

“Esse é o meu trabalho”
Explorando o efeito do empoderamento
da marca no *brand equity* do funcionário:
o papel mediador dos estados psicológicos
críticos do funcionário

Mohsin Altaf

¹Universiti Utara Malaysia, Escola de Administração
de Empresas, Sintok, Malásia

Arfan Shahzad²

²Universiti Utara Malaysia, Escola Superior de
Administração Othman Yeop Abdullah, Sintok, Malásia

Resumo

Objetivo – Com base na recente demanda por descobrir a dinâmica dos estados psicológicos do funcionário sobre o *branding*, ou seja, da compreensão da marca e do *ownership* psicológico da marca pelo funcionário, este estudo tem como objetivo investigar a relação entre o empoderamento da marca, os estados psicológicos do funcionário e seus resultados, ou seja, no *brand equity* do funcionário. Além disso, o estudo tentou investigar o papel mediador dos estados psicológicos do funcionário, ou seja, da compreensão da marca e do *ownership* psicológico da marca pelo funcionário, na relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário.

Metodologia – O método de pesquisa foi adotado para coletar os dados dos entrevistados de bancos do setor público. Os dados foram coletados de 374 funcionários que trabalham no setor bancário usando a técnica de amostragem aleatória estratificada proporcional.

Resultados – Os resultados deste estudo confirmam a relação positiva entre o empoderamento da marca e os estados psicológicos do funcionário, ou seja, da compreensão da marca e do *ownership* psicológico da marca pelo funcionário e o *brand equity* do funcionário. Além disso, os estados psicológicos do funcionário desempenham um papel mediador na relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário, conforme ilustrado na teoria das características do trabalho. Estudos anteriores na literatura de *branding* têm girado em torno dos estados psicológicos do funcionário e seu impacto nos resultados pessoais, ou seja, no *brand equity* do funcionário.

Contribuições – Com base na recente demanda por descobrir a dinâmica dos estados psicológicos do funcionário, este estudo tenta se aprofundar na teoria ao investigar a conexão entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário.

Palavras-chave – *Brand equity* do funcionário; *ownership* psicológico da marca; compreensão da marca pelo funcionário; empoderamento da marca; bancos públicos

Recebimento:

22/11/2017

Aprovação:

08/06/2018

Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3952

I Introdução

Em 2015, a China e o Paquistão assinaram um acordo de rota comercial de US\$ 46 bilhões chamado Corredor Econômico China-Paquistão (CPEC), que é uma parte importante dos projetos “One Belt, One Road”, que conectam o Paquistão e as partes ocidentais da China ao Mar da Arábia (Hourelid, 2015). Foi relatado que o CPEC gerará aproximadamente US\$ 70 bilhões em receita, por ano, a partir do transporte de carga chinês (Aamir, 2016). Isso criará um novo conjunto de desafios e oportunidades para os bancos paquistaneses. A maioria dos bancos paquistaneses está disposta a iniciar operações na China, mas enfrentará uma concorrência acirrada dos chineses, que estão entre os mais poderosos do mundo, com nove bancos chineses entre os 25 maiores do mundo (Gara, 2016). Para superar esses desafios, algumas mudanças significativas são necessárias para atender às mutantes dinâmicas do novo ambiente competitivo. Vários grandes bancos paquistaneses afirmam que estão preparados para explorar novos desafios de negócios, reorientando seus sistemas bancários internos para esse fim (Aazim, 2016). Como postura estratégica, os bancos são incentivados a adotar uma orientação de marca forte (Schmitt, 2012). A orientação da marca poderia ajudar no desenvolvimento de uma marca de sucesso por meio da reorientação de toda a organização em torno da identidade e dos valores essenciais da marca (Hankinson, 2012). Conseqüentemente, o desenvolvimento de marcas poderosas e *brand equity* tornou-se uma importante questão administrativa no atual ambiente competitivo (Hirvonen, Laukkanen & Reijonen, 2013).

O setor bancário oferece uma grande variedade de serviços para atrair clientes e atender às suas demandas – e isso, por sua vez, cria apoio para a economia (Drigă & Dura, 2014). Tal como ocorre com outros serviços, os bancos enfrentam desafios únicos no *branding* devido às ofertas intangíveis e à falta de diferenciação de produtos e serviços entre marcas bancárias concorrentes

(Bravo, Montaner & Pina, 2010). Deve-se notar que, embora os bancos privados e públicos operem no mesmo ambiente, o desempenho dos bancos privados é bem superior ao dos bancos do setor público (State Bank of Pakistan [SBP], 2016), e os bancos privados têm demonstrado maior rentabilidade (Waleed, Shah & Mughal, 2015). Os bancos públicos têm demonstrado o pior desempenho e têm de suportar uma cultura altamente burocrática em vez de uma cultura orientada para a marca, como destacado pelo ex-governador do Banco do Estado do Paquistão:

Nos bancos públicos, os funcionários trabalhavam como típicos funcionários públicos, chegando ao trabalho às 9h, verificando arquivos, não tendo nada importante para fazer e saindo às 17h sem terem muito trabalho. Esses bancos sofriam com uma abordagem altamente burocrática, com agências não lucrativas e com um atendimento ao cliente insatisfatório (Husain, 2005, p. 1).

Assim, os bancos do setor público precisam de uma cultura orientada para a marca para competir com os bancos locais e internacionais. Para esse fim, o comportamento dos funcionários deve representar e comunicar os valores de marca dos bancos do setor público. Isso ocorre porque os funcionários interagem de perto com os clientes e são responsáveis pela prestação de serviços e questões relacionadas à prestação de serviços (Chelladurai, 2006).

O papel dos funcionários no *branding* tem sido largamente ignorado na literatura de *branding* (King, Grace & Funk, 2012), já que essa literatura se concentrava antes na imagem da empresa na mente dos clientes. Nos últimos anos, empresas e estudiosos começaram a entender a poderosa influência das percepções dos funcionários sobre uma organização. A maioria dos estudiosos de marketing mais conhecidos acreditam que o contentamento e a lealdade dos clientes em relação a uma marca despertam o contentamento e a lealdade de seus funcionários

(Boone & Kurtz, 2012; DiJulius, 2011; Hennig-Thurau & Hansen, 2013). Em termos de serviços, portanto, o comportamento dos funcionários é o principal determinante da criação de valor (Ind, 2007), e assim os estudiosos dessa área tendem a se concentrar em investigar o gerenciamento de marcas dentro de uma organização especificamente por meio dos funcionários. Essa abordagem é denominada como *branding* interno. A mudança do *branding* externo para o *branding* interno começou na última década. O comportamento dos funcionários é necessário para representar e comunicar os valores da marca dos bancos do setor público. Isso ocorre porque os funcionários interagem de perto com os clientes e são responsáveis pela prestação de serviços e questões relacionadas à prestação de serviços (Chelladurai, 2006).

