

EMPLOYER BRANDING E SEU IMPACTO NA
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL UNIVERSITÁRIA:
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA
GESTÃO DE PESSOAS

Monica Scoz Mendes

Sirlene Silveira de Amorim Pereira

<http://dx.doi.org/10.18616/interfaces06>

INTRODUÇÃO

Discussões sobre como atrair e reter as pessoas dentro das organizações não são recentes; o corpo funcional está, cada vez mais, representando parte essencial do sucesso organizacional, de forma que sua importância se destaca como um “verdadeiro alicerce organizacional, sem o qual, as organizações seriam resumidas a máquinas, papéis e equipamentos que, sozinhos, pouco ou nada fariam” (Mendes, 2017, p. 15). Stocker *et al.* (2020), por exemplo, confirmam essa afirmação quando dizem que, atualmente, as corporações têm encontrado grandes desafios no que se refere à atração e retenção dos seus talentos. Segundo os autores, existe uma grande dificuldade em conseguir alinhar as expectativas entre a empresa e os seus colaboradores, seja em termos culturais, sociais ou comportamentais, o que gera um maior dispêndio de energia e esforço na gestão de pessoas da organização, a qual busca diminuir o seu índice de *turnover* (rotatividade).

Ainda sobre o tema, Fonseca (2024) sugere que atrair e reter colaboradores representam dois dos maiores desafios para as organizações e o seu sucesso. Para a autora, “A capacidade de comprometer e transmitir o sentimento de valorização dos trabalhadores é uma necessidade reconhecida, pois só assim uma organização tem o poder de manter os trabalhadores mais talentosos e de qualidade, e atrair novos candidatos que irão agregar valor” (Fonseca, 2024, p. 1).

Ferreira, Suzuki e Oliveira (2018) ampliam a discussão ao afirmarem que identificar profissionais qualificados que atendam às exigências das organizações é um desafio no mundo organizacional. De acordo com os autores, os custos para atrair, selecionar e capacitar esses talentos têm aumentado significativamente. Além disso, a alta rotatividade eleva ainda mais essas despesas, que resulta na perda do investimento em capital humano e em prejuízos decorrentes de estratégias ineficazes de retenção de talentos. Assim, todos os recursos destinados a recrutamento, seleção e treinamento acabam sendo desperdiçados.

Ao seguir na direção apresentada, adentra-se em uma concepção de gestão de pessoas que tem a intenção de auxiliar as organizações no seu

processo de atração e retenção da força de trabalho. A essa concepção dá-se o nome de *Employer Branding*, que, em tradução pura, significa “marca empregadora”.

Em poucas palavras, *Employer Branding* (EB) significa o pacote de benefícios funcionais e econômicos oferecidos pela entidade empregadora, com o intuito de aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, a retenção e o comprometimento dos profissionais (Ambler; Barrow, 1996). Stocker *et al.* (2020, p. 249) contribuem com essa conceituação ao afirmarem que o EB representa “uma forma eficaz de desenvolver o aumento no capital humano, alinhamento de valores, cultura, propósito e uma possível vantagem competitiva na perspectiva dos colaboradores”.

Ambler e Barrow (1996), ao trazerem o conceito de EB, inicialmente, também defenderam sua influência em três níveis organizacionais: 1. funcional (perspectiva de envolvimento e desenvolvimento do colaborador na organização durante sua experiência profissional na empresa); 2. econômico (práticas como um salário competitivo, recompensas, bônus, dentre outros, utilizados como atrativos para gerar uma vantagem competitiva); e 3. psicológico (desejo de trabalhar na empresa ao salientar o sentimento de pertencimento à marca, alinhamento de ideias e perspectivas, cultura, valores e propósito).

Alves *et al.* (2020) ressaltam que, entretanto, esse conceito inicialmente proposto tem crescido e se ampliado, de modo que impulsionou a organização a se posicionar no mercado de trabalho e diante de seus colaboradores da mesma forma em que se posiciona aos seus clientes, fornecedores ou parceiros de negócios. Diante deste contexto, percebe-se que os processos de EB assumiram e se fizeram presentes na estratégia organizacional.

