefits of public services (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt, Biedenbach, & Hultén, 2019). This is a recent practice on the public context and, as consequence, an incipient body of knowledge both on marketing and public administration arenas (Bankins & Waterhouse, 2018; Souza, Ardigo, & Santos, 2021), setting the need of works dedicated to the image and reputation of public organizations.

Research on this approach has shown that public branding contributes to develop value to public service users (Daehn & Bianchi, 2020; Stevens, Klijin, & Warsen, 2020), promotes the relationship between institutions and citizens (Carvalho, Demo, Medeiros, & Scussel, 2021), and enhances citizens' trust in the government (Gromark & Melin, 2013; Kallinikos, 2006). However, despite the importance of public brands management for both public institutions performance (Kotler & Lee, 2007) and the promotion of social welfare (Shigaki, Pereira, Sousa, & Lara, 2019), building public brands image is still an undertheorized topic in the scientific literature. In this scenario, the concept of brand personality arises as the "set of human characteristics associated with a brand" (Aaker, 1997, p. 347), concerning the way individuals evaluate a brand using the same analysis they would use to evaluate the personality of a person.

In the private sector, brand personality is used so customers may identify and differentiate brands from the competition (Aaker, 1997), being a major element in the construction of strong brands (Brito, 2010; Fournier, 1998). Despite the lack of studies of brand

personality in the public sector (Carvalho et al., 2019; Demo, Montezano, Scussel, Amazonas & Carvalho, 2021), we understand that exploring public brand personalities can be a fertile path for public marketing research. This is based on the notion that brand personality reflects how people feel about a brand and, unlike attributes related to the product and/or service, it serves a symbolic function (Keller & Lehmann, 2006), being a helpful construct in the development of strong public brands, meeting the agenda of a citizen-centered managerial approach (Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019; Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015).

Waeraas (2008) has pointed out, in the early 2000's, that brand personality is a coherent concept for public sectors organizations. As discussed by Leijerholt et al. (2019), brand personality in the public arena is connected to reputation, credibility and performance. However, as these scholars agree, research must answer the call for implementing branding principles from the private sector, respecting the characteristics and the agenda of public institutions. Even though public brands do not seek for profit as private brands (Al-Khouri, 2012; La Falce, Muylder, Pressot, e Toivanen, 2015), there is an increasing interest of governors in improving public service's quality in order to generate social value and fulfill public service users' needs (Carvalho et al., 2019). However, there is no measurement instrument dedicated to evaluate public service users' perception on public brand personality. Considering the above discussion, the construction of a specific measurement scale for public brand personality, respecting the idiosyncrasies of the public context, seems to be a useful tool to advance in this stream of research. On that basis, we question: how to identify the personality that public service users attribute to public brands?

To address this question, the main objective of this paper is to develop an unprecedented measurement model called Public Brand Personality Scale – PBP Scale, by presenting evidence of validity and reliability of a scientific instrument to measure public brand personality. To the best of our knowledge, this is the first scale to operationalize and evaluate public brand personality, being the main contribution of this paper, as it will serve as a diagnostic tool that will allow public managers to build an increasingly transparent and effective relationship with public service users.

Theoretical background

The need to improve the relationship between government and citizens, through marketing, has begun in the context of the New Public Administration, which seeks to make management more flexible and increase accountability (Bresser-Pereira, 2017). Given the new

relationship dynamics between citizens and the public sector, governments started to adopt innovative practices and sought to better understand the citizens' demands, strengthening their relationship (Carvalho et al., 2019; Demo & Pessôa, 2015). In addition, in the post-New Public Administration period, an increase in responsibility and responsiveness to users of public services is sought, fostering a relationship of greater trust (Cavalcante, 2019).

Recently, scholars started to explore the perception of public services users. Chiusoli and Rezende (2019) identified that users consider the services to be lacking in quality and agility, resulting in dissatisfaction, and recommend a closer approach between public management and users of public services in order to improve communication and transparency. Santos, Pessôa and Rodrigues (2019), when investigating the image of the Military Police of Santa Catarina, identified terms linked to a positive image of the institution such as quality and competence. Souza, Ardigo and Santos (2021) indicate that the organizational image in the context of the public sector is perceived directly for the quality of the services provided.

Thus, it is plausible to say that the concept of brand personality can be used in the public sphere since institutions and public services also have names or brands and, by unveiling the personality that public service users attribute to public brands, considering its influence on the relationship with the institution (Brito, 2010). Consequently, public managers will be able to identify strategies to improve the image of public services, encourage citizenship, and reposition the public brand (Ponte, 2015).

With origins in psychology studies, the concept of brand personality started to be studied under the marketing discipline in the 1950s, when it was used to describe products, brands, and organizations, fostering the first steps of brand personality as an element of brand differentiation (Carvalho et al., 2019; Scussel & Demo, 2016). Only during the 1980s, marketing scholars started to focus on brand personality as a research stream, resorting to the use of human personality measurement to study personality in the context of brands. It was Jennifer Aaker, in 1997, who first operationalized the concept of brand personality in marketing, presenting an adequate instrument to measure brand personality, being a seminal step in this body of knowledge (Peñaloza et al., 2019; Scussel & Demo, 2016).

For Aaker (1997), brand personality is the set of human characteristics associated with a brand. While the perception of human personality traits occurs based on individual behavior, physical characteristics, attitudes, beliefs, and demographic characteristics, the perception of brand personality traits emerges from the direct or indirect interaction with the brand, using the same type of evaluation individuals would use to evaluate someone. This was her motivation

to develop the first “reliable, valid, and generalizable scale to measure brand personality” (Aaker, 1997, p. 347), presenting five dimensions: sincerity, excitement, competence, sophistication and ruggedness. Since then, researchers covered the impact of brand personality in brand strategy (Naresh, 2012), brand positioning (Kim & Sung, 2013), brand experience (Choi, Ok, & Hyun, 2017), and relationship perception (Scussel & Demo, 2019). Thus, brand personality is associated with people’s impression, constituting an important concept for strong public brands that are connected to the demands and concerns of public service users.

Despite the importance of her contribution, Aaker (1997) herself noted the need of respecting the context when replicating the concept of brand personality in different cultural settings and economy sectors. She made clear that the five dimensions of brand personality were based on the North-American consumer evaluation, indicating opportunities for further validation of the scale in other countries, considering the role of culture in the way consumers perceive brand personality (Aaker, 1997). Thus, the brand personality scale was validated in different cultures and in different sectors of the economy in an attempt to achieve a more accurate measure of brand personality (Carvalho et al., 2019; Scussel & Demo, 2016).

In Brazil, Muniz and Marchetti (2012) validated the brand personality scale to the Brazilian customer context, identifying five dimensions: credibility, joy, audacity, sophistication and sensitivity. This study confirmed the internal structure of the scale, proving to be a reliable instrument to inspire the creation of the first public brand personality scale, meeting the purpose of the present research. Specifically in the context of public brands, brand personality is known as a partner-concept in developing the identity and the image of public brands (Leijerholt et al., 2019), contributing to citizens’ perception and a better evaluation of public services (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007). Demo et al. (2021) found that public service users consider the public brands relevant and reliable, but not efficient, in addition to not being satisfied with the services offered.

However, despite the notorious contribution of emotional aspects of brands to public institutions and the relevance of the brand personality concept, to the best of our knowledge, there is still no specific measurement instrument to explore the personality of public brands, configuring an important gap in the marketing literature. Scale development and validation is a major element in the advance of marketing knowledge, with significant implications on managerial practices Churchill, 1979; Rossiter; 2002). This means that the proposal of a public brand personality scale can be useful for academics and public managers, since the scale

represents a reliable instrument to assess public service users' perceptions on public brands, contributing for future relational studies in both marketing and public administration areas.

Method

This paper reports a multimethod research, composed by a qualitative and a quantitative studies, with the objective of validating a scientific scale to identify brand personality in the public sector. We followed the guidance of Churchill (1979) and Rossiter (2002) regarding scale development in marketing research. We propose a combination of their protocols, based on the integration proposal suggested by Oliveira and Veloso (2015). Thus, to build the Public Brand Personality Scale (PBP Scale), we designed a four-stage study: (i) development of a pilot version of the scale; (ii) scale purification through exploratory factor analysis; (iii) new scale purification, with a new sample and confirmatory factor analysis; and (iv) proposition of final items.

In the first step, development of the scale, we conducted a qualitative study with users of the service desk called *Na Hora*, in Distrito Federal, Brazil, a public sector initiative that deals with the demands of users of 11 service institutions/brands dedicated to the provision of public service. These institutions/brands are the *Banco Regional de Brasilia* (bank), the *Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal* (environmental sanitation Company), the *Companhia Energética de Brasília* (energy company), the *Defensoria Pública do Distrito Federal* (public defense), the *Departamento de Transito do Distrito Federal* (traffic department), the *Transporte Urbano do Distrito Federal* (urban transport), the *Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal* (tax services), the *Secretaria de Justiça do Distrito Federal* (justice services), the *Secretaria do Trabalho* (labor law services), the *Policia Civil do Distrito Federal* (police department), and the *Instituto de Defesa do Consumidor* (consumer protection institute).

The participants were asked to answer an online semi-structured questionnaire composed by multiple-choice questions to indicate whether each of the 11 public institutions could be evaluated. This part was followed by an open question to describe the institution with one to three adjectives to identify possible brand personality traits to allow grouping them into possible dimensions of brand personality. The sample was formed by 142 public service users of "Na Hora" in the Federal District, based on the principle of saturation in a heterogeneous and representative sample, as pointed out by Bardin (2016). The sample was predominantly formed by women (61%) with the average age of 35, with a college education (76%). We

analyzed data using Bardin's (2016) assumptions, which defines the classification of results based on the frequency and thematic categories, composing a thematic categorical analysis.

Afterwards, we conducted a judges' analysis, in which 11 experts were divided into two focus groups, with the goal of verifying whether the items of the pilot scale made sense and were relevant in the public context, following the guidance of Kerlinger and Lee (2008). The first focus group was composed by four scholars of branding and public management. In the second focus group, we reunited seven public managers. By doing this, we assessed the managerial and the academic perspective in the operationalization of the construct. The experts checked the pertinence of the traits/items and were encouraged to allocate each item under one brand personality dimension. This step can result in the reformulation, inclusion, exclusion, suggestion, or reformulation of new items/traits or dimensions for the PBP Scale, respecting the minimum agreement of 80% among judges as the decision criterion (Pasquali, 2010).

The next step was a semantic analysis to evaluate the clarity and doubts that could arise when applying the research (Kerlinger & Lee, 2008). We sought to verify the understanding of each adjective/item, eliminating redundancies and adding new items if necessary. In this phase, 21 participants were intentionally selected among students, researchers, and professors of Business Graduate Programs. We adopted the same 80% agreement criterion between the participants (Pasquali, 2010). Lastly, we conducted a pre-test with 11 public service users that had used a service from any institution of *Na Hora*, through an online questionnaire, with the objective of validating the pilot version, meeting the criterion of a minimum of 10 participants in a pre-test (Malhotra, 2012). The product obtained in the qualitative study was the PBP Scale application version.

In the following, we started a quantitative study for scale validation or first purification. For this stage, we used a non-probabilistic sample by convenience, which is admitted in the case of extremely large populations (Cochran, 2007), as the case of public services users. The sample was formed by 584 public service users over 18 year old who have used the services from any institution listed in the desk service *Na Hora* in the Federal District, and was shared online using the Google Forms platform. After data collection, we started a data treatment procedure in the software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 22.

First, we performed descriptive statistical analyzes (frequency distribution, mean, standard deviation, maximum and minimum values). Following the recommendations from Tabachnick and Fidell (2019), we observed missing values, using the listwise method, excluding 22 questionnaires. To identify outliers, we used the Mahalanobis distance and 14

outliers were eliminated, resulting in a final sample of 548 respondents. Then, we performed multicollinearity and singularity analyzes. We found no deviations, as the tolerance values were greater than 0.1 and the Variance Inflation Factor (VIF) was less than 5.0 (Hair et al., 2018). Finally, we verified the assumptions for multivariate analysis (Field, 2020). For this, we analyzed normal and residual probability graphs to verify normality, linearity, and homoscedasticity of the data, although exploratory factor analysis is a robust technique against normality violations (Field, 2020). The assumptions for factor analysis were confirmed.

The sample collected was characterized as non-probabilistic for convenience and was obtained through an online questionnaire on the Google Forms platform. The sample size for testing multiple linear regression model was a sample of 75 subjects, using the G-Power 3.1 software and considering 21 independent variables for a statistical power of 0.95.