Alinhar o comportamento dos funcionários com a promessa da marca é muitas vezes o foco do *branding* interno. Esforços consideráveis têm sido vistos na literatura de *branding* para manter o comportamento do funcionário de acordo com o valor da marca comunicada. A literatura sobre o *branding* interno tem frequentemente focado nas atitudes relacionadas à marca dos funcionários, ou seja, o comprometimento da marca e seu impacto no comportamento da marca dos funcionários (Burmman, Jost-Benz & Riley, 2009; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann, Zeplin & Riley, 2009). Por outro lado, há poucos esforços de pesquisa sobre os estados psicológicos críticos dos funcionários ou seus processos mentais, ou seja, sobre a compreensão da marca pelos funcionários (Piehler, King, Burmann & Xiong, 2016; Xiong, King & Piehler, 2013) e o *ownership* psicológico da marca (Chang, Chiang & Han, 2012; Chiang, 2009; Chiang, Chang, Han & McConville, 2013), que poderiam ser usados para gerenciar o comportamento de marca dos funcionários. Além disso, há pouca discussão sobre os antecedentes dos estados psicológicos críticos dos funcionários na literatura sobre *branding* (Altaf, Mokhtar & Ghani, 2017; Piehler et al., 2016). Assim, com base na necessidade de descobrir a dinâmica dos

estados psicológicos críticos dos funcionários (Altaf et al., 2017; Piehler et al., 2016; Xiong et al., 2013), este estudo examina o efeito do empoderamento da marca no desenvolvimento de estados psicológicos críticos dos funcionários, ou seja, no *ownership* psicológico da marca e na compreensão da marca pelo funcionário, e seus efeitos no *brand equity* do funcionário.

2 Revisão da literatura

2.1 *Brand equity* do funcionário

O *brand equity* do funcionário é a terceira perspectiva do *brand equity*. Anteriormente, a literatura sobre *brand equity* estava focada apenas nos lados financeiro e do consumidor (Hourel, 2015; King & Grace, 2009). Na primeira década deste novo século, King e Grace (2009) mudaram o paradigma, apresentando um novo modelo de *brand equity* baseado no funcionário. Esse modelo se concentrou no lado do *brand equity* dos funcionários. King e Grace (2009) definiram o *brand equity* baseado no funcionário como “o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta de um funcionário ao seu ambiente de trabalho” (p. 130). O objetivo do *brand equity* do funcionário é traduzir a identidade da marca de forma que a torne importante e significativa para os funcionários em termos de suas funções e responsabilidades. No modelo, o comportamento do funcionário foi traduzido como benefícios de *brand equity* baseado no funcionário, mensurados por meio do comportamento de cidadania organizacional, do endosso da marca, da fidelidade à marca e da satisfação do funcionário. Mais tarde, King et al. (2012) modificaram a mensuração dos benefícios do *brand equity* baseado no funcionário e os definiram como “*brand equity* do funcionário”. Especificamente, eles afirmaram que “o *brand equity* do funcionário é o resultado quando um funcionário possui conhecimento de marca que engendra um comportamento positivo e produtivo em relação à marca e que é congruente com a identidade da marca comunicada” (King et al., 2012, p. 271).

2.2 Compreensão da marca pelo funcionário

A compreensão da marca pelo funcionário é definida como o aumento na percepção dos funcionários em relação a seus papéis e responsabilidades no sucesso da marca, bem como sua habilidade em cumprir a promessa da marca (Xiong et al., 2013). Em outras palavras, a compreensão da marca do funcionário é a “representação cognitiva da marca na mente dos funcionários” (Piehler et al., 2016). Na mesma linha, Thomson, Chernatony, Arganbright & Khan (1999) afirmaram que uma boa compreensão da estratégia organizacional prepara melhor os funcionários para identificar como seus papéis podem agregar valor à marca. As organizações podem variar em termos de tamanho e práticas de *branding*, mas a compreensão da marca pelo funcionário e os papéis dos funcionários na prestação de serviços são fundamentais para a experiência do serviço (Xiong et al., 2013). Até agora, poucas tentativas foram feitas para estabelecer a compreensão dos funcionários e a capacidade dos funcionários em relação ao seu papel como embaixadores da marca. Miles e Mangold (2004) conceituaram o processo de *branding* do funcionário e destacaram que se baseia nas informações que este recebe de fontes internas e externas e na interpretação das informações. Além disso, King e Grace (2008) revelaram que os funcionários precisam perceber que os valores da marca que aprendem são significativos, relevantes e importantes para eles, a fim de alcançar um comportamento extrafuncional. Caso contrário, os funcionários permanecem neutros e só trabalham de acordo com suas descrições de trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1975), o funcionário desenvolve diferentes níveis de estados psicológicos quando está exposto a diferentes projetos de trabalho que o levam a resultados pessoais e profissionais. Diferentes níveis de estados psicológicos são o conhecimento do trabalho, o significado do trabalho e as responsabilidades do trabalho, ao passo que os

diferentes níveis de projetos de trabalho incluem variedades de habilidades e identidades de tarefas. Quando os funcionários percebem que são habilidosos e têm conhecimento suficiente sobre seu trabalho, estão mais propensos a prestar serviços de alta qualidade (Oldham & Hackman, 2010). Portanto, de acordo com a JCT, assim como a literatura anterior, a forma como os funcionários internalizam a marca está relacionada a três fatores que constituem a compreensão da marca pelo funcionário. Estes fatores são: (1) o conhecimento da marca percebido pelo funcionário, (2) a importância da marca percebida pelo funcionário e (3) a relevância do papel da marca percebida pelo funcionário. Em relação a esses estados psicológicos críticos dos funcionários, Xiong et al. (2013) conceituaram a compreensão da marca pelo funcionário de acordo com os estados psicológicos críticos sob a JCT. A seção a seguir descreverá brevemente a conceituação da compreensão da marca pelo funcionário sob a JCT.

2.3 *Ownership* psicológico da marca

De acordo com Pierce, Kostova e Dirks (2003), *ownership* psicológico é “o estado em que os indivíduos sentem que o alvo da posse ou um pedaço desse alvo é deles” (isto é, “é MEU!”). A condição de *ownership* é baseada em sentimentos individuais de possessividade e apego psicológico a uma entidade (Pierce et al., 2003). Segundo Parker, Wall e Jackson (1997), *ownership* é o sentimento de responsabilidade. Mais especificamente, o nível de *ownership* existe quando há um sentimento de grande preocupação com os objetivos do trabalho. Na realidade, o *ownership* psicológico é significativamente diferente da posse legítima (Chang et al., 2012). O *ownership* psicológico é uma experiência psicológica individual que ocorre por meio de um processo mental, mas a posse real é assegurada pela sociedade (Chang et al., 2012). Sem posse real, os funcionários ainda podem desenvolver o *ownership* psicológico por meio de experiências psicológicas (Rousseau & Shperling, 2003) que os conduzem a comportamentos de cidadania, sacrifício pessoal, assunção de risco,

responsabilidade experiente e administração (Pierce et al., 2003).

Chang et al. (2012) definiram *ownership* psicológico da marca como uma “experiência psicológica do funcionário que produz atitudes e cognição positivas em relação à marca, como um sentimento de posse quanto a uma marca corporativa que leva a um espírito altruísta em relação às atividades relacionadas a ela” (p. 630). Além disso, Chang et al. (2012) afirmam que os funcionários que possuem *ownership* psicológico da marca podem produzir atitudes positivas em relação a uma marca corporativa, levando os funcionários como um todo a defenderem a marca corporativa.

