



Personalidade da marca nos canais de comunicação das universidades - um estudo multicaso¹

Brand personality in university communication channels - a multi-case study

Glener Alvarenga Mizael

Universidade Federal de Lavras – UFLA – Brasil
glener.adm@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1656-1489>

Davi Zorkot Sant'Anna

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – UCES – Argentina
davi.santanna@unirio.br
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4089-5251>

Cleber Carvalho de Castro

Universidade Federal Federal de Lavras – UFLA – Brasil
clebercastro@ufla.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3433-6210>

Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme

Universidade Federal de Lavras – UFLA – Brasil
paulo.leme@ufla.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4174-5642>

Recebido: 04 Ago 2024

Revisado: 10 Dez 2024

Aceito: 06 Fev 2025

Resumo

Objetivo: O processo de comunicação nas organizações é fundamental para promover a marca, criar engajamento e promover a fidelização dos clientes. Com a realização desta pesquisa objetivou-se compreender o processo de comunicação da marca de três instituições federais de ensino superior (IFES) mineiras, a partir de entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pela comunicação institucional. **Metodologia:** Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas em profundidade com diretores da área de comunicação das IFES mineiras Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Viçosa (UFV). **Principais resultados:** A pesquisa possibilitou identificar a presença do marketing institucional nas comunicações das IES, caracterizada por aspectos de reputação acadêmica, credibilidade e competência. **Contribuições acadêmicas:** Do *framework* de análise de atributos funcionais e simbólicos elaborado, estavam presentes na comunicação institucional os atributos funcionais qualificação docente, estrutura física (instalações), empregabilidade, rankings nacionais e internacionais, e excelência em pesquisa. Dentre os atributos simbólicos identificaram-se na análise sustentabilidade, acessibilidade, sensibilidade, tradicional/conservadora, credibilidade, ativa/austera e pertencimento. **Contribuições práticas:** Os resultados obtidos podem contribuir para que os gestores das IFES estudadas possam aprimorar os mecanismos de gestão da marca, pois não recebem um retorno da sociedade de forma objetiva quanto à percepção do público-alvo acerca da imagem institucional. Portanto, isso é fundamental para avaliar a congruência entre identidade e imagem institucional.

Palavras-chave: gestão da marca; comunicação institucional; marketing público.

Abstract

Purpose: The communication process in organizations is fundamental to promoting the brand, creating engagement, and fostering customer loyalty. This study aimed to understand the brand communication process of three universities in Minas Gerais state, based on interviews with the managers responsible for institutional communication. **Methodology:** For this purpose, a qualitative research approach was carried out, with in-depth interviews with directors of the communication area at the University of Lavras (UFLA), University of Minas Gerais (UFMG), and University of Viçosa (UFV) in Minas Gerais state.

¹Editora: Petruska de Araujo Machado (<https://orcid.org/0000-0003-1107-8180>)

Main results: The research made it possible to identify the presence of institutional marketing in the university communications, characterized by aspects of academic reputation, credibility, and competence. **Academic contributions:** From the framework for analyzing functional and symbolic attributes drawn up, the functional attributes teaching qualifications, physical structure (facilities), employability, national and international rankings, and excellence in research were present in institutional communications. Among the symbolic attributes identified in the analysis were sustainability, accessibility, sensitivity, traditional/conservative, credibility, haughty/austere, and belonging. **Practical contributions:** The results obtained can help the managers of the universities studied to improve their brand management mechanisms since they do not receive objective feedback from society on the target public's perception of the institutional image. Therefore, it is essential to assess the congruence between institutional identity and image.

Keywords: brand management; institutional communication; public marketing.

1. Introdução

O processo de comunicação nas organizações é fundamental para promover a marca, criar engajamento e promover a fidelização dos clientes. Na atualidade, o processo de comunicação passa por diversas transformações, devido ao advento das mídias sociais. O marketing boca a boca agora é amplamente adotado nesse tipo de mídia, principalmente plataformas como Facebook®, Instagram®, Youtube®, Twitter® e LinkedIn®, entre outros.

A comunicação se torna cada vez mais desafiadora, haja vista que a imagem se desenvolve, mudando constantemente, uma vez que o cliente se relaciona com fluxo de informações e mensagens que são intensificadas pelas mídias sociais. Ainda, tem-se o envolvimento com os funcionários e os mecanismos de comunicação, bem como o marketing boca a boca e as experiências em relação ao produto (Grönroos, 2007). Além disso, Opoku et al. (2008) destacam a importância da comunicação clara como forma de gerar lealdade e criação de identidade com o público-alvo.

Para Grönroos (2007), o grande desafio das organizações é criar na mente dos indivíduos a imagem projetada. A imagem é resultante do processo de comunicação que é realizado com diversos públicos, portanto, não é algo que se implanta na mente das pessoas, uma vez que não se trata de mentes vazias, mas que possuem um contexto de vida, valores, preconceitos que orientam a sua percepção (Ruão, 2003). Segundo Rapaille (2007), o indivíduo somente armazena na sua memória a partir do momento em que ele consegue ter uma experiência positiva emocionalmente.

A importância de compreender o processo de comunicação institucional se justifica pelo fato de que a identidade e a imagem da marca contribuem para a identificação da personalidade da marca, sendo esta fundamental para diferenciar o produto no mercado e promover a fidelização do cliente. Na prática, pouco se sabe sobre as semelhanças e as diferenças entre as comunicações de marketing institucionais utilizadas para construir suas marcas (Lara-Rodriguez et al., 2019; Rutter et al., 2017; Scussel & Demo, 2016).

A personalidade da marca é composta por atributos funcionais e simbólicos, que carregam traços de personalidade humana, e vem sendo comunicado pelas organizações. Araya-Castillo e Campos-Andaur (2018), por exemplo, indagam se as marcas são reconhecidas apenas pelos atributos funcionais ou também por aspectos simbólicos (traços de personalidade). Dessa forma, a organização necessita comunicar de forma clara aos seus clientes os benefícios funcionais e emocionais (simbólicos), de forma a se diferenciarem dos seus concorrentes (Pontes, 2009).

No caso das universidades, as mídias sociais e o site institucional têm contribuído para uma aproximação da comunidade acadêmica. O desafio das instituições de ensino superior (IES) é promover uma comunicação direcionada para diversos públicos, como estudantes, docentes, corpo administrativo, sociedade, comunidade local e governo. O *website* institucional e as mídias sociais promovem o primeiro contato dos candidatos com a organização, quando querem conhecê-la. Segundo Mesquita et al. (2020), as universidades utilizam os *websites* como o primeiro instrumento de comunicação digital e como forma de divulgar informações institucionais a qualquer pessoa, qualquer tempo e lugar, sem necessidade de interação.

A importância de se realizar o estudo sobre a personalidade da marca se justifica e está consoante com os estudos de Opoku et al. (2008) que apontam que com o aumento da competição nos níveis nacionais e internacionais do ensino superior, as universidades que antes eram relutantes com a adoção de estratégias de gerenciamento de marca, agora as reconhecem como recurso estratégico a ser adotado. O nome de cada IES é a sua marca e deve apresentar uma personalidade única da Universidade. Nesse

contexto, a educação se tornou um negócio em crescimento, resultando em forte concorrência e impulsionando as universidades para se tornarem mais competitivas na arena da educação internacional (Fazli-salehi et al., 2019; Opoku et al., 2012)

Nesse sentido, a presente pesquisa foi realizada com o objetivo de explorar, por meio do referencial teórico atributos funcionais e simbólicos que estão mais presentes nos canais de comunicação de três instituições federais de ensino superior (IFES) e, conseqüentemente, identificar qual a dimensão da personalidade da marca.

Buscou-se, com a realização da pesquisa, compreender os processos de comunicação das universidades mineiras na construção da marca, relevante para promover a credibilidade e a reputação. As universidades, sobretudo mineiras, que apresentam destaques nos rankings nacionais e internacionais, correspondem ao campo de análise fundamental para compreender de que forma a marca é promovida pelos meios de comunicação (Oliveira, 2021).