At the end of data processing, we selected a random sample of 210 participants to perform the Exploratory Factor Analysis (EFA), based on the recommendations of Tabachnick and Fidell (2019), who suggest between 200 and 300 individuals, considering between 5 and 10 subjects per questionnaire item. To perform the Confirmatory Factor Analysis (CFA), we used the remaining 338 responses, constituting an independent sample of the exploratory analysis and considering the quantity recommended in the literature of a minimum of 10 subjects per questionnaire item (Byrne, 2016; Kline, 2015).

For the new scale purification, with a new sample, we conducted a Confirmatory Factor Analysis, using Structural Equation Modeling (SEM), with the maximum likelihood method, to verify the adjustment of the measurement model obtained through Exploratory Factor Analysis, using the statistical program Amos, integrated with SPSS. Uni and multivariate normality was also measured by Amos and no violation was found, according to Marôco (2018). We adopted the maximum likelihood estimation method due to its statistical robustness to overcome normality limitations and its applicability in different sample sizes (Hair et al., 2018). Table 1 illustrates the methodological path of this research.

Table 1

Methodological Path

Method	Tool	Sample (non-probabilistic by convenience)	Purpose
Qualitative	Semi-structured questionnaire whit Na Hora users	142	Identify possible public brand personality traits
Qualitative	Judges' analysis by focus groups	11	It was checked the pertinence of the traits/items and allocated each item under one brand personality dimension
	Scholars of branding and public management	4	
	Public managers	7	
Qualitative	Semantic analysis	21	Evaluate clarity and possible doubts about research applying
Qualitative	Pre-test with Na Hora users	11	Validating the pilot version
Quantitative	Na Hora users	548	Quantitative study for scale validation or first purification Exploratory Factor Analysis (EFA) Confirmatory Factor Analysis (CFA)
		210	
		338	

Finally, according to the sole paragraph of article 1 of Resolution No. 510/16 of the National Health Council (CNS) in Brazil, consultative surveys, with the anonymity of respondents and the confidentiality of responses guaranteed, as is the case of this research, they are exempt from ethical analysis by the Research Ethics Committees (CEP) and by the National Research Ethics Commission (CONEP).

Findings

Qualitative Study

Through saturation principle in representative and heterogeneous sample, as pointed out by (Bardin, 2015), a semi-structured questionnaire online was applied on Na Hora service stations' brands public service users. 142 users described public institutions with at least one

and at most three adjectives to identify possible brand personality traits and then grouping them into possible brand personality dimensions (Marchetti and Muniz, 2005).

The first findings report the development of a pilot version of the PBP Scale. In the qualitative study, we obtained 1,192 adjectives as possible brand personality traits. After the elimination of duplicates, we had 261. The adjectives represented synonyms for expressing the same characteristic and were unified into the one that was most repeated, reaching 36 traits. This final amount was grouped into brand personality dimensions.

Table 2 presents the consolidation of categories, or dimensions, and the adjectives identified for public brand personality after content analysis, as well as the representativeness of the category as a function of the frequency of adjectives citations related to each dimension.

Table 2

Dimensions and Traits Identified in the PBP Scale

Dimension	Traits	Frequency
Efficiency	Quality, Efficient, Fast, Competent, Proactive, Helpful, Productive	54.40%
Credibility	Accessible, Honest, Fair, Committed, Reliable, Serious, Transparent, Exempt	15.20%
Structure	Simple, Organized, Comfortable, Clean	10.90%
Relevance	Necessary, Important, Essential, Known, Present, Useful	9.00%
Innovation	Modern, Practical, Technological	7.30%
Appreciation	Regional, Strong, Attentive, Valuable, Cool, Beautiful, Admired, Engaged	3.20%

To evaluate the 36 traits of publicbrand personality and the six dimensions obtained for the PBP Scale in the content analysis, we carried out the judges' analysis. Two new traits were added to the scale - democratic and inclusive, totaling 38 items/traits. In semantic analysis to avoid redundancy cases, get new items suggestions and validate the judges' analysis stage, 21 respondents excluded 17 items by redundancies (accessible, attentive, beautiful, committed, comfortable, democratic, honest, legal, clean, necessary, practical, present, productive, regional, serious, simple, and valuable). Additionally, three traits were replaced by new adjectives: technological for digital, exempt for impartial, and modern for innovative. At the end of this stage, the PBP Scale had 21 items representing public brand personality traits.

The last step in the qualitative study was a pre-test, formed by the invitation letter and the consent form; the 21 items of the personality traits of public brands to be identified using a Likert-type agreement scale, ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree), being 3 (I do not agree, nor do I disagree/No applies) the neutral point; and three sociodemographic questions to characterize the sample. We had no changes, inclusion, or exclusion in this step.

Quantitative study

For the scale validation, we started the quantitative study analysis. We started with the psychometric validation of the PBP Scale, as recommended by Field (2020) and Hair et al. (2018), to obtain evidence of validity and reliability of the scale. The feasibility of using factor analysis (factorability) was obtained, due to the matrix of correlations of the PBP Scale items presenting the most significant correlations from moderate to strong, as well as the KMO sample adequacy index of 0.94, considered "wonderful", attesting the adequacy of the data for factor analysis (Kerlinger & Lee, 2008).

Then, we determine the number of factors in the scale, considering four criteria: eigenvalues, percentage of explained variance, scree plot, and parallel analysis (Field, 2020). We have identified six factors considering the explained variance above 3%; three factors with eigenvalues above 1; and three factors by the scree plot graph. Next, we performed a parallel analysis, a criterion that is increasingly recognized in the international literature, given its precision in establishing sets of extracted values, in addition to being little influenced by the sample size and by the factor loadings of the items (Hayton, Allen, & Scarpello, 2004).

According to this criterion, the number of factors can be identified from the point where the estimated value exceeds the empirical value. Laros and Puente-Palácios (2004) showed the suitability of different criteria for extraction of factors, finding that while the criterion eigenvalue greater than 1.0 is adequate in 22% of cases and the criterion based on the scree plot test is adequate in 57% of cases, the criterion based on parallel analysis is adequate in 92% of cases. We used the software RanEigen to conduct the parallel analysis, and the results indicated three factors for the PBP Scale, as shown on Table 3.

Table 3

Paralell Analysis

<i>Eigenvalue / Factor</i>	<i>Estimated Value</i>	<i>Empirical Value</i>
1	1.61	10.75
2	1.51	1.94
3	1.41	1.17
4	1.34	0.86
5	1.27	0.76

Once we defined the number of three factors, we started the Exploratory Factor Analysis using Promax oblique rotation, as indicated by Pasquali (2012), since correlations between variables are assumed, limiting the possibility of using orthogonal rotations.

Exploratory factor analysis

For the purposes of this research, a minimum factor loading of 0.55 was determined, with the aim of resulting in greater quality and internal validity of the PBP Scale. Thus, we kept only good, very good, and excellent items, according to the parameters defined by Comrey and Lee (2013), which are: negligible (loads < 0.3), poor (loads ≥ 0.32 and ≤ 0.44), reasonable (loads ≥ 0.45 and ≤ 0.54), good (loads ≥ 0.55 and ≤ 0.62), very good (loads ≥ 0.63 and ≤ 0.70), and excellent (loads ≥ 0.71). Factor loadings refer to the correlation of items with the respectively associated factor, allowing the verification of the internal validity of the scale, measured by the quality of the items. Due to low factor loads, we excluded the items known, engaged, strong, and transparent. After the analyses of internal validity, we obtained a scale with 17 items, being 5 good, 4 very good, and 8 excellent. These items were divided into the three factors Efficiency (9 items), Relevance (3 items) and Credibility (5 items).

The degree of reliability of the instrument was measured using Cronbach's alpha (α), an indicator of confidence, precision, or internal consistency of scales (Nunnally & Bernstein, 1994). According to the authors, values found for Cronbach's alpha above 0.70 are understood as reliable, while those above 0.80 are very reliable. All the three factors of the PBP Scale reached Cronbach's alphas considered very reliable: Efficiency reached $\rho=0.92$, Relevance $\rho=0.85$, and Credibility $\rho=0.77$. Furthermore, with the exploratory validation, a total explained variance of 66% was reached by the scale factors, which allows verifying the degree of explanation of the construct reached by such factors. According to Hair et al. (2018), this is a very satisfactory result, being above 50%. The psychometric indexes of the PBP Scale are summarized in Table 4.

Table 4

PBP Scale Psychometric Indexes

Item	Factor Load			Quality of the item
	Efficiency	Relevance	Credibility	
Fast	0.86			Excellent
Quality	0.86			Excellent
Efficient	0.85			Excellent
Competent	0.85			Excellent
Organized	0.77			Excellent
Proactive	0.70			Very good
Digital	0.70			Very good
Helpful	0.63			Very good
Innovative	0.58			Good
Essential		0.91		Excellent
Important		0.89		Excellent
Useful		0.62		Good
Admired			0.77	Excellent
Reliable			0.70	Very good
Fair			0.59	Good
Inclusive			0.56	Good
Impartial			0.55	Good
Cronbach Alpha	0.92	0.85	0.77	
Extracted Variance				66%

Considering the results of the exploratory validation, we started a new purification of the scale, with a different sample, the moment in which we performed a Confirmatory Factor Analysis.

Confirmatory factor analysis

First, we carried out an assessment of the quality of the measurement model in structural equations, based on the adjustment of the model to the empirical data. As recommended by Hair et al. (2018), a model that presents the value of the normed χ^2 (CMIN/DF or NC, being CMIN the χ^2 statistic and DF the degrees of freedom of the model), GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) and SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual) has enough information for its evaluation since the NC and the RMSEA are absolute indexes and the GFI is an incremental index.

Observing Byrne's (2016) recommendations for parsimony, we tested the PBP Scale in both the unifactorial and the multifactorial (three-factor) models. The results show that the one-factor model exhibited worse indices than the three-factor model, confirming that the multifactor model is a better framework for evaluating public brands, as shown in Table 5.

Table 5

PBP Scale Confirmatory Analysis Fit Indices

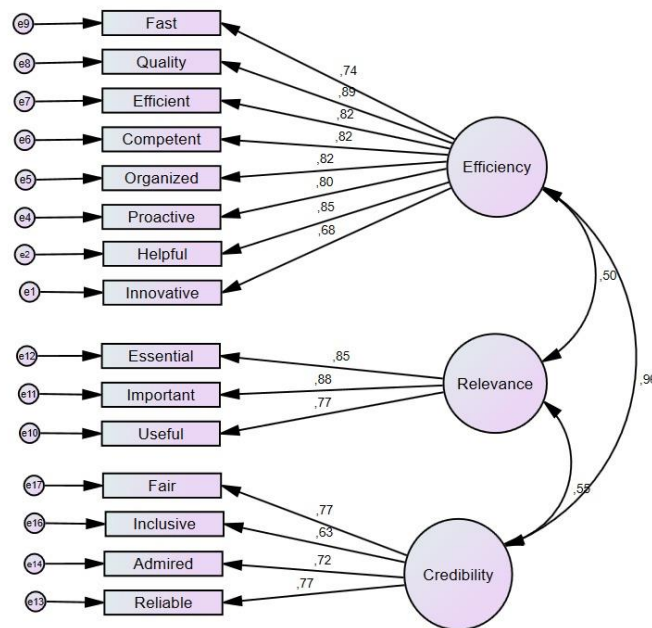
Parameters	Reference (Kline, 2015)	Unifactorial Model	Multifactorial Model
NC (χ^2/DF)	< 5.0	8.01	3.96
CFI	≥ 0.90	0.83	0.94
GFI	≥ 0.90	0.82	0.93
SRMS	< 0.08	0.08	0.06

$\Delta \chi^2 (3)=377.04; p<0.001$

The confirmatory multifactorial model presented two factor loadings considered “reasonable” (digital and impartial), which were excluded. In the following, we generated another multifactor model only with loads considered good, very good, and excellent. Figure 1 illustrates the final version of the PBP Scale, with three factors/dimensions and 15 items/traits.

Figure 1

PBP Scale Confirmatory Factor Analysis Model



Note: $\chi^2 (116) = 344.59; p < 0.001; NC(CMIN/DF) = 3.96; GFI = 0.93; SRMS = 0.06.$

To analyze the reliability of the factors, we verified the respective Jöreskog' rho indices (ρ), which represent a measure of reliability for measurement models in structural equations based on the factor loadings of the variables, more recommended for confirmatory validations

than the Cronbach's alpha, an index that uses correlations between items (Chin, 1998). The ρ values of all the PBP Scale factors are above 0.8 and are considered very satisfactory (Chin, 1998; Ursachi, Horodnic, & Zait, 2015): Efficiency with $\rho=0.93$, Relevance with $\rho=0.87$, and Credibility with $\rho=0.83$. Table 6 summarizes the psychometric indexes of the PBP Scale.