Tanto o *ownership* psicológico da marca quanto o *ownership* psicológico organizacional podem produzir uma associação entre uma organização e os membros dessa organização (Chiang, 2009). Os dois tipos de *ownership* psicológico são diferentes. No caso do *ownership* psicológico organizacional, um funcionário se considera o proprietário da organização (Pierce, Kostova & Dirks, 2001) e produz um contrato psicológico que fortalece ainda mais a relação entre indivíduo e organização, fazendo com que esteja disposto a realizar atividades extrafuncionais (Rousseau, 1989).

2.4 Empoderamento da marca

O empoderamento da marca é uma variável importante, ainda que menos discutida, na literatura de *branding*. O empoderamento da marca refere-se à liberdade e ao poder dos funcionários de agir de forma autônoma para fornecer serviços de primeira classe aos clientes, a fim de proteger a imagem da marca. A palavra empoderamento é relativamente nova e representa a noção de conceder autoridade de tomada de decisão aos funcionários para melhorar o desempenho (Menon, 2001). Em outras palavras, o empoderamento ocorre quando as autoridades dão poder e liberdade para os funcionários tomarem decisões relacionadas ao trabalho (Bowen & Lawler, 2006). Isso afeta o início e a determinação do comportamento orientado por tarefas do funcionário (Conger & Kanungo, 1988). Em termos de serviços,

os funcionários responsáveis pela prestação de serviços podem responder de forma eficiente e eficaz às necessidades e desejos dos clientes (Lee, Nam, Park & Ah Lee, 2006; Lytle, Hom & Mokwa, 1998). Além disso, Bateson (1995) afirmou que o empoderamento torna os funcionários mais focados no cliente e mais responsáveis e responsivos a ele, o que melhora ainda mais a autoimagem e a imagem organizacional dos funcionários. É mais importante, portanto, que as organizações capacitem os funcionários, porque os funcionários que interagem com os clientes precisam da flexibilidade de tomar uma decisão no ponto de interação, para manter seus clientes satisfeitos (Hartline & Ferrell, 1996).

Os funcionários não precisam apenas entender seus papéis na entrega das promessas relacionadas à marca, mas também de capacitação para apoiar isso (King & Grace, 2010). O suporte orientado para a marca é a medida na qual os funcionários percebem que o ambiente da organização contribui para sua compreensão da marca e os capacita a se engajar em comportamentos discricionários relacionados a ela (Burmann & König, 2011).

O trabalho característico da autonomia é a expressão da aspiração de cada pessoa em construir um senso de domínio em seu trabalho e sentir-se confiável para tomar decisões (Beyerlein, 2006). A autonomia é o grau em que as organizações fornecem substancial liberdade, independência e poder de decisão aos funcionários em seu trabalho (Chelladurai, 2006), criando um senso de responsabilidade na mente deles. A maioria dos funcionários, sem dúvida, trabalha sob amplas restrições organizacionais e, portanto, querem certo grau de liberdade. Na literatura gerencial, a teoria das características do trabalho (*job characteristics theory* – JCT) é amplamente usada para explicar a influência do empoderamento nas atitudes e no comportamento dos funcionários. Da perspectiva da teoria das características do trabalho, as práticas organizacionais associadas ao empoderamento estrutural, como a delegação de poderes e autoridade aos funcionários, reforçam as características essenciais do trabalho que afetam ainda mais os estados psicológicos críticos dos funcionários (Quinn & Spreitzer, 1997). Da mesma forma, no *branding*, a autonomia

relacionada à marca ou o empoderamento da marca têm sido discutidos em estudos limitados. De acordo com a teoria das características do trabalho, o empoderamento da marca é a autonomia relacionada à marca dada aos funcionários, por meio da qual podem tomar decisões de forma independente.

A teoria das características do trabalho, de Hackman e Oldham (1975) e Hackman e Oldham (1976), afirma que a autonomia relacionada ao trabalho afeta os estados psicológicos dos funcionários. Na verdade, tanto a compreensão quanto o *ownership* psicológico da marca são estados psicológicos dos funcionários nos quais eles desenvolvem compreensão sobre as marcas para terem um bom desempenho. O *ownership* psicológico da marca é o estado em que os funcionários desenvolvem um sentimento de posse em relação à marca, considerando-se responsáveis por cumprir a promessa da marca, desenvolver a eficácia do valor da marca e alinhar-se de acordo com a imagem da marca (Chang et al., 2012). Por outro lado, a compreensão da marca pelo funcionário é o estado em que ele tem uma representação cognitiva da marca em sua mente, pelo desenvolvimento do conhecimento de marca, da confiança na marca, da relevância da marca e da relevância comportamental (Piehler et al., 2016).

Funcionários empoderados se sentem melhor em seus empregos e se tornam mais entusiasmados por atender ao cliente (Peccei & Rosenthal, 2001). Além disso, funcionários empoderados estão mais confiantes em sua capacidade de contribuir para o sucesso da marca (Conger & Kanungo, 1988; Peccei & Rosenthal, 2001), o que os leva a exibir comportamentos compatíveis com a marca (Hartline & Ferrell, 1996). Em termos de *ownership* psicológico, Pierce et al. (2003) consideraram o controle e o empoderamento como um importante antecedente que eleva o nível de *ownership*. Além disso, Peng e Pierce (2015) confirmaram e sugeriram que o empoderamento aliado ao controle é o fator que aumenta o sentimento de *ownership* do funcionário e satisfaz o motivo de efetividade que sustenta esse estado psicológico. Podemos supor, portanto, que:

H1: *O empoderamento da marca tem uma significativa relação positiva com a compreensão da marca pelo funcionário.*

H2: *O empoderamento da marca tem uma significativa relação positiva com o ownership psicológico da marca.*

Conforme o que foi derivado da teoria das características do trabalho, os funcionários devem não apenas ter a percepção de que a marca é importante para o sucesso organizacional, mas também perceber que contribuem para a percepção da marca (Hackman & Oldham, 1976). Isso ocorre porque, quando os funcionários sentem que têm conhecimento suficiente sobre o trabalho, que são pessoalmente responsáveis e que o trabalho é significativo, têm maior probabilidade de oferecer trabalho de alta qualidade (Oldham & Hackman, 2010). Além disso, Xiong et al. (2013) conceituaram a compreensão da marca pelo funcionário como a percepção dos funcionários sobre o conhecimento da marca, a importância da marca e a relevância do papel da marca. De forma semelhante à teoria do papel da marca, a ambiguidade desse papel ocorre em razão da falta de compreensão, o que prejudica ainda mais a consistência dos funcionários (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Além disso, estudos anteriores confirmaram a relação positiva entre a compreensão da marca pelos funcionários e o comportamento deles em relação à marca no setor de serviços (Mokhtar, Altaf & Ghani, 2018; Piehler et al., 2016; Xiong et al., 2013). Assim, podemos supor que a compreensão da marca pelo funcionário tem uma relação positiva com o *brand equity* do funcionário. Portanto, a hipótese é:

H3: *A compreensão da marca pelo funcionário tem uma significativa relação positiva com o brand equity do funcionário.*

Os funcionários que experimentam o *ownership* psicológico facilitam uma atitude positiva em relação a uma organização ou marca (Van Dyne & Pierce, 2004). Isso ajuda ainda mais os funcionários a determinar a autoexistência e o autossignificado (Pierce et al.,

2001). A autoexistência e o autossignificado dos funcionários os levam a sentir que são eficazes nas atividades relacionadas à marca e para a marca em si (Chang et al., 2012; Pierce et al., 2001; Van Dyne & Pierce, 2004). O *ownership* psicológico da marca pelo funcionário pode, portanto, produzir um espírito altruísta no comportamento do funcionário em relação a ela (Chang et al., 2012; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Empiricamente, os estudos do setor de serviços também ofereceram uma conexão significativa entre o *ownership* psicológico da marca e o comportamento dos funcionários em relação a ela (Chang et al., 2012; Chang, Chiang & Han, 2015; Chiang, 2009). Podemos supor, portanto, que:

H4: *O ownership psicológico da marca pelo funcionário tem uma significativa relação positiva com o brand equity do funcionário.*

Tanto a compreensão da marca quanto o *ownership* psicológico da marca são estados psicológicos dos funcionários, conforme mencionado na teoria das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1975, 1976). A autonomia e o empoderamento da marca são características essenciais do trabalho, ao passo que o *brand equity* dos funcionários é o resultado pessoal deles. De acordo com a teoria das características do trabalho, as características essenciais do trabalho (o empoderamento da marca) afetam os estados psicológicos dos funcionários (a compreensão da marca e o *ownership* psicológico da marca pelo funcionário), o que afeta ainda mais os resultados pessoais dos funcionários. Além disso, a teoria das características do trabalho mostra que os estados psicológicos (a compreensão da marca e o *ownership* psicológico da marca pelo funcionário) mediam a relação entre as características essenciais do trabalho (o empoderamento da marca) e os resultados pessoais (o *brand equity* do funcionário). Podemos supor, portanto, que:

H5: *A compreensão da marca pelo funcionário media a relação entre o empoderamento da marca e o brand equity do funcionário.*

H6: *O ownership psicológico da marca pelo funcionário media a relação entre o empoderamento da marca e o brand equity do funcionário.*

De acordo com a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976), os estados psicológicos dos funcionários mediam a relação entre as características essenciais do trabalho e o *brand equity* do funcionário. Este estudo considera os dois estados psicológicos dos funcionários, ou seja, a compreensão da marca pelo funcionário e o *ownership* psicológico da marca, que ocorrem durante todo o processo de empoderamento da marca e do *brand equity* do funcionário. Assim, este estudo tenta aprofundar a teoria do *branding* investigando o empoderamento da marca como antecedente dos estados psicológicos críticos dos funcionários (a compreensão da marca e o *ownership* psicológico da marca pelo funcionário) e examina os estados psicológicos críticos dos funcionários como mediador nessa relação.

Com base nas hipóteses, o modelo hipotético sugere que o empoderamento da marca tem relação com a compreensão da marca e com o *ownership* psicológico da marca pelo funcionário; além disso, está ligada ao *brand equity* do funcionário. Além disso, a compreensão e o *ownership* psicológico da marca pelo funcionário mediam a relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário.

3 Metodologia

3.1 Instrumentação e operacionalização

O *brand equity* dos funcionários é uma variável endógena positiva no estudo e que representa o comportamento dos funcionários produtivos em relação à marca (King & Grace, 2010). Para mensurar o construto do *brand equity* do funcionário, foi adotada uma escala multidimensional com 11 itens a partir do estudo de King et al. (2012). O construto inclui três dimensões: comportamento consistente com a marca, fidelidade à marca e endosso da marca. Todas essas dimensões são de natureza reflexiva.

Além disso, a compreensão da marca pelo funcionário é a variável mediadora no estudo; ela é a representação cognitiva da marca pelos funcionários (Piehler et al., 2016). Um construto multidimensional de 13 itens foi adotado do estudo de Piehler et al. (2016). O construto foi mensurado por meio de quatro dimensões, incluindo confiança na marca, conhecimento da marca, relevância da marca e relevância comportamental. Todas essas dimensões são de natureza reflexiva.

O *ownership* psicológico da marca é a segunda variável mediadora no estudo. O construto contém três dimensões (eficácia do valor da marca, responsabilidade dos funcionários pela manutenção da imagem da marca e concorrência entre imagem da marca e indivíduo) e pode ser

mensurada por meio de nove itens. Todas essas dimensões também são de natureza reflexiva. Essa escala foi adotada a partir do estudo de Chang et al. (2012). Finalmente, a escala unidimensional de cinco itens para mensurar o construto do empoderamento da marca foi adotada a partir dos estudos de Morhart, Herzog e Tomczak (2009) e King, So e Grace (2013).

O construto foi aferido por um total de 38 itens e incluído no estudo para mensurar os quatro construtos. Esses construtos excluem informações demográficas contendo informações sobre gênero, idade, nível de gestão e educação. Todos os itens foram mensurados em uma escala do tipo Likert de seis pontos variando de 1 = Discordo totalmente a 6 = Concordo plenamente.

Tabela 1

Caracterização do construto

Construto	Definição	Dimensões	Fonte
<i>Brand equity</i> do funcionário	O resultado do conhecimento da marca que produz um comportamento relacionado a ela, alinhado com a identidade da marca comunicada	Comportamento consistente com a marca Fidelidade à marca Endosso da marca	King et al. (2012)
Compreensão da marca pelo funcionário	Representação cognitiva da marca na mente dos funcionários	Confiança na marca Conhecimento da marca Relevância da marca Relevância comportamental	Piehler et al. (2016)
<i>Ownership</i> psicológico da marca	Os funcionários têm liberdade e poder para agir de forma autônoma e assim fornecer serviços de primeira classe, bem como contribuir para a imagem positiva da marca	Eficácia do valor da marca Responsabilidade dos funcionários pela manutenção da imagem da marca Congruência entre imagem da marca e indivíduo	Chang et al. (2012)
Empoderamento da marca	Experiência psicológica do funcionário que produz uma atitude positiva em relação à marca e cognição como uma sensação de posse em relação à marca corporativa	Unidimensional	Morhart et al. (2009) e King et al. (2013)

3.2 Procedimento de amostragem e coleta de dados

A população deste estudo são os funcionários dos bancos do setor público do Paquistão. Há um total de 27.248 funcionários trabalhando em 2101 agências de cinco bancos do setor público no país. Baseado em Krejcie e Morgan (1970), um tamanho de amostra de 379 é considerado suficiente para representar

a população, mas, devido ao atrito da amostra, 600 questionários foram distribuídos. De forma semelhante a Ahmad (2010), distribuímos seis questionários para cada agência; 100 agências foram selecionadas a partir de 2101 agências com base na amostragem aleatória estratificada proporcional (ver Anexo A). Durante a segunda etapa, os entrevistados que trabalhavam nas agências foram selecionados por amostragem aleatória simples, usando uma tabela de números aleatórios,

conforme proposto pela Rand Corporation (2001). A pesquisa foi autoadministrada e envolveu o uso de enumeradores. Os dados foram coletados no período de outubro de 2016 a fevereiro de 2017 em todas as capitais de quatro províncias do Paquistão. No entanto, apenas 396 questionários foram devolvidos, e 374 foram considerados para análise após a remoção de questionários problemáticos. A taxa de resposta do estudo, portanto, foi de 62,66%.