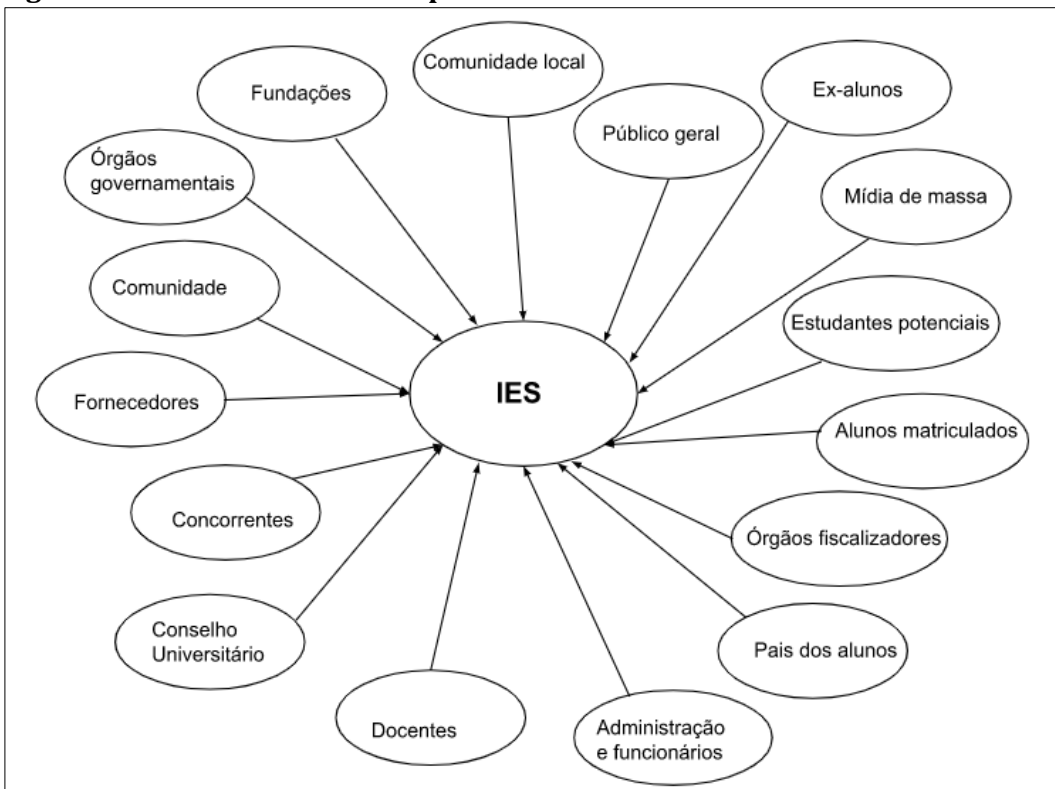
2. Evolução do conceito de marca

Anteriormente à década de 1980, a marca era conhecida apenas como forma de diferenciar o produto no mercado, mas, posteriormente, ela passou a incorporar um componente monetário que ultrapassa o seu valor patrimonial. Ou seja, as marcas passaram a compor um valioso intangível. Como exemplo, cita-se a marca Apple®, que supera o valor de mercado a três trilhões de dólares, o que supera o seu patrimônio líquido (Meneghetti, 2022).

Além disso, novos estudos despontaram a partir da década de 1990, trazendo uma visão “humanizada”, a qual passa a ter uma personalidade, sendo atribuída a ela características humanas, fornecendo benefícios expressos e simbólicos aos consumidores (Kapferer, 1992; Aaker, 2009). Assim, na visão de Kapferer (1992), as marcas nascem como um novo e único produto/serviço, construído sobre as capacidades específicas de uma organização, com características que as diferem dos concorrentes e que se relacionam com as expectativas do público. Importante destacar que Ruão (2003) considera como público todo o conjunto de funcionários, concorrentes, formadores de opinião, distribuidores, fornecedores, imprensa, comunidade local e instituições financeiras. Logo, o público não se restringe apenas aos consumidores.

No caso das instituições de ensino superior, Kotler e Fox (1994) apresentam os diversos públicos que se relacionam e interagem, conforme se observa na Figura 1.

Figura 1 - Universidades e seus públicos



Fonte: Kotler e Fox (1994).

Por meio do esquema mostrado na Figura 1 observa-se que a gestão da marca pelas IES é desafiadora no que se refere ao alinhamento entre identidade e imagem institucional, tendo em vista a diversidade de público-alvo e os interesses distintos. Para compreender melhor o processo de construção da marca, na próxima subseção aborda-se o conceito de identidade da marca.

2.1. Identidade e imagem da marca

A identidade de marca deve integrar seu conjunto único de características derivadas de sua história, valores, atributos, aparência e relacionamento com seu público-alvo. Mais uma vez, a identidade passa a ser composta pela união de todas as características tangíveis e intangíveis que a organização atribui à marca e comunica com o seu público (Kapferer, 1992). Ademais, para Aaker e Biel (1993), a identidade constitui um conjunto de associações que são únicas e capazes de se manterem na mente dos consumidores.

A identidade é composta por atributos com critérios objetivos e subjetivos, os quais são apresentados na Tabela 1 pelos autores. As dimensões propostas por Kapferer (2007) destacam que a identidade é formada por um conjunto de características objetivas e subjetivas, ou seja, a marca não existe sem o produto/serviço, pois eles estão intimamente interligados. Essas características são permeadas pelo contexto cultural da organização, sendo importante compreender o perfil do público-alvo, para que, assim, possa se estabelecer um relacionamento. O estreitamento das relações irá permitir a percepção, o reflexo, pelo público-alvo, acerca dos atributos da marca. Finalmente, é essa percepção da personalidade da marca que irá promover a internalização dos sentimentos e das experiências, gerando, assim, a mentalização da marca, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1 – Atributos que compõem a identidade da marca

Seis dimensões de Azoulay e Kapferer (2003)	Quatro perspectivas de Aaker (2007)
1. Qualidades objetivas (ambiente físico)	1. Produto
2. Qualidades subjetivas (personalidade)	2. Organização
3. Contexto (cultura)	3. Pessoa
4. Convivência com o público-alvo (relacionamento)	4. Símbolo
5. Percepção pelo público-alvo (reflexo)	
6. Sentimentos internalizados (mentalização)	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos estudos de Azoulay e Kapferer (2003) e Aaker (2007).

A visão de Aaker (2007) também não é diferente da percepção de Kapferer. Quando define a perspectiva do produto, a autora destaca os critérios objetivos, tangíveis, relacionados às características do produto. O aspecto da organização remete à cultura e aos valores organizacionais. A pessoa representa as características humanas que são atribuídas à marca, resultando nos atributos subjetivos. Desse modo, todo esse conjunto de atributos permite formar a identidade da marca que leva a um único resultado: gerar valor para o cliente.

Assim, quando há coerência entre a imagem da organização e a percepção do consumidor, isso contribui para que o *brand equity* seja reforçado, ou seja, quando o público-alvo percebe os benefícios da marca que são comunicados, contribui para o fortalecimento da marca, gerando valor (Kotler & Keller, 2006).

2.2. Comunicação da marca

A comunicação da marca é considerada o processo de transferir a identidade em imagem da marca, isto é, por meio da comunicação da identidade da marca obtém-se a percepção do público-alvo acerca da marca, que representa a imagem. Assim como a marca e o produto/serviço estão intimamente ligados, a identidade e a imagem também têm o mesmo relacionamento. Todavia, a imagem talvez não represente a identidade que está sendo comunicada pela organização. Isso pode ocorrer quando o público-alvo não enxerga os valores e os atributos funcionais e simbólicos que são comunicados por

meio da identidade (Ruão & Farhangmehr, 2000). Nesse sentido, deve-se ter um alinhamento, uma congruência entre o que é comunicado e percebido.

Estudos recentes realizados por Martins (2021) nas universidades brasileiras apontam que apenas 30% das universidades, num universo de oito instituições, mantêm uma política de comunicação organizacional. Para o autor, a política de comunicação é considerada um elo entre as organizações públicas e a sociedade que a criou e sustenta a universidade pública e gratuita brasileira.