Table 6

PBP Scale Psychometric Indices

Factor	Scale Items	Standardized-Estimates	Unstandardized-Estimates	S.E.	C.R.	p
Efficiency	Quality	0,89	1,33	0,09	14,84	***
	Helpful	0,85	1,32	0,09	14,28	***
	Organized	0,82	1,26	0,09	13,84	***
	Efficient	0,82	1,18	0,09	13,79	***
	Competent	0,82	1,12	0,08	13,71	***
	Proactive	0,80	1,18	0,09	13,53	***
	Fast	0,74	1,15	0,09	12,57	***
	Innovative	0,68	1,00			
Relevance	Important	0,88	0,96	0,06	16,26	***
	Essential	0,85	1,03	0,07	15,90	
	Useful	0,77	1,00			***
Credibility	Reliable	0,78	1,00			
	Fair	0,77	0,98	0,07	14,97	***
	Admired	0,72	0,88	0,06	13,91	***
	Inclusive	0,63	0,75	0,06	11,77	***

Note: SE = standardized error; CR = critical ratio or t test; *** = $p < 0.001$.

In the next step, we evaluated construct validity through convergent, divergent, nomological, and discriminant validity. The construct validity of the PBP Scale corresponds to the verification that its items effectively portray the theoretical construct they propose to measure. The set of manifest variables is coded in the same conceptual direction and the relationship between these variables being positive in a reflective way (Hair et al., 2018). To verify the convergent validity of a construct, we analyze the degree of agreement of its measurements. For this, the literature points out that such intercorrelations between items require values of at least 0.5 (Kline, 2015), which occurred with all PBP Scale loads. Another way to verify the convergent validity is based on the reliability of its factors through the Jöreskog' rho index. All of them were above 0.8, attesting the internal consistency, also being considered very satisfactory (Chin, 1998; Ursachi, Horodnic, & Zait, 2015). The last criterion is the extracted variance, which must be above 0.5 (Hair et al., 2018). The three PBP Scale

factors had extracted variance above 0.5, as shown in Table 5. On that basis, it is possible to state that the PBP Scale has convergent validity.

In turn, divergent validity indicates that the factors found measure different constructs. To verify divergent validity, we assess the estimated variance extracted from each factor, which must be greater than the square of the correlation between the factors, according to the Fornell-Larcker criterion (Hair et al., 2018). Therefore, a latent construct should explain its item measures better than another construct. Results indeed confirm the divergent validity between the three factors of the scale; in other words, efficiency, relevance and credibility constructs are distinct from each other, constituting three independent scales, which can be applied separately. Table 7 presents these results.

Table 7

PBP Scale Divergent Validity

Factor	Efficiency	Relevance	Credibility
Efficiency	0.65^a		
Relevance	0.10	0.70^a	
Credibility	0.44	0.17	0.54^a

Note: ^a Extracted Variance.

Nomological or criterion validity seeks to identify correspondence in relation to the theoretical and empirical literature, confirming the capacity of the scale to behave in relation to other constructs as expected. To assess nomological validity, we must carry out tests of correlations between constructs (Hair et al., 2018). Therefore, the average of the responses given by the individuals to the 15 items resulting from the final PBP Scale model was calculated, correlating it to the Net Promoter Score (NPS), or brand satisfaction index (Reichheld, 2011). We used the Pearson coefficient, resulting in a positive and strong correlation of 0.78 (Cohen, 1992), with a significance of 0.01. Thus, we confirm the nomological validity of the construct based on the expressive correlation between brand personality and satisfaction, as already pointed out by Brakus, Schmitt, and Zarantonello (2009), who state that one of the results arising from the identification of brand personality is satisfaction.

It is noteworthy that among the factors, all correlations were significant at the 0.01 level. Efficiency was the one with the strongest correlation in relation to satisfaction with the public service, with a correlation of 0.75. Efficiency is one of the principles of the Brazilian Federal Constitution, which according to Meirelles (2019), is a duty of the administration. Therefore, it

is something that people already expect from public services, since one of the objectives of new models of public administration, such as the New Public Management, is the search for government efficiency and increased productivity (Abellán-López, Dias, & Nebot, 2020). The Credibility factor came next with a correlation of 0.66 and finally, Relevance with 0.57 of correlation with public service users satisfaction.

Lastly, we performed a discriminant analysis to attest the conceptual independence of the three factors of public brand personality and different, but possibly similar constructs, through Exploratory Factor Analysis, with promax oblique rotation (Brakus et al., 2009). In this case, we performed a factor analysis, with four factors, grouping the items of efficiency, credibility, relevance and the items of a Citizen Relationship Management (CiRM) Scale (Medeiros & Demo, 2021). All items were grouped into the expected factors, confirming the independence of the constructs and validating the discriminant analysis.

Once we analyzed the psychometric indicators and attested construct validity for the PBP Scale, we must assess content validity for the items in the scale, which means finding theoretical support for each item of the scale (Hair et al., 2018). Table 8 points to the content validity of the three dimensions of the PBP Scale. Additionally, Table 8 presents the final items of the scale, meeting the criteria of Churchill (1979), Rossiter (2002), and Oliveira and Veloso (2015) regarding the last step in the scale development and validation process.

Table 8

PBP Scale Content Validity

	Item	Theoretical Support
Efficiency	Quality	Branding strategies enable citizens' to perceive and evaluate the quality of public services (Leijerholt et al., 2019). The quality of public services influences the image of the public organization (Souza et al., 2021), in addition to user satisfaction (Zhang et al. 2021).
	Helpful	Public institutions must be seen as partnets of the population (Carvalho et al., 2021), ensuring their rights to security, health and social well-being (Kallinikos, 2006).
	Organized	Public brands must show their strategic vision and organizational culture for the citizens (Leijerholt et al., 2019), a fertile path to foster a batter relationship between citizens and governments (Carvalho et al., 2021).
	Efficient	The adoption of private branding strategies helps to promote and efficient image for public institutions, also contributing to the effective implementation of corporate managerial principles in name of performance (Leijerholt et al., 2019).
	Competent	Brand personality contributes to citizens' perception and better evaluation of public services (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007).
	Proactive	Public institutios must face the increasing competition from the private sector, along with the public distrust, demanding a proactive position in order to create and develop strong brands (Gromark & Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019).
	Fast	A citizen-based approach, inspired by the customer-centered approach, contributes to fast and better provision of public service (Carvalho et al., 2021; Kotler & Lee, 2007).
	Innovative	In order to innovate in the provision of quality public service, public organizations must adopt a customer-oriented approach, identifying opportunities to improve citizens' satisfaction, and, ultimately, the empowerment of citizenship (Kotler & Lee, 2007). Innovation is essential in

Item	Theoretical Support
	public administration to transform public organizations with a view to improving the services provided (Criado et al., 2020).
Relevance	Important Public institutions must be capable of creating and projecting a strong image, allowing citizens to perceive and value the benefits of public services (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019).
	Essential Research on public branding shows that a strong public image helps to increase citizens' awareness of the value of public service, contributes to a positive reputation and enhances performance (Gromark & Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019).
	Useful Public institutions must foster in the citizens' minds they are a way to ensure democracy (Kallinilos, 2006) and an important bond between the needs of the population and social welfare (Carvalho et al., 2021; Shigaki et al., 2019).
Credibility	Reliable The image of public brands is not related only to the service provision, but the confidence of population that they will have their needs fulfilled, ensuring their right to democracy (Kallinikos, 2006; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019). The reliable is a fundamental premise for Public Administration (Cavalcante, 2019).
	Fair Based on the several and sometimes conflictual interests of citizens' groups, public brands must reinforce the idea that public institutions work on the fulfilment of divergent demands, showing that public decisions are focused on the greater social welfare (Gromark & Melin, 2013).
	Admired Due to the lack of confidence of many public organizations, public branding helps the institutions to build higher levels of legitimacy and trust in the eyes of the citizens, an important step into ensuring societal value (Gromark & Melin, 2013).
	Inclusive The application of branding strategies brings public institutions closer to the citizens (Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015), including the populations' rights to security, pluralism, equality and democracy (Kallinikos, 2006).

Discussion, contributions, limitations, and research agenda

Literature signalizes a strong interest in adapting corporate branding strategies to the public sector (Buurma, 2001; Bankins & Waterhouse, 2018; Daehn & Bianchi, 2020; Kotler & Lee, 2007). However, despite the benefits of such replication, adjustments are necessary in order to meet the expectations of the population and the possibilities of public administration, demanding from research a careful attention to fit the particularities of the public organizations (Leijerholt et al., 2019). Therefore, the proposed scale fulfills the literature gap concerning the development of measurement models specific and customized for the public sector's reality. Additionally, in the case of a brand personality model to public brands, scholars emphasize the need of understanding cultural perception in order to operationalize the concept in a distinct context (Aaker, 1997; Muniz & Marchetti, 2012; Scussel & Demo, 2016; Carvalho et al., 2019).

Thus, to develop a valid measurement model for brand personality in the public arena, the Public Brand Personality Scale – PBP Scale, with 15 traits of public brand personality grouped into three dimensions, reflects distinct characteristics that enable us to analyze the way public service users perceive the brand personality of public institutions. During the labeling process of the factors, we sought to determine names that represent the personality traits grouped in each dimension.

The first dimension was called Efficiency, encompassing the traits quality, helpful, organized, efficient, competent, proactive, fast and innovative. This dimension is connect to the main purpose of public institutions, which is to provide efficient public service, with a focus on increasing productivity (Abellán-López et al., 2020; Meirelles, 2019). In this sense, when public service users perceive such personality traits, they understand that the efficiency principle is active and working for their well-being. This could be an important step into the development of a citizen-centered approach (Kotler & Lee, 2006), one of the fundamentals of CiRM, and for the creation of strong relationships between citizens and public organizations as well (Carvalho et al., 2021), strategies that will help the public sector to achieve a better performance.

The second dimension, Relevance, covers the personality traits of important, essential and useful. The citizen perception of this dimension is particularly important due to the lack of trust in the government strategies and initiatives (Gromark & Melin, 2013), which has increased in times of crises, and must be changed in order to foster a strong brand image or public institutions, ensuring the population's right to exercise their citizenship (Kallinikos, 2006; Leijerholt et al., 2019). These scholars agree that being efficient is insufficient: public service users must see public institutions as relevant, increasing the effectiveness of public policies, in order to provide a better functioning of the relations between government and society in general.

The third and last dimension is Credibility, with the traits reliable, fair, admired and inclusive. This means that public service users must trust in the public institutions and their power to provide quality public service and promote social welfare and democracy (Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019). In this sense, the perception of credibility traits contributes to create and enhance higher levels of legitimacy and trust in the eyes of the citizens, an important step into ensuring societal value (Gromark & Melin, 2013), proving public institutions commitment to the populations' rights to security, pluralism, equality and inclusion (Kallinikos, 2006).

Next, considering the need of adaptation of corporate branding strategies to the public sector (Leijerholt et al., 2019) and the need of empirical validation of the brand personality scale for different contexts (Aaker, 1997), we compare the Brand Personality Scale for the Brazilian consumer (Muniz & Marchetti, 2012) with the Public Brand Personality Scale, validated in the present work. Table 9 shows the comparison.

Table 9

Comparison between the Brand Personality Scale and the Public Brand Personality Scale

Brand Personality Scale		Public Brand Personality Scale	
Dimensions	Items	Dimensions	Items
<i>Credibility</i>	Responsible, Secure, Reliable, Confident, Correct, Respectable, Loyal and Consistent	<i>Credibility</i>	Reliable, Fair, Admired, Inclusive
<i>Joy</i>	Cool, Happy, Festive, Extrovert, Fun, Good-natured, Playful	<i>Efficiency</i>	Quality, Helpful, Organized, Efficient, Competent, Proactive, Fast, Innovative
<i>Audacity</i>	Modern, Daring, Creative and Up-to-date		
<i>Sophistication</i>	Chic, Upper Class, Elegant, Sophisticated and Glamorous	<i>Relevance</i>	Important, Essencial, Useful
<i>Sensitivity</i>	Delicate, Sensitive, Romantic and Enchanting		

The only dimension that figures in both private and public measurement models is Credibility. In this way, we understand that, regardless of the challenges faced by public or private organizations, fostering a reliable and trustworthy brand is the starting point for a positive brand image. In the private sector, credibility is associated with the provision of quality products and services (Muniz & Marchetti, 2012), being a driver of loyalty (Demo et al., 2018) and customer experience (Scussel & Demo, 2019). On the other hand, in the public sector, credibility is a paramount element in the formation of trust in public service, the legitimacy of public institutions and the development of organizational assets (Gromark & Melin, 2013). This becomes especially important to adapt principles of business administration to public management and to face doubts of the society regarding the capacity of public organizations in keeping their promises to the citizens (Leijerholt et al., 2019). Likewise, Leijerholt et al. (2019) affirm that a reliable public brand can enhance public employees' commitment, which will be reflected in a better public service provision and high-quality citizen service.