3.3 Características da amostra

A Tabela 2 apresenta as informações sobre as características da amostra. Os dados foram coletados de 232 entrevistados do sexo masculino (62,03%) e 142 entrevistados do sexo feminino (37,97%). 25,13% (94) dos

entrevistados pertencem à faixa etária de 21 a 24 anos e 20,05% (75) dos entrevistados pertencem à faixa etária de 25 a 28 anos; 32,09% (120) são do grupo de 29-32 anos; 13,10% (49) são do grupo etário 33-35; e 9,63% (36) dos entrevistados têm mais de 35 anos. Além disso, 45,19% (169) dos entrevistados estão no início de suas carreiras, ao passo que 37,97% (142) são gerentes de nível médio e 16,84% (63) ocupam altos cargos de gerência. Em termos de escolaridade, 12,03% (45) dos entrevistados possuíam o primeiro nível de ensino, ou seja, matrícula, ao passo que 16,84% (63) dos entrevistados possuíam certificados intermediários; 29,14% (109) dos entrevistados se formaram com diploma de bacharel e 41,71% (156) possuíam mestrado. Apenas um entrevistado tinha doutorado.

Tabela 2
Caracterização da amostra

Variável		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	232	62,03%
	Feminino	142	37,97%
	Total	374	100%
Idade	21-24	94	25,13%
	25-28	75	20,05%
	29-32	120	32,09%
	33-35	49	13,10%
	>35	36	9,63%
	Total	374	100%
Nível de gestão	Início de carreira	169	45,19%
	Gerente de nível médio	142	37,97%
	Gerente de alto nível	63	16,84%
	Total	374	100%
Educação	Matriculado	45	12,03%
	Intermediário	63	16,84%
	Bacharel	109	29,14%
	Mestre	156	41,71%
	PhD	1	0,27%
	Total	374	100%

4 Resultados do estudo

4.1 Análise preliminar

Alguns testes preliminares foram realizados antes da análise inferencial. A não normalidade multivariada foi testada com o teste de Mardia, no

qual a curtose multivariada também indicou a não normalidade multivariada. Assim, na situação de análise de dados não paramétricos, recomenda-se a técnica de modelagem de equações de estrutura de mínimos quadrados parciais. Além disso, o teste de Levene para a igualdade de variância para os entrevistados iniciais e tardios foi realizado

e não encontrou nenhuma diferença entre os entrevistados iniciais e tardios. Além disso, o viés de método comum (*common method bias – CMB*) foi testado usando o teste de um fator de Harman (Harman, 1967), no qual a variância total para um fator foi de 34,68%. Por isso, o viés de método comum não é um problema neste estudo.

4.2 Mensuração do modelo externo

Os dados foram analisados utilizando o SmartPLS versão 3.2, introduzido por Ringle, Wende e Becker (2015). PLS-SEM foi usado para este estudo porque os dados são não normais. Além disso, o estudo é baseado em construções de segunda ordem. O PLS-SEM pode lidar facilmente com tais construções.

Os dados foram analisados em duas etapas. O modelo externo foi mensurado na primeira etapa; nele, verificamos as confiabilidades e validades dos construtos usando cargas externas, confiabilidade composta (*composite reliabilities – CR*), variância

média extraída (*average variance extracted – AVE*) e valores alfa de Cronbach. As relações diretas e indiretas foram mensuradas na segunda etapa, na qual o modelo estrutural foi analisado.

A Tabela 3 descreve os valores do modelo externo, incluindo os valores de carga externa, AVE, CR e alfa. Todos os valores de carga variaram de 0,662 a 0,902. O nível de limiar recomendado para a carga padronizada é de 0,70, como mencionado por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016). Aderindo ao padrão, todos os itens excederam o nível de limiar de 0,50, pois todos os valores de CR variaram de 0,817 a 0,916, portanto, nenhum dos itens foi removido. Todos os valores de CR atingiram o nível de limiar de 0,70.

Além disso, a validade discriminante foi avaliada pelo uso do índice Hetrotrait-Monotrait (HTMT). A Tabela 4 mostra os valores da razão HTMT. Todos os valores são inferiores a 0,90, o que garante a validade discriminante.

Tabela 3

Detalhes de primeira e segunda ordem, rotulagem de itens, cargas, AVE, CR e alfa

Primeira ordem	Segunda ordem	Cargas	AVE	CR	
BEm	Unidimensional	0,654- 0,767	0,492	0,828	
CON		0,811- 0,813	0,659	0,853	
RES		0,759- 0,836	0,648	0,847	
EFF		0,750- 0,806	0,603	0,820	
	BPO	CON	0,879	0,783	
		RES	0,902		
		EFF	0,874	0,916	
BA	EBE	0,662- 0,775	0,546	0,827	
BCB		0,751- 0,794	0,599	0,817	
EN		0,774- 0,810	0,633	0,873	
		BA	0,868	0,757	0,903
		BCB	0,852		
		EN	0,889		
BC		0,796-0,825	0,651	0,849	
BK		0,800- 0,857	0,679	0,864	
BR		0,761- 0,830	0,646	0,846	
BeR		0,790- 0,803	0,638	0,841	
	EBU	BC	0,829	0,721	
		BK	0,862	0,912	
		BR	0,824		
		BeR	0,880		

Tabela 4
Matriz HTMT

	BeR	BA	BC	BCB	BE _m	EN	BK	BR	EFF	CON
BA	0,740									
BC	0,625	0,827								
BCB	0,710	0,629	0,781							
BE _m	0,754	0,685	0,755	0,688						
EN	0,783	0,812	0,771	0,863	0,682					
BK	0,676	0,664	0,826	0,783	0,702	0,796				
BR	0,722	0,633	0,785	0,844	0,493	0,738	0,861			
EFF	0,729	0,677	0,810	0,789	0,802	0,673	0,792	0,703		
CON	0,799	0,765	0,833	0,830	0,773	0,784	0,862	0,812	0,798	
RES	0,829	0,792	0,767	0,838	0,750	0,720	0,854	0,713	0,725	0,830

Nota: BeR = Relevância comportamental; BA = Fidelidade à marca; BC = Confiança na marca; BCB = Comportamento consistente com a marca; BE_m = Empoderamento da marca; BK = Conhecimento da marca; BR = Relevância da marca; EFF = Eficácia do valor da marca; CON = Congruência entre imagem da marca e individual; RES = Responsabilidade por manter a imagem da marca; EBE = *Brand Equity* do funcionário; BE = Endosso à marca; BPO = *Ownership* psicológico da marca; EBU = Compreensão da marca pelo funcionário

4.3 Mensuração do modelo estrutural

Com relação às relações estruturais, o empoderamento da marca influencia positivamente o *ownership* psicológico da marca ($\beta = 0,654$, valor-t = 18,549, $f^2 = 0,749$) e o tamanho do efeito é substancial. Além disso, o empoderamento da marca influencia positivamente o *brand equity* do funcionário ($\beta = 0,635$, valor-t = 16,580, $f^2 = 0,676$) e o tamanho do efeito é substancial.