Assim, é importante destacar o papel da comunicação pública para a compreensão do conceito de marketing público. “Ao marketing público cabe se tornar um mecanismo para que as políticas públicas, os serviços públicos, os programas e demais estratégias para trocas sejam acessados pelos cidadãos” (Cezar, 2019, p. 25). Com o advento da internet e das mídias sociais, as organizações podem acentuar as relações de troca (serviço público) e, principalmente, o engajamento social. Dessa forma, os cidadãos passam a ter uma atuação mais ativa nas discussões e nos debates nos espaços públicos virtuais.

Considerando que esta pesquisa tem como objeto de estudo as universidades, instituições caracterizadas como fundações e/ou autarquias, o marketing público estará voltado para o marketing de organizações e serviços públicos. Os serviços públicos oferecidos pelas instituições de ensino superior permitem que os cidadãos tenham acesso à educação. Para isso, é fundamental o papel do marketing de organizações e serviços públicos para que as formas de acesso ao serviço público sejam conhecidas. Inicialmente, Cezar (2019) apresenta a função do marketing institucional, promovendo a imagem da instituição e a forma de acesso aos serviços. Como consequência, acaba por criar identidade junto ao público-alvo e promover a qualidade do ensino das IES.

Por conseguinte, nota-se um alinhamento ou um reflexo entre marketing público, comunicação pública, imagem e identidade organizacional. Todos esses elementos impactam diretamente a formação e a percepção da personalidade da marca da IES. Contudo, dentro da perspectiva do marketing público, o endomarketing é fundamental para proporcionar uma boa experiência do cidadão. Ou seja, antes mesmo de ofertar o serviço público, o público interno (docentes e apoio administrativo) necessita ser capacitado para tal. Logo, o endomarketing permite que informações de qualidade e profissionais sejam passadas aos cidadãos, o que permite estabelecer uma relação de confiança e, conseqüentemente, fortalecer a imagem institucional (Cezar, 2019). Aprofundando a discussão, Leijerholt (2021) destacou a importância da gestão da marca interna no setor público, especificamente em relação aos funcionários. Em seu estudo ficou constatado que a identidade da organização é fragmentada e, portanto, é vista de maneira diferente pelo público interno. Nesse sentido, destaca a importância de comunicar os valores da instituição no âmbito interno.

2.3. Atributos funcionais e simbólicos

Os estudos da personalidade da marca derivam dos estudos de personalidade humana, na área da Psicologia (Ferrandi, et al., 2002). A personalidade humana consiste em padrões de comportamento de um indivíduo, que se traduzem em traços de personalidade (Rebollo & Harris, 2006).

No que se refere à forma de medir, a psicologia adota o modelo *Big Five*, segundo Goldberg (1992), que compreende cinco dimensões que representam traços de um indivíduo. A primeira, *extroversion* (ou extroversão), representa uma personalidade que prefere a interação social. A segunda, *agreeableness* (ou amabilidade), consiste na personalidade que se preocupa com outros indivíduos. A terceira, *conscientiousness* (ou autodisciplina), representa um traço de personalidade de ser cuidadoso ou diligente. A quarta, *neuroticism* (ou estabilidade emocional), retrata a habilidade de se lidar com emoções negativas. A quinta dimensão *openess to experience* (ou aberto às novas experiências), evidencia uma personalidade aberta a novas experiências. Essas cinco dimensões ficaram conhecidas como OCEAN, iniciais de cada uma delas, em inglês.

A melhor definição de personalidade da marca, segundo Aaker (1997, p. 347), é “um conjunto de características humanas associadas a uma marca”. A personalidade da marca é, de fato, um recurso estratégico para as organizações na medida em que a permite identificar a percepção da marca pelo consumidor, representando os seus sentimentos em relação a ela (Plummer, 2000). Na prática, o consumidor estaria descrevendo as características da marca como se fosse uma pessoa (Batra et al., 1993; Caprara et al., 1998), atribuindo-lhe uma personalidade conforme os aspectos de comunicação e comportamentos que foram percebidos (Azoulay & Kapferer, 2003).

Nisto, foram desenvolvidas escalas de personalidade voltado para o contexto das organizações em geral, mas também escalas que foram construídas para o contexto universitário. O desenvolvimento de escalas de personalidade da marca no contexto universitário também partiu do estudo seminal de Aaker

(1997), com o objetivo de criar uma ferramenta apropriada para compreender a realidade das universidades (Balaji et al., 2016; Sousa et al., 2016; Peñaloza et al., 2016; Rutter et al., 2017, Opoku et al., 2008).

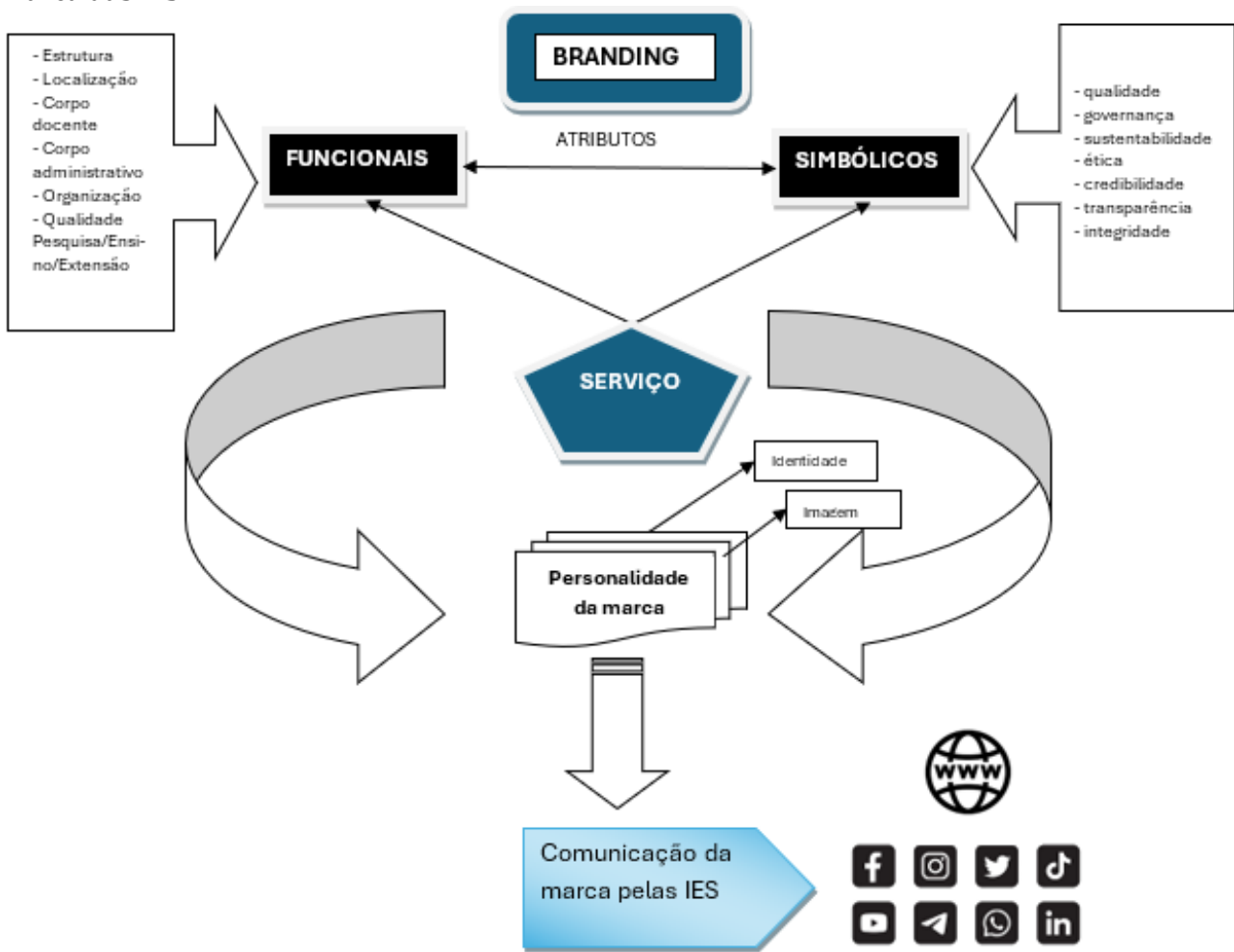
Rauschnabel et al. (2016) desenvolveram uma escala que representa a personalidade da marca das universidades. Tal modelo, conhecido como *University Brand Personality Scale* (UBPS), é composto por seis dimensões. O estudo foi realizado nas universidades norte-americanas e alemãs, com a proposta de que esse modelo possa ser adotado em diversas culturas de vários países. O UBPS representa uma associação mental das pessoas sobre determinada universidade em específico.