We attribute the absence of personality traits concerning Joy, Audacity, Sophistication, and Sensitivity, present in the Brazilian scale for consumers, to the focus of public institutions in improving performance and demonstrating a positive return for the taxes paid by the population (Kotler & Lee, 2007). Therefore, there is no need for brand differentiation against competition or the need of obtaining new customers or getting their loyalty, but a commitment with the public service users and their social well-being. In alignment with such purposes, the PBP Scale has shown the dimensions Efficiency and Relevance.

While in the private sector, efficiency is related to the optimal combination of resources and products to maximize production while minimizing the resources applied, in the public sector, efficiency is associated with the optimization of the application of resources to increase accountability, especially in a scenario of mistrust, and the quality of services provided (Silva & Crisóstomo, 2019). For Struecker and Hoffmann (2017), the need for new forms of participation capable of dealing to complex situations in the solution of public problems is evident. Thereby, the interest in more participatory models appears as an alternative to establishing bonds between public service users and governments to give credibility to public policies and services (Kluvers & Pillay, 2009). This search for credibility and legitimacy of state actions strengthens processes of transparency to give more credibility to decisions and public services (Kallinikos, 2006; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019).

As for the role of Relevance, the image of public institutions contributes to increase citizens' awareness of the value of public service (Gromark & Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019), enhances the trust that institutions will provide social welfare (Shigaki et al., 2019), and, most importantly, engender a way to ensure democracy and citizens' rights (Kallinilos, 2006). As soon, the importance and usefulness of services may be linked to the fulfillment of fundamental rights observed by the respondents, who brought these traits and this new dimension, highlighted by the PBP Scale.

Academic Contributions. This study presents a first effort to produce a measurement model to evaluate brand personality in the public sector, so called the Public Brand Personality Scale (PBP Scale), fulfilling a gap in the scientific literature, both for the brand personality research and the body of knowledge of public management. The use of triangulation by means of different qualitative analysis techniques and advanced statistical methods to validate the scale through exploratory and confirmatory factor analysis with structural equation modeling represents a methodological advance to obtain evidence of validity and reliability in measurement models. The development and validation of the PBP Scale, with reliable psychometric indexes, opens the path for future studies that allow greater external validity and generalization of the referred scale. By finding the factors Efficiency, Relevance, and Credibility as dimensions of the personality of brands attributed to public institutions, from the perspective of the citizen, we deepened the understanding of how public service users identify the personality of public brands, answering the research question.

Managerial Implications. The PBP Scale offers a scientifically validated instrument, which can serve as basis for decision-making involving a more effective brand positioning, as well as the optimization of public services provision. The PBP Scale results also works as a diagnostic tool that allows public managers to better understand the perception of public service users concerning the image of institutions, represented by their brands, in addition to identifying areas with potential for improvement to generate greater citizen satisfaction, and establish relationships based on transparency and trust

Social Implications. The PBP Scale will enable public managers to know public brands users perception. Thus, public administration can offer better services and seek to strengthen relationship between government and users of public services. This PBP Scale can contribute socially as an improving public management instrument.

Limitations. The PBP Scale represents a seminal step to develop a brand personality scale designed specifically for the context of public service. Thus, the results obtained are more indicative than conclusive. Other limitation is related to the common-method variance problem. Nevertheless, the comparison between the one-factor and the three-factor structures (please refer to Table 4) of the scale showed that if the one-factor model presented adjustment, there is common-method variance. As this did not happen, we may conclude that the common-method variance alone does not explain the results. The cross-sectional nature of the study is also a limitation, as it makes any causal inference impossible, and the sampling performed for convenience prevents generalizations of the engendered results.

Future Research. Regarding the research agenda, we recommend scholars to deepen the theoretical research on public brand personality, an area still unexplored when compared to brand personality studies in the private sector. The PBP Scale allow measuring users' perception about public brands and would pave way to understand how public brands are perceived. It would give to public administration tools to building public brands perception strengthening marketing practices in public sector.. We also suggest the association of public brand personality with other variables, from the marketing discipline and other managerial areas, such as relationship perception, citizen satisfaction and. Considering the differences between private and public employees, which directly affect branding strategies in the public sector (Leijerholt et al., 2019), we recommend the association of public brand personality with variables like engagement, commitment and job satisfaction. We also understand the importance of

understanding the effects of public organizational performance, operational performance, public service quality and organizational culture in public service users' perception of public brand personality. Lastly, we highlight the relevance of new validations in different spheres of government and powers, cultures, and countries to provide greater external validity, as well as obtaining evidence of generalization to the PBP Scale, amplifying its potential of applicability in other public institutions. By advancing in that direction, we will strengthen the model, pluralizing the diagnostic possibilities that the scale offers, identifying variations in behavior and strategic distinctions related to nationality and regionalism.

Conclusion

The main contribution and advancement of our study is in the development and validation of an unprecedented measurement model for public brand personality, the Public Brand Personality Scale (PBP Scale), in which we identify the brand personality attributed by public service users to public institutions. From the results found during the stages of the research, the general objective was achieved by obtaining evidence of exploratory, confirmatory, internal, construct (convergent, divergent, nomological and discriminant) and content validity, as well as reliability.

Therefore, new structural models of relationships between variables can be tested, signaling an advance in the construction of theoretical-empirical knowledge on the subject. The findings point to an operationally valid and reliable measure to identify personality of public brands, which can be used as a diagnostic tool to support an effective evidence-based public management.

Authors' contributions

Contributions	Carvalho, D.	Demo, G.	Scussel, F.	Montezano, L.	Amazonas, B.
Conceptualization	x	x	x	X	----
Methodology	x	x	----	----	x
Software	----	x	----	----	----
Validation	----	x	----	----	----
Formal analysis	x	X	x	X	----
Investigation	x	----	----	X	x
Resources	x	----	----	----	x
Data Curation	x	x	----	----	x
Writing - Original Draft	x	x	x	X	----
Writing - Review & Editing	x	----	x	X	----
Visualization	x	----	----	----	x
Supervision	----	x	----	----	----
Project administration	x	x	----	----	x
Funding acquisition	----	----	----	----	----

References

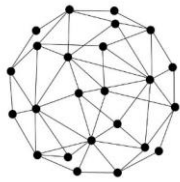
- Aaker, J L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Abellán-López, M. A., Dias, T., F., & Nebot, C. P. (2020). As trajetórias modernizadoras da Administração Pública: Brasil e Espanha. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 5(3), 247-268. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2020v5n3.54673>
- 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. (2016). *Análise de Conteúdo*. (E. 70, Ed.) (1°).
- 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.73.3.052>
- Bresser-Pereira, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 51(1), 147-156. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1e), 49–63. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78831>
- 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.

- 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.
- Carvalho, D., Demo, G., Medeiros, J., & Scussel, F. (2021). Citizen Relationship Management (CiRM): the past, present, and future of an emerging concept. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 32-44. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057>
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. *Revista do Serviço Público*, 70(2), 195-218. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, (January 1998), 295-336.
- Chiusoli, C. L., & Rezende, D. A. (2019). Desafio da Gestão Pública: Estudo de Caso de uma Cidade Paranaense. *Revista de Administração da Unimep*, 17(2), 187-209.
- 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>
- Cochran, W. F. (2007). The estimation of sample size. *Sampling Techniques*, 3, 72–90.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martin, F., Silvan, A., & Isidro-Filho, A. (2020). Public innovation and livind labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. *International Journal of Public Administration*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- Demo, G., Montezano, L., Scussel, F., Amazonas, B., Carvalho, D. I. (2021). Personalidade de marcas públicas e satisfação dos cidadãos no “Na Hora DF”. VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, 1-16.
- 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., Silva, T. L. D., Watanabe, E., & Scussel, F. B. C. (2019). Credibility, audacity and joy: Brand personalities that connect users to social media. *Brazilian Administration Review*, 15(4), 1-20. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180088>
- Field, A. (2020). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* (5a ed). Porto Alegre: Penso.
- 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>


- Hair, J., Babin, B., Anderson, R., & Black, W. (2018). *Multivariate Data Analysis. Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer* (8a ed.). Cengage, UK: Pearson.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- 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>
- Kallinikos, J. (2006). The institution of bureaucracy: administration, pluralism, democracy. *Economy and Society*, 35(4), 611-627. <https://doi.org/10.1080/03085140600960872>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research*. Independence, KY: Thomson Wadsworth.
- Kim, D. H., & Sung, Y. (2013). Gucci versus Old Navy: Interplay of brand personality and regulatory focus in advertising persuasion. *Psychology & Marketing*, 30(12), 1076-1087. <https://doi.org/10.1002/mar.20668>
- 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>
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2007). Marketing in the public sector: The final frontier. *Public Manager*, 36(1), 12.
- 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>
- 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>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26(2), 126-140. DOI:[10.1057/s41262-018-0116-2](https://doi.org/10.1057/s41262-018-0116-2)
- 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*. (7th ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Medeiros, J., & Demo, G. (2021). Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec). *BBR. 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.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(2), 168–188. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000200004>
- Naresh, G. (2012). Do brand personalities make a difference to consumers?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 31-37. DOI:[10.1016/j.sbspro.2012.03.272](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.272)
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. *American Educational Research Journal*, 774.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. (L. de P. em A. e M. (LabPAM), Ed.). Brasília, DF: Universidade de Brasília.
- 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. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 239–249. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.002>
- Ponte, V. (2015). CiRM: CRM no Setor Público. In *Marketing de Relacionamento e Comportamento do Consumidor* (pp. 137–174). São Paulo: Grupo Gen.
- Reichheld, F. F. (2011). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business Press.
- Ressel, L. B., Beck, C. L. C., Gualda, D. M. R., Hoffmann, I. C., Silva, R. M. da, & Sehnem, G. D. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 779–786. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400021>
- Ribeiro, M., & Oliveira, E. R. (2013). 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*, 4(1), 170-191
- Santos, A. R., Pessôa, F. G., & Rodrigues, A. P. G. (2019). A imagem corporativa e seus reflexos: um estudo de imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na Perspectiva de Moradores da Grande Florianópolis. *Teoria e Prática em Administração*, 9(1), 63-76. DOI: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i1-39583>
- Scussel, F. B. C., & Demo, G. (2016). Personalidade de marca: itinerários da produção nacional e agenda de pesquisa. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 340-354. DOI:[10.5585/remark.v15i3.3174](https://doi.org/10.5585/remark.v15i3.3174). DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v15i3.3174>

- 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, 174-190. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.5>
- Shigaki, H. B., Pereira, J. R., e Sousa, C. V., & Lara, J. E. (2019). Between Social Welfare and Public Power: an analysis of social marketing strategies for blood donation. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 73-85. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3842>
- 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. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180234>
- Silva, E. C. (2015). Marketing Público: Uma plataforma de “trocas” no setor público. *REA- Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 20-42.
- Souza, C. M., Ardigo, J. P., & Santos, A. R. (2021). A produção nacional e internacional sobre imagem corporativa no setor público. *Gestão & Sociedade*, 14(43), 4466-4496.
- Stevens, V., Klijn, E. H., & Warsen, R. (2020). Branding as a Public Governance Strategy: A Q Methodological Analysis of How Companies React to Place Branding Strategies, *Public Administration Review*, 1-11. <https://doi.org/10.1111/puar.13263>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.008>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics. Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* (7th ed.). Boston: Person.
- 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)
- Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2021). The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: a meta-analysis and an agenda for best practice. *Public Administration Review*, 1-13. <https://doi.org/10.1111/puar.13368>
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands?. *Marketing Theory*, 8(2), 205-221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>



COMO OS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS VÊM AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS? DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE PERSONALIDADE DE MARCA PÚBLICA

 **Daniel Carvalho**
Universidade de Brasília – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brasil.
danizalho@gmail.com

 **Gisela Demo**
Universidade de Brasília – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brasil.
giselademo@unb.br

 **Fernanada Scussel**
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
Florianópolis, Santa Catarina – Brasil.
contatofernandascussel@gmail.com

 **Lana Montezano**
Universidade de Brasília – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brasil.
lanamontezano@gmail.com

 **Bianca Amazonas**
Universidade de Brasília – UnB.
Brasília, Distrito Federal – Brasil.
bianca.app@gmail.com

Objetivo: desenvolver a Escala de Personalidade de Marca Pública (EPMP), apresentando evidências de validade e confiabilidade de um instrumento científico de mensuração de personalidade de marca pública.