Além disso, a compreensão da marca pelo funcionário influencia positivamente o *brand equity* do funcionário ($\beta = 0,238$, valor-t = 2,941, $f^2 = 0,048$). O tamanho do efeito é relativamente pequeno. Finalmente, o *ownership* psicológico da marca também influencia positivamente o *brand equity* do funcionário ($\beta = 0,582$, valor-t = 7,426, $f^2 = 0,287$) e o tamanho do efeito é substancial. Todos esses valores confirmam todas as hipóteses deste estudo.

Tabela 5
Análise de caminho, tamanho de efeito (f^2), relevância preditiva (Q^2) e determinação de coeficiente (R^2)

Caminhos	Beta	S.E	t-stat	valor-p	Decisão	f^2	Q^2	R^2
BE _m à BPO	0,654	0,035	18,549	0,000	Suportada	0,749	0,277	0,625
BE _m à EBU	0,635	0,038	16,580	0,000	Suportada	0,676		
BPO à EBE	0,238	0,081	2,941	0,003	Suportada	0,048		
EBU à EBE	0,582	0,078	7,426	0,000	Suportada	0,287		

Nota: A relação foi mensurada em uma cauda

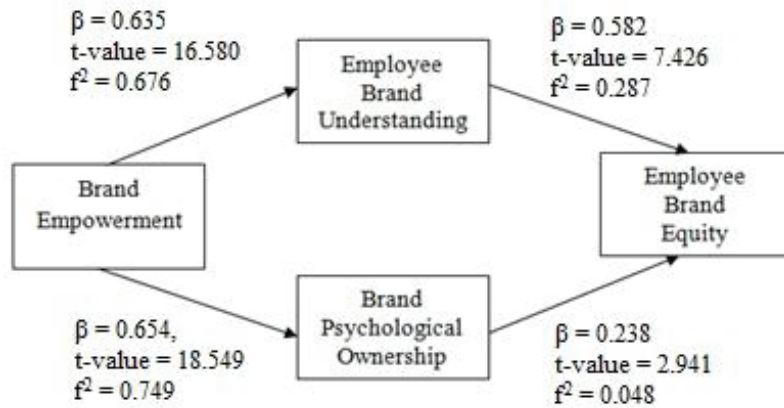


Figura 1. Modelo estrutural

Além disso, a compreensão da marca pelo funcionário media a relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* ($\beta = 0,496$, valor-t = 13,167, LLCI = 0,418, ULCI = 0,565). Como o nível inferior do intervalo de confiança e o nível superior do intervalo de confiança não excedem zero, o caminho indireto é significativo, o que significa que a relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* é mediada com sucesso pela compreensão da marca pelo funcionário. Da mesma forma, a relação

entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário também é mediada pelo *ownership* psicológico da marca ($\beta = 0,496$, valor-t = 13,167, LLCI = 0,418, ULCI = 0,565), pois os valores LLCI e ULCI também não excedem zero. A relação direta entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário não é significativa, portanto, as relações indiretas são totalmente mediados pela compreensão da marca pelo funcionário e pelo *ownership* psicológico da marca.

Tabela 6

Análise de caminho indireto

Caminhos	Beta	S.E	t-stat	LLCI (5%)	ULCI (95%)	Decisão
BEm à EBE	0,045	0,051	0,883	-0,057	0,143	Sem mediação
BEm à EBU à EBE	0,496	0,038	13,167	0,418	0,565	Mediação plena
BEm à BPO à EBE	0,470	0,041	11,542	0,403	0,560	Mediação plena

Nota: A relação foi mensurada em duas caudas

5 Conclusão e discussão

Como mencionado, o objetivo da pesquisa foi investigar a relação entre o empoderamento da marca, o *ownership* psicológico da marca, a compreensão da marca pelo funcionário e o *brand equity* do funcionário, além de examinar o papel mediador da compreensão da marca pelo funcionário e do *ownership* psicológico da marca na relação empoderamento e *brand equity*.

Os resultados do estudo mostram que o empoderamento da marca tem uma relação

positiva com a compreensão da marca pelo funcionário e com o *ownership* psicológico da marca, ao passo que o *ownership* psicológico da marca e a compreensão da marca pelo funcionário têm uma relação positiva com o *brand equity* do funcionário. Por fim, tanto a compreensão quanto o *ownership* psicológico da marca têm um efeito mediador na relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário.

Em relação ao empoderamento da marca, ele tem uma relação positiva com o *ownership* psicológico da marca e a compreensão da

marca pelo funcionário (ver Tabela 4). O valor F-square para ambas as relações mostra que o empoderamento da marca tem um efeito substancial no *ownership* psicológico da marca e na compreensão da marca pelo funcionário. Essa confirmação da relação está de acordo com a teoria das características do trabalho, sugerida por Hackman e Oldham (1976) e Hackman e Oldham (1975), em que as características essenciais do trabalho têm uma relação positiva com os estados psicológicos. Como sugere a teoria das características do trabalho, a principal característica do trabalho no empoderamento da marca tinha uma forte relação com os estados psicológicos do funcionário, *ownership* psicológico da marca e compreensão da marca pelo funcionário. Assim, os achados deste estudo estão de acordo com a teoria das características do trabalho sugerida por Hackman e Oldham (1976) e Hackman e Oldham (1975).

Além disso, o *ownership* psicológico da marca e a compreensão da marca pelo funcionário também têm uma relação positiva com o *brand equity* do funcionário. Os resultados do estudo também estão de acordo com estudos anteriores, bem como com a teoria das características do trabalho. De acordo com a teoria das características do trabalho, os estados psicológicos dos funcionários influenciam positivamente os resultados organizacionais e pessoais (Hackman e Oldham, 1975). Neste estudo, os estados psicológicos dos funcionários, ou seja, o *ownership* psicológico da marca e a compreensão da marca pelo funcionário, também têm uma relação positiva com o resultado pessoal, ou seja, o *brand equity* do funcionário. Estudos anteriores também corroboraram as conclusões deste estudo, no qual o *ownership* psicológico da marca influenciou significativamente o comportamento do funcionário, que passa a refletir os valores da marca (Chang et al., 2012, 2015; Chiang, 2009; Chiang et al., 2013) e a compreensão da marca pelo funcionário influenciou positivamente o resultado pessoal, ou seja, o *brand equity* do funcionário (King & So, 2015; Piehler et al., 2016b; Xiong et al., 2013). De acordo com os resultados do estudo, a compreensão da marca

pelo funcionário tem um efeito substancial no *brand equity* do funcionário, mas o efeito do *ownership* psicológico da marca é baixo, já que o tamanho do efeito da compreensão da marca é maior do que o do *ownership* psicológico da marca.