Assim, a gestão da marca contempla a integração de ações voltadas para o fortalecimento da identidade e, na medida em que é comunicada, reflete na imagem organizacional. Essa imagem percebida pelo público-alvo pode ocorrer de forma alinhada ou não à identidade projetada pela instituição. A proposta referenciada busca fornecer subsídios para identificar os atributos funcionais e simbólicos que são propagados nos meios de comunicação neste estudo por meio de entrevistas com os gestores das IES.

Keller (1993) criou a categoria dos atributos de construção da marca, a qual define os atributos práticos utilizados na construção da marca e seu público-alvo, sendo apontando três categorias de atributos: funcionais, que envolve características tangíveis e funcionais do produto/serviço; simbólicos (aspectos subjetivos que podem promover o engajamento do cliente) e experienciais (corresponde às experiências que serão vivenciadas pelo público-alvo). Neste cenário, a escala de Aaker (1997) também teve a sua aplicação nas universidades, além de diversas aplicações como: restaurantes, vestuário, carros, marcas corporativas, turismo, celular, entre outros (Siguaw et al., 1999). No contexto brasileiro, houve a criação da escala de personalidade da marca, em que Muniz e Marchetti (2012), a partir da escala de BPS (*Brand Personality Scale*) de Aaker (1997) adaptou ao contexto nacional.

Pelo *framework* da Figura 2 observa-se que a gestão da marca consiste em conjunto de elementos que permitem que as organizações se posicionem e diferenciem seus produtos e serviços, pois as ações planejadas para a construção da marca envolvem os elementos de identidade, imagem e personalidade da marca. Por conseguinte, os produtos e serviços têm atributos que podem ser funcionais e/ou simbólicos. Os funcionais consistem em atributos físicos, tangíveis, facilmente identificáveis, enquanto os atributos simbólicos consistem em aspectos intangíveis, de abordagem qualitativa, que trazem significado para o usuário. Esse conjunto de atributos funcionais e simbólicos acaba por formar a personalidade da marca (ex.: sincera, competente, sofisticada, robusta, etc.). Interessante destacar que a personalidade está intimamente relacionada com a identidade e a imagem organizacional, que se faz representar pelos canais de comunicação utilizados pelas IES para divulgar a marca, como o próprio website e as mídias sociais.

Figura 2 – Framework de análise dos atributos funcionais e simbólicos da personalidade da marca das IES



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos estudos de Alwi e Ktchen (2014); Krishnan e Hartline (2001); Nguyen et al. (2016); Kotler e Fox (1994); Lehfeld et al. (2010); Casidy (2013); Judson et al. (2006); Sung e Yang (2008), Priporas e Kamenidou (2011); Nuernberg et al. (2016); De Ruyter e Wetzels (2000); Aaker (1997); Hemsley-Brown e Alnawas (2016); Gomes et al. (2018); Stevens et al. (2008); Kumar e Christodouloupoulou (2013); Kaushal e Ali (2020); Trernatony (2019); Ziliotto e Poli (2021); Supphellen e Gronhaug (2003); Muniz e Marchetti (2012); Bergami e Bagozzi (2000); Bhattacharya e Sen (2003); Kotler e Fox (1994); Fournier (1998); Trernatony (2019); Loureiro et al. (2017).

Para a construção do modelo teórico (*framework*) foram consultadas pesquisas científicas, conforme as Tabelas 2 e 3, que abordassem os atributos funcionais e simbólicos. Na Tabela 2 apresenta-se uma síntese dos atributos funcionais levantados na literatura.

Tabela 2 – Atributos funcionais do *framework* de análise

Atributos Funcionais	Autores
Infraestrutura/instalações e localização	Alwi e Ktchen (2014); Krishnan e Hartline (2001); Nguyen et al. (2016); Kotler e Fox (1994)
Corpo docente	Lehfeld et al. (2010); Casidy (2013); Judson et al. (2006); Sung e Yang (2008), Priporas e Kamenidou (2011)
Indicadores pesquisa	Nuernberg et al. (2016)
Indicador ensino	Nuernberg et al. (2016)
Indicador extensão	Nuernberg et al. (2016)
Custo	Ohmae (1982); Nuernberg et al. (2016)
Empregabilidade	De Ruyter e Wetzels (2000)

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, abordam-se os atributos funcionais. Pode-se considerar que infraestrutura e localização representam atributos utilizados pelas universidades para divulgarem a qualidade do ensino. Cabe frisar que instalações educacionais que incluem: edifícios, equipamentos didáticos, área de esportes, paisagens, jardins e estradas, assim como laboratórios e tecnologia da informação, são fundamentais para o desempenho de discentes e docentes nos processos de ensino, pesquisa e extensão (Alwi & Kitchen, 2014; Krishnan & Hartline, 2001; Nguyen et al., 2016).

A qualificação do corpo docente também é enfatizada pelas universidades, haja vista que os professores são fundamentais na satisfação e na qualidade do ensino. Este é o fator que rege a qualidade do ensino e da produção científica na formação dos discentes, sendo essencial para o desenvolvimento da universidade (Casidy, 2013).

De maneira correspondente à qualificação docente para a formação profissional, o aspecto da empregabilidade se mostra uma forma de comprovar a efetividade dos serviços educacionais ofertados pelas universidades. Para De Ruyter e Wetzels (2000), o produto final do ensino superior é a universalidade de saberes e graduados inseridos no mercado de trabalho.

Importante destacar que os estudos de Kaushal e Ali (2020) apontaram que a idade dos alunos, o gênero, o tempo de instituição e a prestação de assistência financeira na forma de bolsas de estudo afetam as relações de satisfação e lealdade à marca e, conseqüentemente, a reputação e a personalidade da marca. Essas ações voltadas à assistência estudantil provocam o sentimento de pertencimento nos estudantes. Um dos benefícios de trabalhar a gestão da marca é promover o engajamento dos alunos (embaixadores da universidade), possibilitando o senso de identidade e de pertencimento com a IES (Mael & Ashforth, 1992; Wilkins et al., 2015). Dessa forma, na Tabela 3 apresentam-se os atributos simbólicos do *framework*, referenciados pelos autores.

Tabela 3 – Atributos simbólicos do *framework* de análise

Atributos Simbólicos	Autores
Qualidade	Aaker (1997); Hemsley-Brown e Alnawas (2016)
Governança	Gomes et al. (2018); Stevens et al. (2008)
Sustentabilidade	Kumar e Christodouloupoulou (2013)
Ética/transparência/integridade	Kaushal e Ali (2020); Trernatony (2019); Ziliotto e Poli (2021)
Competência	Aaker (1997)
Sofisticação	Supphellen e Gronhaug (2003)
Credibilidade	Muniz e Marchetti (2012); Muniz (2005)
Sensibilidade	Muniz e Marchetti (2012); Muniz (2005)
Prestígio	Bergami e Bagozzi (2000); Bhattacharya e Sen (2003)
Reputação acadêmica	Kotler e Fox (1994); Fournier (1998); Trernatony (2019); Loureiro et al. (2017).

Fonte: Dados da pesquisa.

O atributo qualidade geralmente se refere à superioridade ou excelência. Aaker (1998) define o conceito de qualidade percebida como uma avaliação global de uma experiência de serviço – inclui a qualidade geral ou a superioridade do produto ou serviço em relação ao seu propósito e alternativas disponíveis (Hysi & Shyle, 2015). Os alunos que sentem que os serviços educacionais e de pesquisa prestados são de boa qualidade e atendem à sua satisfação tornam-se fãs da universidade e preferem sua marca a outras marcas (Hemsley-Brown & Alnawas, 2016).