Método: realizou-se um estudo qualitativo com 142 usuários de serviços públicos da Capital do Brasil (Brasília-DF) para identificar os atributos vinculados às marcas públicas, gerando uma versão piloto da escala, que foi submetida à análise de juízes e de conteúdo, e um pré-teste. A versão final foi aplicada em uma *survey* com 548 usuários. Análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória foram utilizadas para a análise dos dados.

Originalidade/Relevância: apresentou-se um modelo de mensuração inédito para operacionalizar e avaliar a personalidade da marca no contexto do setor público, de forma a permitir que seja utilizada como ferramenta de diagnóstico para os gestores públicos construírem uma relação mais transparente e eficaz com os usuários dos serviços públicos.

Resultados: a EPMP possui 15 traços de personalidade de marcas públicas agrupados em três dimensões - Eficiência, Relevância e Credibilidade. Todos os itens alcançaram excelentes índices psicométricos. A escala possui evidências de validade exploratória, confirmatória, interna, de construto (convergente, divergente e nomológica) e de conteúdo, e confiabilidade, gerando um instrumento científico confiável para mensurar a personalidade de uma marca pública.

Contribuições teórico-metodológicas: apresentou-se dimensões da personalidade de marca atribuídas às marcas de instituições públicas, contribuindo para a pesquisa em branding e marketing no setor público, abrindo oportunidades para estudos relacionais de marketing e organizações públicas. O uso de estatísticas robustas contribui para a credibilidade do uso da escala.

Palavras-chave: Personalidade de marca. Gestão pública. Eficiência. Escala.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Carvalho, D., Demo, G., Scussel, F., Montezano, L., & Amazonas, B. (2022, abr./Jun.). Como os usuários dos serviços públicos vêm as instituições públicas? Desenvolvimento e validação da escala de personalidade de marca pública. *Brazilian Journal of Marketing*, 21(3) 701-729. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i3.21231>.



Introdução

A adoção de estratégias de gestão do setor privado pelo setor público vem mudando a forma como as políticas públicas são conduzidas pelos gestores (Laing, 2003). Essa abertura destaca o papel do marketing como instrumento de aproximação das instituições públicas e dos cidadãos na relação de trocas não comerciais, específicas da esfera pública, em uma abordagem orientada para o cidadão (Buurma, 2001; Kotler & 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, identificar oportunidades para melhorar sua satisfação, a imagem dos serviços públicos e o fortalecimento da cidadania (Kotler & Lee, 2007). Independentemente da incipiência do marketing no setor público, tanto na academia quanto na prática gerencial, sua aplicação fortalece a gestão pública, aproximando as instituições dos cidadãos e colaborando com seu desempenho global (Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015).

Nesse cenário, a gestão de marcas públicas surge como uma estratégia de governança pública (Stevens, Klijn, & Warsen, 2020), com foco no desenvolvimento de marcas públicas fortes, capazes de criar e melhorar a imagem das instituições públicas, com o objetivo principal de permitir que aos cidadãos percebam e valorizem os benefícios dos serviços públicos (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt, Biedenbach, & Hultén, 2019). Esta é uma prática recente no contexto público e, como consequência, um corpo de conhecimento incipiente tanto na área do marketing quanto da administração pública (Bankins & Waterhouse, 2018; Souza, Ardigo, & Santos, 2021), configurando a necessidade de trabalhos dedicados à imagem e reputação das organizações públicas.

A pesquisa sobre essa abordagem mostrou que a marca pública contribui para desenvolver valor para os usuários do serviço público (Daehn & Bianchi, 2020; Stevens, Klijn, & Warsen, 2020), promover o relacionamento entre instituições e cidadãos (Carvalho, Demo, Medeiros, & Scussel, 2021) e aumentar a confiança dos cidadãos no governo (Gromark & Melin, 2013; Kallinikos, 2006). No entanto, apesar da importância da gestão de marcas públicas tanto para o desempenho das instituições públicas (Kotler & Lee, 2007) quanto para a promoção do bem-estar social (Shigaki, Pereira, Sousa, & Lara, 2019), a construção da imagem de marcas públicas ainda é um tema pouco teorizado na literatura científica. Nesse cenário, surge o conceito de personalidade de marca como o “conjunto de características humanas associadas a uma marca” (Aaker, 1997, p. 347), referente à forma como os indivíduos avaliam uma marca usando a mesma análise que usariam 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 concorrentes (Aaker, 1997), sendo um elemento importante na construção de marcas fortes (Brito, 2010; Fournier, 1998). Apesar da carência de estudos sobre personalidade de marca no setor público (Carvalho et al., 2019; Demo, Montezano, Scussel, Amazonas & Carvalho, 2021), entende-se que explorar personalidades de marcas públicas 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, diferentemente dos atributos relacionados ao produto e/ou serviço, cumpre uma função simbólica (Keller & Lehmann, 2006), sendo um construto útil no desenvolvimento de marcas públicas fortes, atendendo à agenda de uma abordagem gerencial centrada no cidadão (Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019; Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015).

Waeraas (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. (2019), a personalidade da marca na arena pública está ligada à reputação, credibilidade e desempenho. No entanto, de acordo com esses estudiosos, a pesquisa deve responder ao chamado de implementação de princípios de marcas do setor privado, respeitando as características e a agenda das instituições públicas. Embora as marcas públicas não busquem o lucro como marcas privadas (Al-Khoury, 2012; La Falce, Muylder, Pressot, e Toivanen, 2015), há um interesse crescente dos governantes em melhorar a qualidade do serviço público para gerar valor social e atender às necessidades dos usuários do serviço público (Carvalho et al., 2019). No entanto, não existe um instrumento de medição dedicado a avaliar a percepção dos usuários de serviços públicos sobre a personalidade da marca pública. Considerando a discussão acima, a construção de uma escala de mensuração específica para personalidade de marca pública, respeitando as idiosincrasias do contexto público, parece ser uma ferramenta útil para avançar nessa corrente de pesquisa. Nesse sentido, surgiu o seguinte questionamento: como identificar a personalidade que os usuários do serviço público atribuem às marcas públicas?

Para responder a essa questão, o objetivo principal deste artigo é desenvolver um modelo de mensuração inédito denominado **Escala de Personalidade de Marca Pública - EPMP**, apresentando evidências de validade e confiabilidade de um instrumento científico para mensurar a 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 trabalho, pois servirá como ferramenta de diagnóstico que permitirá aos gestores públicos

construir um relacionamento cada vez mais transparente e eficaz com usuários do serviço público.

Referencial teórico

A necessidade de melhorar a relação entre governo e cidadãos, por meio do marketing, começou no contexto da Nova Administração Pública, que busca flexibilizar a gestão e aumentar a *accountability* (Bresser-Pereira, 2017). Diante da 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 (Carvalho et al., 2019; Demo & Pessôa, 2015). Além disso, no período Pós-Nova Administração Pública, busca-se o aumento da responsabilização dos gestores públicos e maior capacidade de resposta aos usuários dos serviços públicos, fomentando uma relação de maior confiança (Cavalcante, 2019).

Recentemente, estudiosos começaram a explorar a percepção dos usuários de serviços públicos. Chiusoli e Rezende (2019) identificaram que os usuários consideram os serviços públicos carentes de qualidade e agilidade, resultando em insatisfação, e recomendam uma aproximação entre a gestão pública e os usuários dos serviços públicos a fim de melhorar a comunicação e a transparência. Santos, Pessôa e Rodrigues (2019), ao investigar a imagem da Polícia Militar de Santa Catarina, identificaram termos ligados a uma imagem positiva da instituição como qualidade e competência. Souza, Ardigo e Santos (2021) indicam que a imagem organizacional no contexto do setor público é percebida diretamente pela qualidade dos serviços prestados.

Assim, é plausível dizer que o conceito de personalidade de marca pode ser utilizado na esfera pública, uma vez que instituições e serviços públicos também possuem nomes ou marcas e, ao desvelar a personalidade que os usuários do serviço público atribuem às marcas públicas, considerando sua influência na relação com a instituição (Brito, 2010). Assim, os gestores públicos poderão 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 foi utilizado para descrever produtos, marcas e organizações, fomentando os primeiros passos da personalidade da marca como elemento de diferenciação da marca (Carvalho et al., 2019; Scussel & Demo, 2016). 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 da marca no marketing, apresentando um instrumento adequado para medir a personalidade da marca, sendo um passo seminal neste corpo de conhecimento (Peñaloza et al., 2019; Scussel & Demo, 2016).

Para Aaker (1997), a personalidade da 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 interação direta ou indireta com a marca, usando o mesmo tipo de avaliação que os indivíduos usariam 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 abordam o impacto da personalidade da marca na estratégia da marca (Naresh, 2012), posicionamento da marca (Kim & Sung, 2013), experiência da marca (Choi, Ok, & Hyun, 2017) e percepção de relacionamento (Scussel & Demo, 2019). Assim, a personalidade da marca está associada à impressão das pessoas, constituindo um conceito importante para marcas públicas fortes e conectadas às demandas e preocupações dos usuários do serviço público.

Apesar da importância de sua contribuição, a própria Aaker (1997) observou a necessidade de respeitar o contexto ao replicar o conceito de personalidade de marca em diferentes contextos 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 para maior validação 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 da marca foi validada em diferentes culturas e em diferentes setores da economia na tentativa de alcançar uma medida mais precisa da personalidade da marca (Carvalho et al., 2019; Scussel & Demo, 2016).

No Brasil, Muniz e Marchetti (2012) validaram a escala de personalidade da marca para o contexto do cliente brasileiro, identificando cinco dimensões: credibilidade, alegria, ousadia, sofisticação e sensibilidade. Este estudo confirmou a estrutura interna da escala, mostrando-se um instrumento confiável para inspirar a criação da primeira escala de personalidade de marca

pública, atendendo ao objetivo da presente pesquisa. 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., 2019), contribuindo para a percepção dos cidadãos e uma melhor avaliação dos serviços públicos (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007). Demo et al. (2021) constataram que os usuários do serviço público consideram as marcas públicas relevantes e confiáveis, mas não eficientes, além de não estarem satisfeitos com os serviços oferecidos.

No entanto, apesar da notória contribuição dos aspectos emocionais das marcas para as instituições públicas e da relevância do conceito de personalidade da marca, até onde sabemos, ainda não existe um instrumento de medição específico para explorar a personalidade das marcas públicas, configurando uma importante lacuna na literatura de marketing. O desenvolvimento e validação da escala é um elemento importante no avanço do conhecimento de marketing, com implicações significativas nas práticas gerenciais Churchill, 1979; Rossiter; 2002). Isso significa que a proposta de uma escala de personalidade de marca pública pode ser útil para acadêmicos e gestores públicos, uma vez que a escala representa um instrumento confiável para avaliar a percepção dos usuários de serviços públicos sobre as marcas públicas, contribuindo para futuros estudos relacionais nas áreas de marketing e administração pública.

Método

Este artigo relata uma pesquisa multimétodo, composta por estudos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de validar uma escala científica para identificar a personalidade da marca no setor público. Seguimos a orientação de Churchill (1979) e Rossiter (2002) quanto ao desenvolvimento de escala na pesquisa de marketing. Propomos uma combinação de seus protocolos, com base na proposta de integração sugerida por Oliveira e Veloso (2015). Assim, para a construção da Escala de Personalidade da Marca Pública (EPMP), desenvolvemos um estudo em quatro etapas: (i) desenvolvimento de uma versão piloto da escala; (ii) ajuste da escala por meio de análise fatorial exploratória; (iii) novo ajuste da escala, com nova amostra e análise fatorial confirmatória; e (iv) proposição de itens finais.

Na primeira etapa do desenvolvimento da escala, realizou-se um estudo qualitativo com usuários da central de atendimento do Na Hora, no Distrito Federal - Brasil, iniciativa do setor público que atende às demandas de usuários de 11 instituições/marcas dedicadas à prestação de serviço público. Essas instituições/marcas são: o Banco Regional de Brasília, a Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal, a Companhia Energética de Brasília, a Defensoria

Pública do Distrito Federal, a Departamento de Trânsito do Distrito Federal, o Transporte Urbano do Distrito Federal, a Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal, a Secretaria de Justiça do Distrito Federal, a Secretaria do Trabalho, a Polícia Civil do Distrito Federal e o Instituto de Defesa do Consumidor.