De acordo com os resultados do estudo, o *ownership* psicológico da marca e a compreensão da marca pelo funcionário mediam a relação entre o empoderamento da marca e o *brand equity* do funcionário. Os resultados também estão alinhados com a teoria das características do trabalho, sugerida por Hackman e Oldham (1976) e Hackman e Oldham (1975), em que os estados psicológicos do funcionário mediam a relação entre as características essenciais do trabalho e os resultados pessoais. Como mostrado no estudo, o *ownership* psicológico da marca e a compreensão da marca pelo funcionário são os estados psicológicos do funcionário que aparecem na relação entre as características principais do trabalho (empoderamento da marca) e o resultado pessoal do funcionário (*brand equity* do funcionário).

6 Implicações gerenciais

Esta pesquisa foi realizada entre funcionários do setor bancário do Paquistão, que inclui bancos do setor público, bancos do setor privado, bancos islâmicos e bancos estrangeiros. Para mostrar o *brand equity* dos funcionários no setor bancário, a compreensão da marca pelos funcionários é uma variável importante. Ao entender os valores da marca, esses funcionários podem exibir melhor os comportamentos relacionados à marca que representam os valores desta. Sem dúvida, o *ownership* psicológico da marca é uma variável importante, mas a compreensão da marca pelos funcionários é uma ferramenta ainda mais poderosa para apresentar a marca por meio do comportamento dos funcionários, porque ela tem um tamanho de efeito maior. Por essa razão, a chave para gerar o *brand equity* dos funcionários é a compreensão da marca pelos funcionários. Portanto, empoderar os funcionários é o antecedente que cria a confiança do funcionário na marca para, assim, apresentar comportamentos relacionados à marca.

7 Limitações e recomendações futuras

Este estudo concentrou-se nos funcionários do setor bancário paquistanês, que possui quatro tipos de bancos. Uma análise multigrupo de diferentes tipos de bancos é recomendada para estudos futuros. Da mesma forma, um estudo comparativo de diferentes países é sugerido para pesquisas futuras. Além disso, há um número limitado de estudos que se concentram nos antecedentes do *ownership* psicológico da marca e da compreensão da marca pelo funcionário. Portanto, mais esforços de pesquisa são necessários para explorar novos antecedentes para ambas as variáveis.

Referências

- Aamir, I. (2016, march 4). Change is afoot in Pakistan's banking sector. *World Finance*. Retrieved from <https://www.worldfinance.com/banking/change-is-afoot-in-pakistans-banking-sector>
- Aazim, M. (2016). *Banks eyeing business surge*. Retrieved from <https://www.dawn.com/news/1233739>, DAWN
- Ahmad, A. (2010). *A comparative study of Islamic banking in Pakistan: Proposing and testing a model* (Doctoral dissertation), Islamabad, Pakistan: Foundation University.
- Altaf, M., Mokhtar, S. S. M., e Ghani, N. H. A. (2017). Employee critical psychological states as determinants of employee brand equity in banking: A multi-group analysis. *Banks and Bank Systems*, 12(3), 61-73.
- Bateson, J. E. G. (1995). *Managing services marketing: Text and readings*. USA: Dryden Press.
- Beyerlein, M. (2006). *Viability of the job characteristics model in a team environment: Prediction of job satisfaction and potential moderators* (Dissertação de mestrado). University of North Texas. Denton, TX, United States.
- Boone, L. E., e Kurtz, D. L. (2012). *Contemporary Marketing, 2013 update edition*. Eagan, MN : South-Western/Cengage Learning.
- Bowen, D. E., e Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 155-169.
- Bravo, R., Montaner, T., e Pina, J. M. (2010). Corporate brand image in retail banking: Development and validation of a scale. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1199-1218.
- Burmam, C., Jost-Benz, M., e Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business research*, 62(3), 390-397.
- Burmam, C., e König, V. (2011). Does Internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of brand management*, 18(6), 374-393.
- Burmam, C., e Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmam, C., Zeplin, S., e Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, 16(4), 264-284.
- Chang, A., Chiang, H.-H., e Han, T.-S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of marketing*, 46(5), 626-662.
- Chang, A., Chiang, H.-H., e Han, T.-S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 120-129.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chiang, H. H. (2009). *A study of the antecedent and consequence of brand psychological ownership: Scale development and multilevel approaches*. (Doctoral thesis), Institute of Business Management, National Chengchi University.

- Chiang, H.-H., Chang, A., Han, T.-S., e McConville, D. (2013). Corporate branding, brand psychological ownership and brand citizenship behaviour: Multilevel analysis and managerial implications. *Journal of General Management*, 39(1), 55-80.
- Conger, J. A., e Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- DiJulius, J. R. (2011). *What's the secret?: To providing a world-class customer experience*. New Jersey: Wiley.
- Drigă, I., e Dura, C. (2014). *The financial sector and the role of banks in economic development*. Paper presented at the 6th International Multidisciplinary Symposium “Universitaria SIMPRO. Retrieved from <https://www.upet.ro/simpro/2014/proceedings/09%20-%20ECONOMICS%20AND%20PUBLIC%20ADMINISTRATION/9.2.pdf>
- Gara, A. (2016, May 25). The World's largest banks in 2016: China keeps top three spots but jpmorgan rises. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/antoinagara/2016/05/25/the-worlds-largest-banks-in-2016-china-keeps-top-three-spots-but-jpmorgan-rises/#725f7c316417>
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., e Sarstedt, M. (2016). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 974-999.
- Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35, 359-378.
- Hartline, M. D., e Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hennig-Thurau, T., e Hansen, U. (2013). *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlim: Springer Science e Business Media.
- Hirvonen, S., Laukkanen, T., e Reijonen, H. (2013). The brand orientation-performance relationship: An examination of moderation effects. *Journal of brand management*, 20(8), 623-641.
- Hourelid, K. (2015, april 20). China and Pakistan launch economic corridor plan worth \$46 billion. *Reuters World News*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-pakistan-china/china-and-pakistan-launch-economic-corridor-plan-worth-46-billion-idUSKBN0NA12T20150420>
- Husain, I. (2005). Banking sector reforms in Pakistan. *Blue Chip—The Business People's Magazine*, 5, 1-7.
- Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. London; Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., e Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. New York: Wiley.
- King, C., e Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of brand management*, 15(5), 358-372.
- King, C., e Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.