O prestígio pode ser considerado um atributo simbólico, pois se refere a percepções de outras pessoas, cujas opiniões são valoradas, uma vez que acreditam na marca e que a organização é bem-vista, ou seja, admirada, conhecida, respeitada, prestigiada (Bergami & Bagozzi, 2000). E, na medida em que aumenta o prestígio, mais atraente se torna a marca e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de os clientes se identificarem com ela (Bhattacharya & Sen, 2003).

A reputação de uma marca é adquirida quando ela desperta confiança ao fornecer produtos/serviços aos clientes (Fournier, 1998). Na visão de Trernatony (2019), a reputação é construída sobre os seguintes fatores: transparência, clareza, consistência da transparência, autenticidade e integridade, seja com pessoas de dentro ou de fora da organização. A reputação é

considerada um aspecto extrínseco que, segundo Loureiro et al. (2017), evolui ao longo do tempo por meio do fluxo de informações entre os usuários, além de exercer forte influência no efeito da satisfação do público-alvo. Oliver (1997) define satisfação como “o julgamento de que a característica do produto ou serviço atendeu às expectativas de consumo” (p. 13). No caso do ensino superior, Elliott e Shin (2002) consideram satisfação como a “avaliação subjetiva do aluno dos vários resultados e experiências associadas à educação” (p. 198). Nota-se que a reputação tem um relacionamento próximo com a integridade e a transparência e, para os gestores, é fundamental a transparência na formação de uma imagem sincera da universidade (Kaushal & Ali, 2020).

Por meio deste *framework*, buscou-se investigar os atributos funcionais e simbólicos da personalidade da marca aplicados ao contexto das IES. Além disso, também pretendeu-se definir de que forma as IES têm comunicado a sua marca por meio da política de comunicação e que forma de comunicação tem sido direcionada ao público-alvo bem como quais os atributos funcionais e/ou simbólicos da marca têm sido amplamente divulgados.

3. Método

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, multicaso, cujo objetivo foi compreender o processo de comunicação das IFES em relação à marca, de forma a identificar os atributos funcionais e simbólicos que estão diretamente relacionados aos aspectos de identidade, imagem e personalidade da marca.

A estratégia de multicaso se justifica pelo fato de se tratar de um estudo comparativo entre as IES, buscando compreender a realidade da gestão da marca nessas instituições.

Em primeiro lugar, para o objetivo proposto, participaram da pesquisa cinco servidores públicos, que são diretores da área de comunicação nas IFES (Universidade Federal de Lavras, UFLA, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG e Universidade Federal de Viçosa, UFV), selecionadas com base no desempenho dos rankings nacionais e internacionais.

Além disso, optou-se por comparar instituições de portes e dimensões diferentes, buscando evidenciar as convergências e divergências entre elas. Essas IFES apresentam características comuns em relação ao foco na área da pesquisa, no entanto, têm estruturas e dimensões diferentes. A UFMG é a maior universidade do estado de Minas Gerais, sediada na capital do estado, enquanto a UFLA e a UFV são universidades do interior do estado. Dessa forma, a UFLA e a UFV se destacam nos rankings nacionais e internacionais nas áreas agrárias e de exatas. A UFMG, pela sua estrutura e trajetória, se destaca em várias áreas do conhecimento, não sendo possível especificar o predomínio de uma área específica.

Como instrumento de coleta utilizou-se um roteiro de entrevista que foi elaborado com base na teoria, procurando explorar, nas entrevistas com os gestores, o processo de comunicação da marca das universidades, além de aspectos de identidade, imagem e personalidade da marca, bem como ocorre o processo de comunicação. Considerando que se trata de uma pesquisa em profundidade, o roteiro contribuiu para direcionar a entrevista. Além disso, novas investigações foram sendo realizadas durante a entrevista, buscando explorar o processo de comunicação da marca.

Em segundo lugar, foram entrevistados cinco gestores de universidades diretamente ligados à área de comunicação. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram gravadas. Posteriormente foram transcritas, com média de 10 a 15 páginas e, em seguida, foram analisadas com base no *framework* de análise de atributos funcionais e simbólicos.

Em terceiro lugar, os dados foram examinados por meio de análise de conteúdo qualitativa que, segundo Graneheim e Lundman (2004), corresponde à interpretação da realidade de várias maneiras, e cujo entendimento é de caráter subjetivo. Para isso, optou-se pelo tipo de análise de conteúdo qualitativa direta, tendo em vista que se utilizaram teorias e pesquisas anteriores, identificando categorias iniciais. Para este estudo, utilizou-se a teoria da personalidade da marca nas organizações, cujo estudo seminal de Aaker (1997) iniciou a discussão sobre a temática.

Neste artigo alguns procedimentos éticos essenciais foram observados como o consentimento livre e esclarecido dos respondentes, ou seja, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi obtido consentimento por escrito dos participantes, após eles terem sido devidamente informados sobre todos os aspectos da pesquisa. Além disso, os participantes foram identificados apenas por códigos, garantindo sua privacidade.

4. Resultados e discussão

Considerando que os gestores participaram da pesquisa de forma colaborativa, optou-se por não identificar diretamente os respondentes e as respectivas instituições, as quais aqui são definidas como IFEA, IFEB e IFEC.

4.1. Breve histórico das universidades participantes da pesquisa

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) foi fundada por Samuel Rhea Gammon, pastor norte-americano, que já havia fundado no município uma escola que hoje se chama Instituto Presbiteriano Gammon. Além disso, a UFLA foi fundada em 1908, com o nome de Escola Agrícola de Lavras. Seu lema, assim como do Instituto, era dedicado à glória de Deus e ao progresso humano. A partir de 1938 passou a se chamar Escola Superior de Agricultura de Lavras (Esal), tendo a federalização ocorrido em 1963. Foi transformada em universidade no ano de 1994.

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) também tem na sua história um fundador estrangeiro, Peter Henry Rolfs, que veio planejar, construir e dirigir a Escola Superior de Agricultura e Veterinária do Estado de Minas Gerais (Esal). Inaugurada em 1926, iniciou suas atividades como Escola Superior de Agricultura e Veterinária (Esal) e, em 1969, ocorreu a federalização.

Por último, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), cuja sede está localizada na capital do estado, Belo Horizonte, foi fundada em 1927, como Universidade de Minas Gerais (UMG). Sua origem está na união de quatro escolas de nível superior, a Faculdade de Direito, a Escola Livre de Odontologia, a Faculdade de Medicina e a Escola de Engenharia. Posteriormente, a federalização ocorreu em 1965.

4.2. Da análise dos resultados

Na análise dos resultados obtidos com a aplicação do roteiro de entrevista, dentro da abordagem da comunicação da marca, foram considerados os seguintes aspectos: infraestrutura, equipe de pessoal, tipo de comunicação realizada, forma de comunicação no site e mídias sociais, componente estratégico e atributos funcionais e simbólicos da marca identificados.

Em relação ao tamanho da estrutura e à formação da equipe de trabalho, notou-se uma diferenciação entre elas. Duas instituições têm uma estrutura pequena, com, no máximo, dez funcionários (assistente administrativo, audiovisual, designer gráfico, diagramador, jornalista e locutor), e outra tem mais de 100 servidores, entre jornalista, designers, radialista, publicitário e relações públicas. Importante ressaltar que nessa última equipe há apenas um publicitário.

As falas dos entrevistados demonstraram a relevância das instituições em divulgar ações de pesquisas que demonstrem alto impacto e retorno social, representando o marketing público institucional, visando satisfazer às demandas da sociedade (Cezar, 2019). Essa atuação ficou mais evidente durante a pandemia do covid-19, quando muitas universidades se tornaram protagonistas no desenvolvimento de pesquisas científicas e ações voltadas para a sociedade. Dessa forma, pode-se afirmar que o processo de comunicação nos sites institucionais está voltado para o marketing público, especificamente o marketing institucional. A preocupação dos gestores consiste em fortalecer a identidade institucional nos quesitos de credibilidade e reputação. Na Tabela 4 apresentam-se os atributos funcionais que foram identificados nas três IES.