Os participantes foram solicitados a responder um questionário semiestruturado *online* composto por questões de múltipla escolha para indicar se cada uma das 11 instituições públicas poderia ser avaliada. Esta parte foi seguida por uma pergunta aberta para descrever a instituição com um a três adjetivos para identificar possíveis traços de personalidade da marca para permitir agrupá-los em possíveis dimensões da personalidade da marca. A amostra foi formada por 142 usuários do serviço público oferecidos no “Na Hora” do Distrito Federal, com base no princípio da saturação em amostra heterogênea e representativa, conforme aponta Bardin (2016). A amostra foi predominantemente formada por mulheres (61%) com idade média de 35 anos, com ensino superior completo (76%). Os dados foram analisados utilizando os pressupostos de Bardin (2016), que define a classificação dos resultados com base na frequência e categorias temáticas, compondo uma análise categorial temática.

Em seguida, 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 se eram relevantes no contexto público, seguindo a orientação de Kerlinger e Lee (2008). O primeiro grupo focal foi composto por quatro estudiosos de marcas e gestão pública. No segundo grupo focal, foram reunidos 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, sugestão ou reformulação de novos itens/características ou dimensões para a EPMP, respeitando-se a concordância mínima de 80% entre os juízes como critério de decisão (Pasquali, 2010).

O próximo passo consistiu em uma análise semântica para avaliar a clareza e as dúvidas que poderiam surgir na aplicação da pesquisa (Kerlinger & Lee, 2008). Buscou-se verificar a compreensão de cada adjetivo/item, eliminando redundâncias e acrescentando novos itens se necessário. Nesta fase, 21 participantes foram selecionados intencionalmente 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, 2010). Por fim, realizou-se um pré-teste com 11 usuários do serviço público que utilizaram o serviço de alguma

instituição do Na Hora, por meio de 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 do EPMP.

A seguir, iniciou-se um estudo quantitativo para validação da escala com os primeiros ajustes. Para esta etapa, utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, o que se admite no caso de populações extremamente grandes (Cochran, 2007), como é o caso de usuários de serviços públicos. A amostra foi composta por 584 usuários de serviços públicos maiores de 18 anos que utilizaram os serviços de alguma instituição listada no balcão de atendimento Na Hora do Distrito Federal, e foi compartilhado on-line usando a plataforma *Google Forms*. Após a coleta de dados, iniciou-se um procedimento de tratamento de dados no *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.

Primeiramente, foram realizadas análises estatísticas descritivas (distribuição de frequência, média, desvio padrão, valores máximos e mínimos). Seguindo as recomendações de Tabachnick e Fidell (2019), foram observados valores faltantes, usando o método *listwise*, excluindo 22 questionários. Para identificar os *outliers*, utilizou-se a distância de *Mahalanobis* e 14 *outliers* foram eliminados, 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 et al., 2018). Por fim, verificou-se os pressupostos para análise multivariada (Field, 2020). Para isso, foram analisados os gráficos de probabilidade normal e residual para verificar a normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados, embora a análise fatorial exploratória seja uma técnica robusta contra violações de normalidade (Field, 2020). As premissas da análise fatorial foram confirmadas.

A amostra coletada foi caracterizada como não probabilística por conveniência e foi obtida por meio de questionário online na plataforma *Google Forms*. O tamanho da amostra para teste do modelo de regressão linear múltipla seria de uma amostra de 75 sujeitos, utilizando o *software G-Power 3.1* e considerando 21 variáveis independentes para um poder estatístico de 0,95.

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 realizar a 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).

Para a purificação da nova escala, com uma nova amostra, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória, utilizando Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com o método da máxima verossimilhança, para verificar o ajuste do modelo de mensuração obtido por meio da Análise Fatorial Exploratória, utilizando o programa estatístico *Amos*, integrado ao *SPSS*. A normalidade uni e multivariada também foi medida no *Amos* e nenhuma violação foi encontrada, segundo Marôco (2018). Foi adotado o método de estimação 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). A Tabela 1 ilustra o percurso metodológico desta pesquisa.

Tabela 1

Caminho Metodológico

Método	Ferramenta	Amostra (não probabilístico por conveniência)	Propósito
Qualitativo	Questionário semiestruturado com usuários do Na Hora	142	Identificar possíveis traços de personalidade da marca pública
Qualitativo	Análise dos juízes por grupos focais	11	Foi verificada a pertinência dos traços/ítems e alocado cada item em uma dimensão de personalidade da marca
	Estudiosos de branding e gestão pública	4	
	Gestores públicos	7	
Qualitativo	Análise semântica	21	Avaliar clareza e possíveis dúvidas sobre a aplicação da pesquisa
Qualitativo	Pré-teste com usuários do Na Hora	11	Validação da versão piloto
Quantitativo	Usuários do Na Hora	548	Estudo quantitativo para validação de escala ou primeira purificação Análise Fatorial Exploratória (AFE) Análise Fatorial Confirmatória (AFC)
		210	
		338	

Por fim, de acordo com o parágrafo único do artigo 1º da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) no Brasil, pesquisas consultivas, sendo garantido o anonimato dos respondentes e o 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).

Resultados

Estudo qualitativo

Por meio do princípio de saturação em amostra representativa e heterogênea, conforme apontado por (Bardin, 2015), foi aplicado um questionário semiestruturado online aos usuários de serviços públicos das marcas dos postos Na Hora. 142 usuários descreveram as instituições públicas com no mínimo um e no máximo três adjetivos para identificar possíveis traços de personalidade da marca e então agrupá-los em possíveis dimensões de personalidade da marca (Marchetti e Muniz, 2005).

Os primeiros achados relatam o desenvolvimento de uma versão piloto da Escala EPMP. No estudo qualitativo, obteve-se 1.192 adjetivos como possíveis traços de personalidade da marca. Após a eliminação das duplicidades, restaram 261. Os adjetivos que expressavam significados semelhantes foram unificados naquele que mais se repetiu na amostra e como isso chegou-se a 36 traços. Esses adjetivos/traços foram agrupados em dimensões de personalidade da marca.

A Tabela 1 apresenta a consolidação das categorias, ou dimensões, e os adjetivos identificados para personalidade da marca pública após análise de conteúdo, bem como a representatividade da categoria em função da frequência de citações de adjetivos relacionados a cada dimensão.

Tabela 2

Dimensões e Traços Identificados na EPMP

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

Para avaliar os 36 traços de personalidade de marca pública e as seis dimensões obtidas pela EPMP na análise de conteúdo, realizou-se a análise de juízes. Dois novos traços foram adicionados à escala - democrático e inclusivo, totalizando 38 itens/traços. Na análise semântica para evitar casos de redundância, obter sugestões de novos itens e validar a etapa de análise dos juízes, 21 respondentes excluíram 17 itens por redundâncias (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 desta etapa, a EPMP possuía 21 itens representando traços de personalidade da marca pública.

A última etapa do estudo qualitativo foi um pré-teste, formado por carta convite e 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 caracterização da amostra. Não tivemos alterações, inclusão ou exclusão nesta etapa.

Estudo quantitativo

Para a validação da escala, iniciou-se a análise quantitativa do estudo com a validação psicométrica da EPMP, conforme recomendado por Field (2020) e Hair et al. (2018), para obter evidências de validade e confiabilidade da escala. Obteve-se a validade do uso da análise fatorial (fatorabilidade), devido a matriz de correlações dos itens da EPMP apresentar 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 & Lee, 2008).

Em seguida, investigou-se o número de fatores na escala, considerando quatro critérios: autovalores, porcentagem de 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 *scree plot*. Em seguida, foi realizada uma análise paralela, critério cada vez mais reconhecido na literatura internacional, dada sua precisão em estabelecer conjuntos de valores extraídos, além de ser pouco influenciado pelo tamanho da amostra e pelas cargas fatoriais dos itens (Hayton, Allen, & Scarpello, 2004).

De acordo com esse critério, o número de fatores pode ser identificado a partir do ponto em que o valor estimado supera o valor empírico. Laros e Punte-Palácios (2004) mostraram a adequação de diferentes critérios para extração de fatores, constatando que enquanto o critério autovalor maior que 1,0 é adequado em 22% dos casos e o critério baseado no teste *scree plot* é adequado em 57% dos casos e critério baseado em 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 apresentado na Tabela 3.

Tabela 3*Análise Paralela*

<i>Autovalor / Fator</i>	Valor estimado	Valor Empírico
1	1,61	10,75
2	1,51	1,94
3	1,41	1,17
4	1,34	0,86
5	1,27	0,76

Uma vez definido o número de três fatores, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória utilizando 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.

Análise fatorial exploratória

Para fins desta pesquisa, foi determinada uma carga fatorial mínima de 0,55, com o objetivo de resultar em maior qualidade e validade interna da Escala PBP. Assim, mantiveram-se apenas os itens bom, muito bom e excelente, de acordo com os parâmetros definidos por Comrey e Lee (2013), que são: desprezível (cargas < 0,3), ruim (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 baixas cargas fatoriais, excluimos 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 de Cronbach* (α), indicador de confiança, precisão ou consistência interna das escalas (Nunnally & Bernstein, 1994). Segundo os autores, os valores encontrados para o *alfa de Cronbach* acima de 0,70 são entendidos como confiáveis, enquanto os acima de 0,80 são muito confiáveis. Todos os três fatores da EPMP atingiram 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 uma variância explicada total de 66% pelos fatores da escala, o que permite verificar o grau de explicação do construto alcançado por tais fatores. De acordo com Hair et al. (2018), trata-se de um resultado bastante satisfatório, sendo superior a 50%. Os índices psicométricos da EPMP estão resumidos na Tabela 4.

Tabela 4

Índices Psicométricos da Escala PBP

Item	Carga Fatorial			Qualidade do item
	Eficiência	Relevância	Credibilidade	
Rápido	0,86			Excelente
Qualidade	0,86			Excelente
Eficiente	0,85			Excelente
Competente	0,85			Excelente
Organizado	0,77			Excelente
Proativo	0,70			Muito bom
Digital	0,70			Muito bom
Útil	0,63			Muito bom
Inovativa	0,58			Boa
Essencial		0,91		Excelente
Importante		0,89		Excelente
Útil		0,62		Boa
Admirado			0,77	Excelente
Confiável			0,70	Muito bom
Justo			0,59	Boa
Inclusivo			0,56	Boa
Imparcial			0,55	Boa
Alfa de Cronbach	0,92	0,85	0,77	
Variância extraída				66%

Considerando os resultados da validação exploratória, iniciou-se uma nova purificação da escala, com uma amostra diferente, momento em que foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória.

Análise fatorial confirmatória

Primeiramente, 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 normado (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*) possui informações suficientes para sua avaliação, pois o NC e o RMSEA são índices absolutos e o GFI é um índice incremental.

Observando as recomendações de parcimônia de Byrne (2016), testou-se a EPMP nos modelos unifatorial e 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 um *framework* melhor para avaliação de marcas públicas, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Índices de Ajuste da Análise Confirmatória da Escala PBP

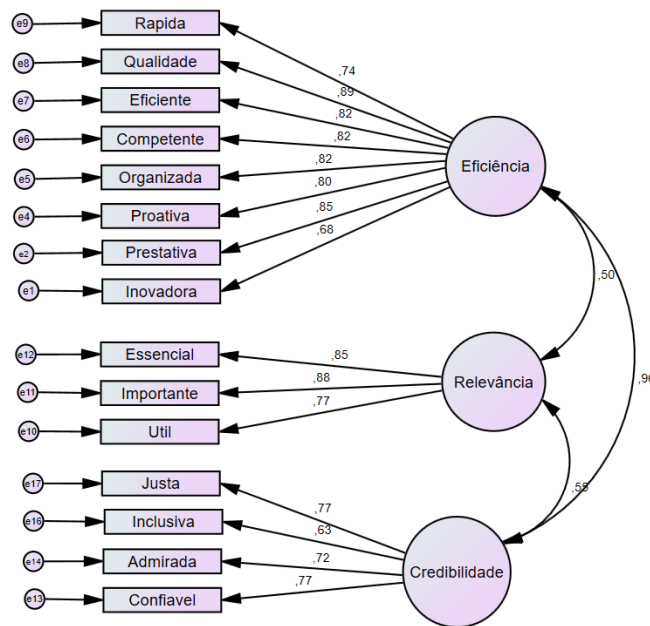
Parâmetros	Referência (Kline, 2015)	Modelo Unifatorial	Modelo Multifatorial
NC (χ^2 /DF)	< 5,0	8,01	3,96
CFI	$\geq 0,90$	0,83	0,94
GFI	$\geq 0,90$	0,82	0,93
SRMS	< 0,08	0,08	0,06

$\Delta \chi^2 (3)=377,04; p<0,001$

O modelo multifatorial confirmatório apresentou duas cargas fatoriais consideradas “razoáveis” (digital e imparcial), que foram excluídas. A seguir, foi gerado outro modelo multifatorial apenas com cargas consideradas boas, muito boas e excelentes. A Figura 1 ilustra a versão final da Escala PBP, com três fatores/dimensões e 15 itens/traços.