- King, C., e Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7-8), 938-971.
- King, C., Grace, D., e Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of brand management*, 19(4), 268-288.
- King, C., e So, K. K. F. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality e Tourism Research*, 39(4), 492-516.
- King, C., So, K. K. F., e Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172-180.
- Krejcie, R. V., e Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, Y.-K., Nam, J.-H., Park, D.-H., e Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of services marketing*, 20(4), 251-264.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., e Mokwa, M. P. (1998). SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Miles, S. J., e Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Mokhtar, S. S. M., Altaf, M., e Ghani, N. H. A. (2018). Employee brand equity and brand empowerment in Islamic banking: Mediating role of brand psychological ownership. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22, 1-5.
- Morhart, F. M., Herzog, W., e Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Oldham, G. R., e Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Parker, S. K., Wall, T. D., e Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management journal*, 40(4), 899-929.
- Peccei, R., e Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Peng, H., e Pierce, J. (2015). Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151-168.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., e Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
- Pierce, J. L., Kostova, T., e Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., e Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., e Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Quinn, R. E., e Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rand Corporation (2001). *A million random digits with 100,000 normal deviates*. Santa Monica, CA : Autor.
- Ringle, C. M., Wende, S., e Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3: Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., e Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of management review*, 28(4), 553-570.
- State Bank of Pakistan. (2016). Statistics on scheduled banks in Pakistan. Pakistan: Autor.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of consumer Psychology*, 22(1), 7-17.
- Thomson, K., Chernatony, L., de, Arganbright, L., e Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.
- Van Dyne, L., e Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 25(4), 439-459.
- Waleed, A., Shah, M., e Mughal, M. K. (2015). Comparison of Private and Public Banks Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(7), 32-38.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Xiong, L., King, C., e Piehler, R. (2013). “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.

Anexo A – População e amostragem

Bancos do setor público	Número de funcionários em dez. 2015	Número total de agências em 2015	Porcentagem	Agências selecionadas	Questionários distribuídos
National Bank	15548	1360	64,73	65	390
First Women Bank	564	43	2,05	2	12
Sindh Bank	1985	217	10,33	10	60
Bank of Khyber	2448	117	5,57	6	36
The Bank of Punjab	6739	364	17,33	17	102
Total	27248	2101	100%	100	600

Anexo B - Instrumentos utilizados no estudo

Escala de brand equity do funcionário

Dimensões	Itens	Fonte
Endosso da marca	1. Digo coisas positivas a terceiros sobre o banco (marca) para o qual eu trabalho.	King <i>et al.</i> (2012)
	2. Eu recomendaria o banco (marca) para o qual eu trabalho a alguém pedindo a minha orientação.	
	3. Gosto de falar a terceiros sobre o banco (marca) para o qual eu trabalho.	
	4. Falo positivamente a terceiros sobre o banco (marca) para o qual eu trabalho.	
Fidelidade à marca	5. Planejo estar com o banco (marca) para o qual eu trabalho por um tempo.	
	6. Planejo estar com o banco (marca) para o qual eu trabalho daqui a 5 anos.	
	7. Eu recusaria uma oferta de outro banco (marca) se viesse amanhã.	
Comportamento consistente com a marca	8. Planejo ficar com o banco (marca) para o qual eu trabalho.	
	9. Demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa da marca do banco para o qual eu trabalho.	
	10. Considero o impacto na marca do meu banco antes de me comunicar ou agir em qualquer situação.	
	11. Estou sempre interessado em aprender sobre a marca do meu banco e o que significa para mim em meu papel.	

CÓDIGOS: Endosso da marca (EBE_EN1 a EBE_EN4); Fidelidade à marca (EBE_BA5 a EBE_BA8); Comportamento consistente com a marca (EBE_BCB9 a EBE_BCB11)

Escala de compreensão da marca pelo funcionário

Dimensões	Itens	Fonte
Confiança na marca	1. Sei como viver nossa marca em meu trabalho diário.	Piehler <i>et al.</i> (2016)
	2. Sei como agir de forma consistente com nossa marca em meu trabalho diário.	
	3. Sei como implementar nossa marca em meu trabalho diário.	
	4. Sei como entregar a promessa da nossa marca em meu trabalho diário.	
Relevância da marca	5. Uma marca forte é muito importante para o sucesso do nosso banco.	
	6. Nossa marca é um importante bem do nosso banco.	
	7. O sucesso da marca está diretamente relacionado ao sucesso de nosso banco.	
Relevância comportamental	8. Com meu comportamento posso afetar as percepções dos clientes a respeito de nossa marca.	
	9. Ao viver nossa marca diante de outros funcionários eu posso reforçar nossa marca no banco.	
	10. Com meu comportamento, posso afetar o sucesso da marca.	
Conhecimento da marca	11. Sei o que a nossa marca representa.	
	12. Conheço a identidade da nossa marca.	
	13. Conheço a promessa da nossa marca.	

CÓDIGOS: Confiança na Marca (EBU_BC1 a EBU_BC4); Relevância da marca (EBU_BR5 a EBU_BR7); Relevância comportamental da marca (EBU_BeR8 a EBU_BeR10); Conhecimento da marca (EBU_BK11 a EBU_BR14)

Escala de empoderamento da marca

Dimensões	Itens	Fonte
Unidimensional	1. Sinto que posso oferecer muitas contribuições para decidir como realizar meu papel como representante da marca.	Morhart <i>et al.</i> (2009)
	2. Estou livre para expressar minhas ideias e opiniões sobre como viver meu papel como representante da marca.	
	3. Não tenho muitas oportunidades para decidir por mim mesmo como viver meu papel como representante da marca.	
	4. Os funcionários frequentemente tomam importantes decisões para os clientes sem buscar a aprovação da gerência.	
	5. Os funcionários têm a liberdade e a autoridade para agir de forma independente para assim oferecer serviços excelentes.	

CÓDIGOS: Empoderamento da marca (BEm1 a BEm5)

Escala de Ownership psicológico da marca

Dimensões	Itens	Fonte
Congruência entre imagem da marca e indivíduos	1. Estou disposto a implementar o valor da marca porque sinto que meu valor pessoal é consistente com o valor da marca do banco.	Chang <i>et al.</i> (2012)
	2. Espero que minha família e amigos sintam que minha imagem é consistente com a imagem do banco.	
	3. Espero que meus clientes sintam que meus serviços são consistentes com a imagem da marca do banco.	
Responsabilidade por manter imagem da marca	4. Sinto-me elogiado quando a marca do banco é elogiada.	
	5. Defendo a imagem da marca do banco quando terceiros a criticam.	
	6. Quando terceiros criticam a marca do banco, eu a aprimorei.	
Eficácia do valor da marca	7. Frequentemente transmito o valor positivo da marca aos meus amigos e família.	
	8. Consigo transmitir com sucesso o valor positivo da marca no processo de interagir com os clientes.	
	9. Presto atenção às opiniões dos clientes e até fico amigo deles.	

CÓDIGOS: Congruência entre imagem da marca e indivíduos (BPO_CON1 a BPO_CON3); Responsabilidade por manter imagem da marca (BPO_RES4 a BPO_RES6); Eficácia do valor da marca (BPO_EFF7 a BPO_EFF9)

Agências de fomento:

NIL

Sobre os autores:

Mohsin Altaf, PhD em Marketing, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malásia.

E-mail: mohsin.iltaf@gmail.com


ORCID

 0000-0002-7377-7801

Arfan Shahzad, PhD em Administração de Empresas, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malásia.

E-mail: arfan@uum.edu.my

ORCID

 0000-0002-2218-4619

Contribuição dos autores:

Contribuição	Mohsin Altaf	Arfan Shahzad
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de dados	√	
7. Análise estatística	√	√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	