Tabela 4 – Atributos funcionais identificados nas três IES

Atributo Funcional	IFEA	IFEB	IFEC
Qualificação docente	A gente tem bons profissionais que trabalham na área de ensino. A maioria dos professores da IFEA tem doutorado, são professores qualificados, né? Sua grande maioria, mais de 90% dos docentes da IFEA, tem doutorado”(Entrevistado IFEA)	Eu acho que, principalmente, disparado na frente, a qualidade dos docentes. A universidade tem uma tradição muito forte nas áreas de agrárias. (Entrevistado IFEB)	Alta qualificação do seu quadro. Assim, eu acho que a universidade é brilhante em tudo que faz. (Entrevistado IFEC)
Indicadores (rankings nacionais e internacionais)	Um dos critérios que é avaliado no ranking é a situação dos egressos da universidade, que é saber como eles estão (há uma gestão voltada para indicadores)	(A IFEB passou por um aprimoramento na gestão, com foco nos indicadores de governança, conforme relatado) A Universidade pulou de 256 pra 5ª instituição do país, 5ª instituição pública com melhor índice de gestão de governança institucional.	Se você olhar para qualquer área de conhecimento, a gente pode falar de projetos mundialmente reconhecidos, com pessoas, inclusive pesquisadores muito bem ranqueados e citados.
Excelência em Pesquisa científica	[...] tem muita inserção em pesquisas, em avanços que foram divisores de águas no Brasil, no caso das plantações no cerrado, na coleção de solo no cerrado. Isso foi um divisor de águas para agricultura no Brasil.	[...] a gente costuma divulgar pesquisas, de divulgação científica, ações de extensão que são representativas para a Universidade.	Foco na comunicação em divulgação científica.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos atributos funcionais identificados, as IES têm a qualificação docente como um ponto forte, justamente por essa característica refletir na qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, justifica-se a importância do endomarketing nas universidades para promover o alinhamento entre identidade, imagem e personalidade da marca. Nota-se uma preocupação da comunicação voltada para a atividade finalística, principalmente as ações de pesquisa científicas. Dessa forma, fica evidente que os atributos funcionais ainda são enfatizados pelas universidades, quando se trata de comunicar a marca da universidade, conforme já evidenciado por outros autores (Alwi & Ktchen, 2014; Krishnan & Hartline, 2001; Nguyen et al., 2016; Kotler & Fox, 1994).

Outro aspecto funcional na comunicação das universidades, presente nas entrevistas, é a gestão das IES orientada por indicadores, rankings nacionais e internacionais. Há uma preocupação em relação ao destaque desses indicadores, haja vista que esse resultado promove a imagem institucional e fortalece as relações políticas para a obtenção de recursos e financiamento de projetos. Essa constatação vai ao encontro dos estudos de Ziliotto e Poli (2021), ao enfatizarem que o excesso do grau de performance ganhou autonomia nos resultados das avaliações, associando a ideia de qualidade e passando a integrar a estratégia de marketing das instituições, o que, em tese, desconstrói as identidades historicamente construídas pelas IES. Nesse sentido, há um enfoque para os indicadores de gestão em detrimento de ensino, conforme já apontado pelos estudos de Nuernberg et al. (2016).

Na Tabela 5 são apresentados os atributos simbólicos comuns às IES, identificados por meio das entrevistas.

Tabela 5 – Atributos simbólicos identificados nas IES

Atributo simbólico	IFEA	IFEB	IFEC
Credibilidade	(A instituição trabalha a gestão da marca por meio de materiais impressos, vídeos que são apresentados nas negociações e relações externas, conforme fala do entrevistado da IFEA).	(A entrevistada acredita que a credibilidade seja a personalidade da IFEB).	é uma instituição que reconhece a sua importância social. Eu acho que a gente tem reconhecimento e compromisso com a nossa missão. Então, é nesse sentido, uma instituição muito honrada e honrosa da sua história, do seu compromisso, então, eu gosto também dessa ideia de uma instituição ativa, que é um olhar com orgulho para que essa universidade é.
Pertencimento	[...]excelência que ela faz, e acho que uma coisa que faz a IFEA ter excelência é quando o estudante, o servidor tem essa sensação de pertencimento da Universidade. Quando ele se sente pertencido a universidade, ele se esforça mais, ele vai trabalhar mais, vai estudar mais, vai tentar ter aquele orgulho de fazer não só sua própria carreira crescer, mas levar o nome da IFEA.	a comunidade se faz muito presente dentro da universidade	É uma comunidade com muito comprometimento com a instituição. E acho que a gente tem essa cultura, muito orgulho de fazer parte da IFEC e, aí, querer sempre desenvolver o melhor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Importante destacar que, entre os atributos simbólicos, a dimensão credibilidade se fez presente nas três instituições, conforme evidenciado nas escalas de personalidade da marca (Muniz & Marchetti, 2012; Muniz, 2005). A credibilidade está associada ao marketing público de evidenciar à sociedade os serviços prestados, as publicações científicas e os resultados alcançados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Uma dimensão que se fez comum às IES e que não está presente no *framework* é o atributo pertencimento. Os entrevistados destacaram o engajamento da comunidade, se fazendo presente na instituição e comprometimento com o trabalho. Além dessa dimensão, é possível apontar outras dimensões no estudo, como o atributo acessibilidade, presente na IFEC ao afirmar que:

“A gente tem uma preocupação de ter uma universidade mais acessível. Então, esse é um princípio forte para a universidade hoje. Quando a gente não adotou o ensino remoto na mesma velocidade que muitas instituições [...] preocupação gigante em não comprometer a qualidade do ensino, e isso é preservar o professor, é preservar o estudante. Os estudantes não tinham condição. Então a gente fez uma série de chamada para notebook para todo mundo que precisasse, plano de dados” (Entrevistado IFEC).

Além disso, quanto aos atributos simbólicos, identificou-se o atributo sustentabilidade apenas na IFEA, quando o entrevistado destacou que:

“[...] a gente trabalha com foco na sustentabilidade, e hoje nós somos referência nas universidades com relação à sustentabilidade” (Entrevistado IFEA).

Este entrevistado apresentou uma situação que impacta diretamente o atributo sustentabilidade, sendo essa uma característica muito forte na identidade organizacional. O evento envolvendo o corte de uma árvore nativa no campus rapidamente se propagou nas mídias sociais, demandando uma resposta rápida para o ocorrido (pois a IFEA também não tinha ciência do ocorrido), informando que tal ação foi realizada pela equipe da Cemig. As mídias, atualmente, permitem esse tipo de acompanhamento e interação com a comunidade, de forma a solucionar conflitos e estabelecer uma relação de confiança e fidelidade.

Os atributos sensibilidade e sofisticação foram considerados equivalentes pela IFEC, no sentido de que a universidade deve estar sensível, aberta às novas oportunidades, contudo, de maneira precisa, ao afirmar:

“Credibilidade, sofisticada e sensibilidade. As duas últimas têm que andar muito juntas. A sofisticação não é uma sofisticação esnobe. Tem a ver com acurácia, um conhecimento especializado, de sofisticar o conhecimento” (Entrevistado IFEC).

Por meio dos resultados observa-se que as IES estão utilizando a comunicação como recurso estratégico para promover a identidade e a imagem organizacional. Os gestores estão cientes da importância da gestão da marca para as universidades, todavia, eles encontram desafios ao estabelecer planos e critérios na comunicação, além de desafios por limitação de profissionais.

Por outro lado, as IES pesquisadas apresentam dimensões simbólicas que são inerentes à própria organização. Por exemplo, a IFEA apresentou as dimensões sustentabilidade, reputação e visionária; a IFEB destacou as dimensões tradicional/conservadora e cosmopolita, e a IFEC as dimensões, acessibilidade, sensibilidade, sofisticação, ativa/austera, seriedade e humildade.