Figura 1

Modelo de Análise Fatorial Confirmatória da Escala PBP



Nota: Observação. $\chi^2(116) = 344,59; p < 0,001; NC(CMIN/DF) = 3,96; GFI = 0,93; SRMS = 0,06.$

Para analisar a confiabilidade dos fatores, verificou-se os respectivos índices de *Jöreskog' rho* (ρ), que representam uma medida de confiabilidade para modelos de mensuração em equações estruturais com base nas cargas fatoriais das variáveis, mais recomendado para validações confirmatórias do que o *alfa de Cronbach*, índice que utiliza 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, & Zait, 2015): Eficiência com $\rho = 0,93$, Relevância com $\rho = 0,87$ e Credibilidade com $\rho = 0,83$. A Tabela 6 resume os índices psicométricos da EPMP.

Tabela 6

Índices Psicométricos da EPMP

Fator	Itens de escala	Estimativas padronizadas	Estimativas não padronizadas	SE	CR	p
Eficiência	Qualidade	0,89	1,33	0,09	14,84	***
	Útil	0,85	1,32	0,09	14,28	***
	Organizado	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	***
	Proativo	0,80	1,18	0,09	13,53	***
	Rápido	0,74	1,15	0,09	12,57	***

Fator	Itens de escala	Estimativas padronizadas	Estimativas não padronizadas	SE	CR	p
	Inovativa	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			
	Justo	0,77	0,98	0,07	14,97	***
	Admirado	0,72	0,88	0,06	13,91	***
	Inclusivo	0,63	0,75	0,06	11,77	***

Nota: Observação. SE = erro padronizado; RC = razão crítica ou teste t; *** = $p < 0,001$.

Na etapa seguinte, avaliou-se a validade de construto por meio das validades convergente, divergente, nomológica e discriminante. A validade de construto da EPMP corresponde à verificação de que seus itens retratam efetivamente o construto teórico que se propõem medir. O conjunto de variáveis manifestas é codificado na mesma direção conceitual e a relação entre essas variáveis é positiva de forma reflexiva (Hair et al., 2018). Para verificar a validade convergente de um construto, foi analisado o grau de concordância de suas medidas. Para isso, a literatura aponta que tais intercorrelações entre os itens requerem valores de pelo menos 0,5 (Kline, 2015), o que ocorreu com todas as cargas da EPMP. Outra forma de verificar a validade convergente é baseada na confiabilidade de seus fatores por meio do índice de *Jöreskog' rho*. Todos eles ficaram acima de 0,8, atestando a consistência interna, sendo também considerados muito satisfatórios (Chin, 1998; Ursachi, Horodnic, & Zait, 2015). O último critério é a variância extraída, que deve ser superior a 0,5 (Hair et al., 2018). Os três fatores da EPMP tiveram variância extraída acima de 0,5, conforme apresentado na Tabela 5. Com base nisso, é possível afirmar que a EPMP possui validade convergente.

Por sua vez, a validade divergente indica que os fatores encontrados medem diferentes construtos. Para verificar a validade divergente, avaliou-se a variância estimada extraída de cada fator, que deve ser maior que o quadrado da correlação entre os fatores, segundo o critério de *Fornell-Larcker* (Hair et al., 2018). Portanto, um construto latente deve explicar melhor suas medidas de item do que outro construto. De fato, os resultados confirmam a validade divergente entre os três fatores da escala; ou seja, os construtos eficiência, relevância e credibilidade são distintos entre si, constituindo três escalas independentes, que podem ser aplicadas separadamente. A Tabela 7 apresenta esses resultados.

Tabela 7

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: Observação. ^a Variação Extraída.

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 como esperado. Para avaliar a validade nomológica, devemos realizar testes de correlações entre construtos (Hair et al., 2018). Para tanto, foi calculada a média das respostas dadas pelos indivíduos aos 15 itens resultantes do modelo final da EPMP, correlacionando-a com o *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, confirmou-se a validade nomológica do construto baseado na expressiva correlação entre personalidade de marca e satisfação, como já apontado por Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009), que afirmam que um dos resultados advindos da identificação da personalidade de marca é satisfação.

Ressalta-se que entre os fatores, todas as correlações foram significativas ao nível de 0,01. A eficiência foi a que apresentou a correlação mais forte 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 um dever da administração. Portanto, é algo que as pessoas já esperam dos serviços públicos, pois um dos objetivos de novos modelos de administração pública, como a Nova Gestão Pública, é a busca pela eficiência governamental e aumento da produtividade (Abellán-López, Dias, & Nebot, 2020). O fator Credibilidade veio em seguida com correlação de 0,66 e por fim, Relevância com 0,57 de correlação com a satisfação dos usuários do serviço público.

Por fim, 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 et al., 2009). Neste caso, foi realizada uma análise fatorial, com quatro fatores, agrupando os itens de eficiência, credibilidade, relevância e os itens de uma Escala de Gestão de 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.

Uma vez analisados os indicadores psicométricos e a validade de construto atestada para a EPMP, devemos 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 8 aponta para a validade de conteúdo das três dimensões da EPMP. Adicionalmente, a Tabela 8 apresenta os itens finais da escala, atendendo aos critérios de Churchill (1979), Rossiter (2002) e Oliveira e Veloso (2015) quanto à última etapa do processo de desenvolvimento e validação da escala.

Tabela 8

Validade do Conteúdo da Escala PBP

Item	Suporte Teórico	
Qualidade	As estratégias de branding permitem que os cidadãos percebam e avaliem a qualidade dos serviços públicos (Leijerholt et al., 2019). A qualidade dos serviços públicos influencia na imagem da organização pública (Souza et al., 2021), além da satisfação do usuário (Zhang et al. 2021).	
Útil	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).	
Organizado	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).	
Eficiência	Eficiente	A adoção de estratégias de marcas privadas ajuda a promover uma imagem eficiente para as instituições públicas, contribuindo também para a efetiva implementação dos princípios gerenciais corporativos em nome do desempenho (Leijerholt et al., 2019).
	Competente	A personalidade da marca contribui para a percepção dos cidadãos e melhor avaliação dos serviços públicos (Bankins & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007).
	Proativo	As instituições públicas devem enfrentar a crescente concorrência do setor privado, juntamente com a desconfiança pública, exigindo uma postura proativa para criar e desenvolver marcas fortes (Gromark & Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019).
Rápido	Uma abordagem baseada no cidadão, inspirada na abordagem centrada no cliente, contribui para uma prestação mais rápida e melhor do serviço público (Carvalho et al., 2021; Kotler & Lee, 2007).	
Inovativa	Para inovar na prestação de serviço público de qualidade, as organizações públicas devem adotar uma abordagem orientada para o cliente, identificando oportunidades para melhorar a satisfação dos cidadãos e, em última análise, o empoderamento da cidadania (Kotler & Lee, 2007). A inovação é essencial na administração pública para transformar as organizações públicas com vistas à melhoria dos serviços prestados (Criado et al., 2020).	
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 & Waterhouse, 2018; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019).
	Essencial	Pesquisas sobre branding público mostram que uma imagem pública forte ajuda a aumentar a conscientização dos cidadãos sobre o valor do serviço público, contribui para uma reputação positiva e melhora o desempenho (Gromark & 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 importante elo 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 de serviços, mas à confiança da população de que terão suas necessidades atendidas, garantindo seu direito à democracia (Kallinikos, 2006; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019). A confiabilidade é uma premissa fundamental para a Administração Pública (Cavalcante, 2019).
	Justo	Com base nos interesses diversos e por vezes conflitantes dos grupos de cidadãos, as marcas públicas devem reforçar a ideia de que as instituições públicas trabalham no atendimento de

Item	Suporte Teórico
	demandas divergentes, mostrando que as decisões públicas estão voltadas para o maior bem-estar social (Gromark & Melin, 2013).
Admirado	Devido à falta de confiança de muitas organizações públicas, a marca pública ajuda as instituições a construir níveis mais altos de legitimidade e confiança aos olhos dos cidadãos, um passo importante para garantir valor social (Gromark & Melin, 2013).
Inclusivo	A aplicação de estratégias de branding aproxima as instituições públicas dos cidadãos (Ribeiro & Oliveira, 2013; Silva, 2015), incluindo os direitos das populações à segurança, pluralismo, igualdade e democracia (Kallinikos, 2006).

Discussão, contribuições, limitações e agenda de pesquisa

A literatura sinaliza um forte interesse em adaptar as estratégias de branding corporativo ao setor público (Buurma, 2001; Bankins & Waterhouse, 2018; Daehn & Bianchi, 2020; Kotler & Lee, 2007). No entanto, apesar dos benefícios de tal replicação, ajustes são necessários para atender as expectativas da população e as possibilidades da administração pública, exigindo das pesquisas uma atenção cuidadosa para se adequar às particularidades dos órgãos públicos (Leijerholt et al., 2019). Portanto, a escala proposta preenche a lacuna da literatura quanto ao desenvolvimento de modelos de mensuração específicos e customizados para a realidade do setor público. Adicionalmente, no caso de um modelo de personalidade de marca para marcas públicas, estudiosos enfatizam a necessidade de compreender a percepção cultural para operacionalizar o conceito em um contexto distinto (Aaker, 1997; Muniz & Marchetti, 2012; Scussel & Demo, 2016; Carvalho e outros, 2019).

Assim, para desenvolver um modelo válido de mensuração da personalidade da marca na arena pública, a Escala de Personalidade de Marcas Públicas – EPMP, com 15 traços de personalidade da marca pública agrupados em três dimensões, reflete características distintas que nos permitem analisar a forma como os usuários do serviço público percebem a personalidade de marca das instituições públicas. Durante o processo de rotulagem 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 está ligada ao objetivo principal das instituições públicas, que é prestar um serviço público eficiente, com foco no aumento da produtividade (Abellán-López et al., 2020; Meirelles, 2019). Nesse sentido, quando os usuários do serviço público percebem tais traços de personalidade, eles entendem que o princípio da eficiência está ativo e trabalhando para o seu bem-estar. Esse pode ser um passo importante para o desenvolvimento de uma abordagem centrada no cidadão (Kotler & Lee, 2006), um dos fundamentos da CiRM, e também para a criação de relações

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, abrange os traços de personalidade: importante, essencial e útil. A percepção dessa dimensão é particularmente importante devido à falta de confiança nas estratégias e iniciativas governamentais (Gromark & Melin, 2013), que tem aumentado em tempos de crise, e deve ser alterada para fortalecer a imagem das marcas e instituições públicas, garantindo o direito da população de exercer sua cidadania (Kallinikos, 2006; Leijerholt et al., 2019). Esses estudiosos concordam que ser eficiente é insuficiente: os usuários do serviço público 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 usuários do serviço público devem confiar nas instituições públicas e em seu poder para prestar um serviço público de qualidade e promover o bem-estar social e a democracia (Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019). Nesse sentido, a percepção de traços de credibilidade contribui para criar e aumentar níveis mais elevados de legitimidade e confiança aos olhos dos cidadãos, um passo importante para garantir valor social (Gromark & Melin, 2013), comprovando o compromisso das instituições públicas com as populações garantindo direitos à segurança, pluralismo, igualdade e inclusão (Kallinikos, 2006).

Em seguida, considerando a necessidade de adaptação das estratégias de marcas corporativas para o setor público (Leijerholt et al., 2019) e a necessidade de validação empírica da escala de personalidade da marca para diferentes contextos (Aaker, 1997), comparou-se a Escala de Personalidade da Marca para o consumidor brasileiro (Muniz & Marchetti, 2012) com a Escala de Personalidade da Marca Pública, validada no presente trabalho. A Tabela 9 mostra a comparação.