Portanto, o *framework* de análise possibilitou compreender como as universidades analisadas adotam uma comunicação orientada para resultados, com ênfase nos indicadores de desempenho (atributos funcionais) para obter credibilidade junto à sociedade e organizações. Em relação à comunicação nas mídias sociais, notam-se uma estruturação e uma preocupação em relação ao uso desses novos recursos. A estratégia de abordagem é bem diferente de uma universidade para outra. A IFEA é bem 'inovadora' nas mídias sociais, estando presente em praticamente em todas as mídias inclusive redes sociais, e adaptando a linguagem para diferentes públicos. A IFEB é considerada mais cautelosa e conservadora, por acreditar que o público externo deve se adequar à instituição, e não o contrário, principalmente por considerar que a universidade é 'ativa', ou seja, tem uma reputação e credibilidade a zelar. Já o entrevistado da IFEC destacou a importância de estar presente nas mídias sociais, principalmente para gerenciar crise de identidade institucional, porém, carece de estrutura e pessoal (cargos específicos, como publicitário e relações públicas) para o gerenciamento.

No que tange à gestão da marca, as IES pesquisadas estão estruturando meios e mecanismos que proporcionem uma identidade que possa ser compartilhada pelos canais de comunicação. Não há que se falar em gestão de marca, tendo em vista que não há planos de marketing definidos, apenas ações e metas previstas no PDI, bem como não há um processo sistemático que permita trabalhar as dimensões de identidade, imagem e personalidade da marca de forma alinhada e planejada. Entretanto, nota-se que os canais de comunicação, de certa forma, estão alinhados para o reflexo do marketing institucional, em que as IES avaliadas projetam sua identidade organizacional (manual de identidade). O aspecto dificultador consiste em ter o retorno da imagem e da personalidade da marca projetada pelas instituições. O processo de comunicação ainda está atrelado à perspectiva de Kapferer (2003), ou seja, cabe apenas à organização comunicar a identidade que ela projeta e, ao público-alvo, apenas aceitar ou não. As IES necessitam aprimorar seus mecanismos e instrumentos de planejamento da comunicação, de forma que o modelo proposto por De Chernatony et al. (2004) possa ser adotado, na medida em que o processo de conversão da identidade em imagem passa por um filtro de informações a partir de visões internas e externas.

5. Considerações finais

Tendo em vista os objetivos propostos para a realização esta pesquisa, observou-se que as IES avaliadas não realizam a gestão da marca, uma vez que não abrangem as dimensões de identidade, imagem e personalidade da marca de forma planejada e sistemática. Isso se deve ao fato de as universidades públicas ainda não necessitarem competir no mercado com outras IES privadas, devido à sua natureza pública e gratuita.

Nesse sentido, o marketing das IES tem forte característica do marketing público, no sentido de divulgar pesquisas, projetos e ações voltados à sociedade, fortalecendo o seu posicionamento e a sua reputação institucional. As universidades, por serem de caráter público, se sentem na responsabilidade de retornar à sociedade todo o investimento realizado, o que ficou comprovado por meio da atuação delas no combate à covid-19, seja por meio de estudos científicos e ações de combate à pandemia. Nesse período, houve um fortalecimento e a reestruturação das ações de comunicação das universidades sob a ótica de reforçar a sua credibilidade e importância para a sociedade.

Quanto à abordagem da imagem e da personalidade da marca, segundo definições e conceitos na literatura, as universidades se encontram em processo embrionário nesses aspectos. Estratégias de comunicação, principalmente nas mídias sociais, têm sido adotadas para melhor aproximar e comunicar os valores institucionais e, assim, não recebem um feedback ou um retorno da sociedade, de forma objetiva, quanto à percepção dos público-alvo acerca da imagem institucional. Dessa forma, também não é possível avaliar a congruência da marca entre o que é projetado (identidade) e o que é percebido (imagem) pelo público-alvo.

Nesse contexto, o principal achado deste estudo é que as IFES necessitam aperfeiçoar seus mecanismos de comunicação institucional, no sentido de promover e desenvolver ações para a gestão da marca. Para isso, é necessária a contratação de profissionais de publicidade e de relações públicas para melhor posicionamento e estruturação dos meios de comunicação.

Outrossim, a pesquisa fornece uma contribuição teórica através do *framework* de análise. Esse modelo teórico possibilitou a validação dos atributos funcionais e simbólicos e auxiliou na compreensão da comunicação da marca das IES por meio dos canais de comunicação. Especificamente, através da definição de quais atributos são mais evidenciados nos supracitados canais.

As contribuições práticas deste estudo também podem ser apresentadas, quer dizer, por meio dos resultados da pesquisa observa-se que as IES estão utilizando a comunicação como recurso estratégico para promover a identidade e a imagem organizacional, porém, de forma não sistemática, planejada, conforme se observa pelos estudos. Assim, os gestores estão cientes da importância da gestão da marca para as universidades, todavia, eles encontram desafios ao estabelecer planos e critérios na comunicação, além de desafios por limitação de profissionais e também da compreensão da temática a ser trabalhada.

A limitação desta pesquisa consistiu em não ter avaliado a percepção do público-alvo acerca da personalidade da marca das universidades pesquisadas. Conforme apontado na literatura, deve haver uma congruência entre a identidade projetada e a imagem percebida. No mesmo sentido, ficou evidente que as IES não têm esse feedback do público-alvo acerca da identidade organizacional. Outro limitador foi o fato de não terem sido avaliadas as mídias sociais das universidades, como forma de identificar a personalidade da marca que está sendo percebida pelo público-alvo. O estudo se restringiu apenas às informações disponíveis nos sites institucionais.

Em futuras pesquisas sugere-se a realização de estudos que abordem a temática voltada para o contexto das universidades, tendo em vista o reduzido número de trabalhos encontrados, enfatizando os aspectos cognitivos (funcionais) e os aspectos afetivos (simbólicos). Além disso, sugere-se o aprofundamento do estudo sobre personalidade da marca nas organizações, enfatizando os canais de comunicação e as redes sociais, buscando identificar a ênfase que tem sido dada aos atributos cognitivos (funcionais) e/ou afetivos (simbólicos) da marca

Referências

- Aaker, D. (2007). Innovation: Brand it or lose it. *California management review*, 50(1), 8-24. <https://doi.org/10.2307/4116>
- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. USA: Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. USA: Gulf Professional Publishing.
- Aaker, D., & Biel, A. (1993). *Brand Equity and Advertising*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.1177/0022243797034003>
- Alwi, S. F. S., & Kitchen, P. J. (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes?. *Journal of Business research*, 67(11), 2324-2336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.020>
- Araya Castillo, L., & Campos Andaur, P. (2018). Propuesta de metodología en la validación de modelos de personalidad de marca. *Revista Perspectivas*, (42), 33-70.
- Azoulay, A., & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality?. *Journal of brand management*, 11, 143-155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>
- Balaji, M. S., Roy, S. K., & Sadeque, S. (2016). Antecedents and consequences of university brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.017>
- Batra, R., Lehmann, D. R., & Singh, D. (1993). *Brand equity and advertising*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British journal of social psychology*, 39(4), 555-577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>

- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Guido, G. (1998). Personality as metaphor: Extension of the psycholexical hypothesis and the five factor model to brand and product personality description. In B. Englis, & A. Olafsson (Eds.), *European advances in consumer research* (Vol. III). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Casidy, R. (2013). The role of brand orientation in the higher education sector: a student-perceived paradigm. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 803-820. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2013-0069>
- Cezar, L. C. (2019). Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Brasília: Enap.
- De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions. *Journal of Economic Psychology*, 21(6), 639-659. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(00\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(00)00024-6)
- Elliott, K. M., & Shin, D. (2002). Student satisfaction: An alternative approach to assessing this important concept. *Journal of Higher Education policy and management*, 24(2), 197-209. <https://doi.org/10.1080/1360080022000013518>
- Fazli-Salehi, R., Esfidani, M. R., Torres, I. M., & Zúñiga, M. A. (2019). Antecedents of students' identification with university brands: A study on public universities in Iran. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 830-854. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2018-0242>
- Ferrandi, J. M., Merunka, D., Valette-Florence, P., & de Barnier, V. (2002). Brand personality: How well does a human personality scale apply to brands?. *Advances in Consumer Research*, 5, 53-60.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Gomes, V., de Lourdes Machado-Taylor, M., & Saraiva, E. V. (2018). O ensino superior no brasil-breve histórico e caracterização. *Ciência & Trópico*, 42(1).
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hemsley-Brown, J., & Alnawas, I. (2016). Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2771-2794. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0466>
- Hysi, V., & Shyle, I. (2015). The image and perceived quality of universities as important dimensions for building university brand equity-case study involving Albanian students. *European Journal of Social Science Education and Research*, 2(2), 40-49.
- Judson, K. M., Gorchels, L., & Aurand, T. W. (2006). Building a university brand from within: A comparison of coaches' perspectives of internal branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114. https://doi.org/10.1300/J050v16n01_05
- Kapferer, B. (2007). Anthropology and the Dialectic of Enlightenment: A Discourse on the Definition and Ideals of a Threatened Discipline. *The Australian journal of anthropology*, 18(1), 72-94. <https://doi.org/10.1111/j.1835-9310.2007.tb00078.x>
- Kapferer, J. N. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Espanha: Editora Deusto.
- Kaushal, V., & Ali, N. (2020). University reputation, brand attachment and brand personality as antecedents of student loyalty: A study in higher education context. *Corporate reputation review*, 23(4), 254-266. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00084-y>
- Keller, Kevin Lane. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57, 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing para o século XXI*. UK: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Fox, K. F., & Brandão, A. B. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Krishnan, B. C., & Hartline, M. D. (2001). Brand equity: is it more important in services?. *Journal of services marketing*, 15(5), 328-342. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005654>

- Kumar, V., & Christodouloupoulou, A. (2013). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.008>
- Lara-Rodríguez, J. S., Rojas-Contreras, C., & Oliva, E. J. D. (2019). Discovering emerging research topics for brand personality: a bibliometric analysis: A bibliometric analysis. *Australasian Marketing Journal*, 27(4), 261-272. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.06.002>.
- Lehfeld, N. A. D. S., Gabarra, M. H. C., Costa, C. D., & Sousa, Y. T. C. S. (2010). Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 15(01), 177-194. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772010000100010>
- Leijerholt, U. (2021). Branding from Within: Internal Brand Management in the Public Sector. In S. M. Zavattaro (Ed.). *Public Branding and Marketing: A Global Viewpoint* (pp. 121-139). Springer Books. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-70505-3_7
- Loureiro, S. M. C., Gorgus, T., & Kaufmann, H. R. (2017). Antecedents and outcomes of online brand engagement: The role of brand love on enhancing electronic-word-of-mouth. *Online Information Review*, 41(7), 985-1005. <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0236>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Martins, C. V. D. O. (2021). *As políticas de comunicação nas organizações públicas: um olhar sobre as universidades federais brasileiras*. (Tese de Doutorado). Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Meneghetti, L. (2022). Apple, a empresa mais valiosa do mundo, alcança US\$3 trilhões. *Revista Veja*. Recuperado de: <https://veja.abril.com.br/economia/apple-alcanca-3-trilhoes-e-se-torna-a-mais-valiosa-do-mundo/>. Acesso em: 10 set. 2022.
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Pandemia da COVID-19, comunicação e relacionamento: uma análise das mídias sociais da Universidade do Minho. *Revista Comunicando*, 9(1), 31-56. <https://doi.org/10.58050/comunicando.v9i1.37>
- Muniz, K. M. (2005). *Avaliação das dimensões da Personalidade de Marca no Contexto Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 9, 168-188. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000200004>
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Hemsley-Brown, J. (2016). Brand ambidexterity and commitment in higher education: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 69(8), 3105-3112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.026>
- Nuernberg, E. G., Ensslin, S. R., Cardoso, T. L., & Valmorbidia, S. M. I. (2016). Gestão Universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 29-52. <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i3.822>
- Oliveira, J. (2021). O topo do ranking universitário: as 4 mineiras que são sempre nota máxima. *Jornal Estado de Minas*. Recuperado em: https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2021/09/12/interna_gerais,1304771/o-topo-do-ranking-universitario-as-4-mineiras-que-sao-sempre-nota-maxima.shtml. Acesso em: 05 mar. 2022.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1982). The Strategic Triangle and Business Unit Strategy. *European Management Journal*, 1(1), 38-48. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(82\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(82)80016-9)
- Opoku, R. A., Hultman, M., & Saheli-Sangari, E. (2008). Positioning in market space: The evaluation of Swedish universities' online brand personalities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 18(1), 124-144. <https://doi.org/10.1080/08841240802100386>
- Peñaloza, V., Denegri, M., Quezado, I., Sousa, E. C., Parra, V. A. B., & Gerhard, F. (2016). Personalidade de marca de cursos de psicologia: um estudo em cidades do Brasil, Peru e Chile. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 239-249. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.002>
- Plummer, J. T. (2000). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 79-83. <https://doi.org/10.2501/jar-40-6-79-83>

- Pontes, N. G. (2009). *Imagem e Identidade de Marca: Um Estudo de Congruência no Varejo de Moda*. (Tese de Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Priporas, C. V., & Kamenidou, I. (2011). Perceptions of potential postgraduate Greek business students towards UK universities, brand and brand reputation. *Journal of Brand Management*, 18, 264-273. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.40>
- Rapaille, C. (2007). *O código cultural: por que somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar?*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J., & Ivens, B. S. (2016). Brand management in higher education: the university brand personality scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077-3086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.023>
- Rebollo, I., & Harris, J. R. (2006). Genes, ambiente e personalidade. In C.E. Flores Mendoza and R. Colom (Orgs.). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais* (p. 300-322). Porto Alegre: Artmed.
- Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. *Caleidoscópio*, 3, 177-191.
- Ruão, T., & Farhangmehr, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso. *Anais do Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Braga*, 1. Recuperado de <https://hdl.handle.net/1822/1985>
- Rutter, R., Lettice, F., & Nadeau, J. (2017). Brand personality in higher education: anthropomorphized university marketing communications. *Journal of marketing for higher education*, 27(1), 19-39. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1213346>
- Scussel, F. B. Ca., & Demo, G. (2016). Personalidade de Marca: Itinerários da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 340-354, <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v15i3.3174>.
- Siguaw, J. A., Mattila, A., & Austin, J. R. (1999). The Brand-Personality Scale: An Application for Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(3), 48-55. <https://doi.org/10.1177/001088049904000319>
- Sousa, E. C., Fuentes, V. L. P., & Quezado, I. (2016). Personalidade da Marca de Instituições de Ensino Superior. *Revista Reuna*, 21(1), 97-120.
- Stevens, R. E., McConkey, C. W., Cole, H. S., & Clow, K. E. (2008). College image: A strategic marketing dilemma. *Services Marketing Quarterly*, 29(3), 99-113. <https://doi.org/10.1080/15332960802126005>
- Sung, M., & Yang, S. U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of public relations research*, 20(4), 357-376. <https://doi.org/10.1080/10627260802153207>
- Supphellen, M., & Grønhaug, K. (2003). Building foreign brand personalities in Russia: the moderating effect of consumer ethnocentrism. *International journal of advertising*, 22(2), 203-226. <https://doi.org/10.1080/02650487.2003.11072849>
- Tretnatony, L. D. (2019). The chasm between managers' and consumers' views of the brand. *Journal of Strategic Marketing*, 8(9), 12-19. <https://doi.org/10.1080/096525497346811>
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Wilkins, S., Butt, M. M., Kratochvil, D., & Balakrishnan, M. S. (2016). The effects of social identification and organizational identification on student commitment, achievement and satisfaction in higher education. *Studies in higher education*, 41(12), 2232-2252. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1034258>
- Ziliotto, A., & Poli, O. L. (2021). Gestão Universitária Versus Performativida: uma comparação entre diferentes instituições. *Revista Pedagógica*, 23. <https://doi.org/10.22196/rp.v22i0.6782>