Tabela 9

Comparação entre a Escala de Personalidade da Marca e a Escala de Personalidade da Marca Pública

Escala de personalidade da marca		Escala de Personalidade de Marca Pública	
Dimensões	Itens	Dimensões	Itens
<i>Credibilidade</i>	Responsável, Seguro, Confiável, Confiante, Correto, Respeitável, Leal e Consistente	<i>Credibilidade</i>	Confiável, Justo, Admirado, Inclusivo

Escala de personalidade da marca		Escala de Personalidade de Marca Pública	
Dimensões	Itens	Dimensões	Itens
<i>Alegria</i>	Legal, Feliz, Festivo, Extrovertido, Divertido, Bem-humorado, Brincalhão	<i>Eficiência</i>	Qualidade, Útil, Organizado, Eficiente, Competente, Proativo, Rápido, Inovador
<i>Audácia</i>	Moderno, Ousado, Criativo e Atualizado		
<i>Sofisticação</i>	Classe Alta, Elegante, Sofisticado e Glamouroso	<i>Relevância</i>	Importante, Essencial, Útil
<i>Sensibilidade</i>	Delicado, Sensível, Romântico e Encantador		

A única dimensão que figura nos modelos de medição privados e públicos é a Credibilidade. Dessa forma, entendemos que, independentemente dos desafios enfrentados por organizações públicas ou privadas, fomentar uma marca confiável e confiável é o ponto de partida para uma imagem de marca positiva. No setor privado, a credibilidade está associada à oferta de produtos e serviços de qualidade (Muniz & Marchetti, 2012), sendo um motor de fidelização (Demo et al., 2018) e experiência do cliente (Scussel & 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 adequar os princípios da administração de empresas à gestão pública e enfrentar as dúvidas da sociedade quanto à capacidade das organizações públicas em cumprir suas promessas aos cidadãos (Leijerholt et al., 2019). Da mesma forma, Leijerholt et al. (2019) afirmam que uma marca pública confiável pode potencializar o comprometimento dos servidores públicos, o que se refletirá em uma melhor prestação de serviço público e atendimento ao cidadão de alta qualidade.

Atribuímos a ausência de traços de personalidade de Alegria, Audácia, Sofisticação e Sensibilidade, presentes na escala brasileira para consumidores, ao foco das instituições públicas em melhorar o desempenho e demonstrar um retorno positivo dos impostos pagos pela população (Kotler & Lee, 2007). Portanto, não há necessidade de diferenciação da marca frente à concorrência ou a necessidade de conquistar novos clientes ou fidelizá-los, mas sim um compromisso com os usuários do serviço público e 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 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 a qualidade dos serviços prestados (Silva & 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. Assim, o interesse por modelos mais participativos surge como uma alternativa para estabelecer vínculos entre usuários de serviços públicos e governos para dar credibilidade às políticas e serviços públicos (Kluvers & Pillay, 2009). Essa busca pela credibilidade e legitimidade das ações do Estado fortalece os processos de transparência para dar mais credibilidade às decisões e serviços públicos (Kallinikos, 2006; Kotler & Lee, 2007; Leijerholt et al., 2019).

Quanto ao papel da Relevância, a imagem das instituições públicas contribui para aumentar a consciência dos cidadãos sobre o valor do serviço público (Gromark & Melin, 2013; Leijerholt et al., 2019), aumenta a confiança de que as instituições irão proporcionar bem-estar social (Shigaki et al., 2019) e, mais importante, engendrar uma forma de garantir a democracia e os direitos dos cidadãos (Kallinilos, 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, destacada 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, denominado Escala de Personalidade de Marca Pública – EPMP, preenchendo uma lacuna na literatura científica, tanto para a pesquisa de personalidade da marca quanto para o corpo de conhecimento de gestão pública. A utilização 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 obter evidências de validade e confiabilidade em modelos de mensuração. O desenvolvimento e validação da Escala PBP, 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 de marcas atribuídas a instituições públicas, na perspectiva do cidadão, foi aprofundado o entendimento de como os usuários do serviço público identificar a personalidade das marcas públicas, respondendo à questão de pesquisa.

Implicações Gerenciais. A EPMP oferece um instrumento cientificamente validado, que pode servir de base para a tomada de decisões envolvendo um posicionamento de marca mais efetivo, 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 conhecer melhor a percepção dos usuários do serviço público sobre a imagem das instituições, representadas por suas marcas, além de identificar áreas com potencial de melhoria para gerar maior satisfação do cidadão, e estabelecer relacionamentos baseados na transparência e confiança

Implicações Sociais. A EPMP possibilitará aos gestores públicos conhecer a percepção dos usuários das marcas públicas. Assim, a administração pública pode oferecer melhores serviços e buscar fortalecer a relação entre governo e usuários dos serviços públicos. Esta EPMP pode contribuir socialmente como um instrumento de melhoria da gestão pública.

Limitações. A EPMP representa um passo seminal para desenvolver uma escala de personalidade de marca projetada especificamente para o contexto de 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 unifatorial e trifatorial (ver Tabela 5) da escala mostrou que se o modelo unifatorial apresentou ajuste, há variância de método comum. Como isso não aconteceu, podemos concluir que a variância do método comum sozinha não explica os resultados. A natureza transversal do estudo também é uma limitação, pois impossibilita qualquer inferência causal, e a amostragem realizada por conveniência impede generalizações dos resultados engendrados.

Pesquisa futura. Em relação à agenda de pesquisa, recomenda-se aos estudiosos que aprofundem a pesquisa teórica sobre personalidade de marca pública, área ainda inexplorada quando comparada aos estudos de personalidade de marca no setor privado. Como as marcas públicas são percebidas dá a administração pública ferramentas para a construção da percepção das marcas públicas fortalecendo as práticas de marketing no setor público. Sugerimos também a associação da personalidade da marca pública com outras variáveis, da disciplina de marketing e outras áreas gerenciais, como percepção de relacionamento e satisfação do cidadão. Considerando as diferenças entre funcionários públicos e privados, que afetam diretamente as estratégias de branding no setor público (Leijerholt et al., 2019), recomenda-se a associação da

personalidade da marca pública com variáveis como engajamento, comprometimento e satisfação no trabalho. Também entendemos a importância de compreender os efeitos do desempenho organizacional público, desempenho operacional, qualidade do serviço público e cultura organizacional na percepção dos usuários do serviço público sobre a personalidade da marca pública. Por fim, destaca-se a relevância de novas validações em diferentes esferas de governo e poderes, culturas e países para proporcionar maior validade externa, bem como obter evidências de generalização para a EPMP, ampliando seu potencial de aplicabilidade em outras instituições públicas. Avançando nessa direção, fortaleceremos o modelo, pluralizando as possibilidades diagnósticas que a escala oferece, identificando variações de comportamento e distinções estratégicas relacionadas à nacionalidade e regionalismo.

Conclusão

A principal contribuição e avanço do nosso estudo está no desenvolvimento e validação de um modelo inédito de mensuração de personalidade de marca pública, a Escala de Personalidade de Marca Pública – EPMP, na qual identificou-se a personalidade de marca atribuída por usuários de serviços públicos a instituições públicas. A partir dos resultados encontrados durante as etapas da pesquisa, o objetivo geral foi alcançado por meio da obtenção de evidências de validade exploratória, confirmatória, interna, de construto (convergente, divergente, nomológica e discriminante) e de conteúdo, além de confiabilidade.

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

Contribuições dos autores

Contribuição	Carvalho, D.	Demo, G.	Scussel, F.	Montezano, L.	Amazonas, B.
Contextualização	x	x	x	X	----
Metodologia	x	x	----	----	x
Software	----	x	----	----	----
Validação	----	x	----	----	----
Análise formal	x	X	x	X	----
Investigação	x	----	----	X	x
Recursos	x	----	----	----	x
Curadoria de dados	x	x	----	----	x
Original	x	x	x	X	----
Revisão e edição	x	----	x	X	----
Visualização	x	----	----	----	x
Supervisão	----	x	----	----	----
Administração do projeto	x	x	----	----	x
Aquisição de financiamento	----	----	----	----	----

Referências

- Aaker, J L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Abellán-López, M. A., Dias, T., F., & Nebot, C. P. (2020). As trajetórias modernizadoras da Administração Pública: Brasil e Espanha. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 5(3), 247-268. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2020v5n3.54673>
- 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. (2016). *Análise de Conteúdo*. (E. 70, Ed.) (1°).
- 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.73.3.052>
- Bresser-Pereira, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 51(1), 147-156. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1e), 49–63. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78831>

- 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/EUM00000000006483>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Third Edition* (Third). New York: Routledge.
- 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.
- Carvalho, D., Demo, G., Medeiros, J., & Scussel, F. (2021). Citizen Relationship Management (CiRM): the past, present, and future of an emerging concept. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 32-44. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057>
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management: a literature review. *Revista do Serviço Público*, 70(2), 195-218. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, (January 1998), 295-336.
- Chiusoli, C. L., & Rezende, D. A. (2019). Desafio da Gestão Pública: Estudo de Caso de uma Cidade Paranaense. *Revista de Administração da Unimep*, 17(2), 187-209.
- 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>
- Cochran, W. F. (2007). The estimation of sample size. *Sampling Techniques*, 3, 72–90.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martin, F., Silvan, A., & Isidro-Filho, A. (2020). Public innovation and livind labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. *International Journal of Public Administration*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- Demo, G., Montezano, L., Scussel, F., Amazonas, B., Carvalho, D. I. (2021). Personalidade de marcas públicas e satisfação dos cidadãos no “Na Hora DF”. VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, 1-16.
- 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., Silva, T. L. D., Watanabe, E., & Scussel, F. B. C. (2019). Credibility, audacity and joy: Brand personalities that connect users to social media. *Brazilian Administration Review*, 15(4), 1-20. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018180088>

- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (5a ed). Porto Alegre: Penso.
- 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>
- Hair, J., Babin, B., Anderson, R., & Black, W. (2018). *Multivariate Data Analysis. Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer* (8a ed.). Cengage, UK: Pearson.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- 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>
- Kallinikos, J. (2006). The institution of bureaucracy: administration, pluralism, democracy. *Economy and Society*, 35(4), 611-627.
<https://doi.org/10.1080/03085140600960872>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
<http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research*. Independence, KY: Thomson Wadsworth.
- Kim, D. H., & Sung, Y. (2013). Gucci versus Old Navy: Interplay of brand personality and regulatory focus in advertising persuasion. *Psychology & Marketing*, 30(12), 1076-1087. <https://doi.org/10.1002/mar.20668>
- 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>
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2007). Marketing in the public sector: The final frontier. *Public Manager*, 36(1), 12.
- 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>
- 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>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26(2), 126-140. DOI:[10.1057/s41262-018-0116-2](https://doi.org/10.1057/s41262-018-0116-2)
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing* (6º). 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*. (7th ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Medeiros, J., & Demo, G. (2021). Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec). *BBR. 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.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(2), 168–188. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000200004>
- Naresh, G. (2012). Do brand personalities make a difference to consumers?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 31-37. DOI:[10.1016/j.sbspro.2012.03.272](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.272)
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. *American Educational Research Journal*, 774.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. (L. de P. em A. e M. (LabPAM), Ed.). Brasília, DF: Universidade de Brasília.
- 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. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 239–249. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.002>
- Ponte, V. (2015). CiRM: CRM no Setor Público. In *Marketing de Relacionamento e Comportamento do Consumidor* (pp. 137–174). São Paulo: Grupo Gen.
- Reichheld, F. F. (2011). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business Press.
- Ressel, L. B., Beck, C. L. C., Gualda, D. M. R., Hoffmann, I. C., Silva, R. M. da, & Sehnem, G. D. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 779–786. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400021>
- Ribeiro, M., & Oliveira, E. R. (2013). 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*, 4(1), 170-191
- Santos, A. R., Pessôa, F. G., & Rodrigues, A. P. G. (2019). A imagem corporativa e seus reflexos: um estudo de imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na Perspectiva de Moradores da Grande Florianópolis. *Teoria e Prática em Administração*, 9(1), 63-76. DOI: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i1-39583>

- Scussel, F. B. C., & Demo, G. (2016). Personalidade de marca: itinerários da produção nacional e agenda de pesquisa. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 340-354. DOI:10.5585/remark.v15i3.3174.
DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v15i3.3174>
- 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, 174-190. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.2.5>
- Shigaki, H. B., Pereira, J. R., e Sousa, C. V., & Lara, J. E. (2019). Between Social Welfare and Public Power: an analysis of social marketing strategies for blood donation. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 73-85.
<https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3842>
- 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. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180234>
- Silva, E. C. (2015). Marketing Público: Uma plataforma de “trocas” no setor público. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 20-42.
- Souza, C. M., Ardigo, J. P., & Santos, A. R. (2021). A produção nacional e internacional sobre imagem corporativa no setor público. *Gestão & Sociedade*, 14(43), 4466-4496.
- Stevens, V., Klijn, E. H., & Warsen, R. (2020). Branding as a Public Governance Strategy: A Q Methodological Analysis of How Companies React to Place Branding Strategies, *PublicAdministration Review*, 1-11. <https://doi.org/10.1111/puar.13263>
- 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.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.008>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics. Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* (7th ed.). Boston: Person.
- 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)
- Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2021). The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: a meta-analysis and an agenda for best practice. *Public Administration Review*, 1-13.
<https://doi.org/10.1111/puar.13368>
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands?. *Marketing Theory*, 8(2), 205-221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>