Ao trazer a relevância do EB para o contexto das universidades, temática explorada no presente trabalho, percebe-se uma pequena quantidade de estudos e pesquisas; em uma rápida busca no site do “Portal de Periódicos da CAPES”, a partir dos marcadores “*employer branding*” e “universidades”, foram encontrados 17 (dezessete) trabalhos. No entanto, após a leitura dos seus títulos e resumos, verificou-se que nenhum deles apresenta a aplicação das estratégias de EB em uma instituição universitária.

Em vista disso, nesta pesquisa, investiga-se o EB, que se refere à imagem e reputação de uma instituição como empregadora, como uma possível estratégia das instituições universitárias, especialmente em relação aos sistemas de avaliação do ensino superior. Ao fortalecer sua marca empregadora, as universidades poderiam atrair e reter talentos acadêmicos e administrativos de alta qualidade, o que, por sua vez, pode impactar positivamente os indicadores de avaliação.

Uma instituição, com uma forte reputação no mercado de trabalho, tende a ter um corpo técnico e docente mais qualificado e engajado, além de oferecer uma experiência educacional mais rica para os alunos. Isso pode refletir em melhores resultados em avaliações externas, como as realizadas por órgãos reguladores, que consideram a qualidade do ensino, a infraestrutura e a satisfação dos alunos.

No Brasil, o sistema de avaliação é conduzido principalmente pelo Ministério da Educação (MEC), que utiliza instrumentos como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e a avaliação de cursos e instituições por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Essas avaliações buscam garantir a qualidade do ensino, a infraestrutura e a formação dos docentes. Em países como os Estados Unidos e o Reino Unido, por exemplo, a avaliação é realizada por agências independentes ou associações profissionais, que utilizam critérios variados, incluindo a pesquisa acadêmica, a satisfação dos alunos e a empregabilidade dos graduados. Essa diversidade de abordagens reflete as particularidades de cada sistema educacional, mas todos compartilham o objetivo comum de assegurar a qualidade e a relevância do ensino superior para a sociedade.

Na presente pesquisa, tem-se o intuito de extrapolar os limites da aplicabilidade do EB em universidades ao buscar evidências que correlacionem as estratégias de EB aos resultados de avaliação institucional a que estão sujeitas essas organizações. Diante do exposto, neste trabalho, tem-se como questão de pesquisa o seguinte questionamento: é possível sugerir que o Employer Branding, enquanto estratégia de atração e retenção de pessoas, colabora com a avaliação institucional das universidades?

Uma vez definida a pergunta norteadora da pesquisa, tem-se por objetivo geral verificar as correlações existentes entre as dimensões de atração e retenção de pessoas do *Employer Branding* e da avaliação institucional das universidades.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Universitária

As universidades, concebidas como comunidades relativamente autônomas de professores e alunos dedicadas ao ensino superior, remontam ao início do século XIII na Europa (Tosta, 2011). Segundo Charle e Verger (1996), não é possível determinar uma data exata para a criação de qualquer universidade, embora se considere que instituições como Bolonha (Itália), Paris (França) e Oxford (Inglaterra) surgiram nesse período, resultantes da convergência de centros escolares.

No contexto brasileiro, o surgimento das universidades remonta aos séculos XVI, XVII e XVIII, período em que os cursos de ensino superior estavam voltados à formação das elites agrárias e da classe dominante (Souza, 1996). Conforme Fávero (2006), a primeira universidade oficialmente reconhecida no Brasil foi a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada em 1920. Desde então, a criação de novas universidades tem se intensificado, o que, segundo Grillo (2001), evidencia a necessidade de estabelecer sistemas administrativos capazes de assegurar elevados padrões de qualidade no ensino superior e na pesquisa, visto que se considera a complexidade inerente a essas instituições. Ainda nas palavras de Grillo (2001), as universidades são, portanto, fontes de aprendizado, criatividade e inovação. Nesse sentido, é essencial compreendê-las como organizações complexas, uma vez que possuem objetivos múltiplos e especializados, voltados à criação e disseminação do conhecimento. Essa particularidade as distingue de outras instituições, de maneira que lhes conferem características únicas que demandam modelos e princípios de gestão específicos, capazes de respeitar a dinâmica de suas atividades e de seus processos.

Além disso, essas instituições enfrentam uma demanda por produzir conhecimento que seja socialmente relevante e tecnologicamente avançado, o que gera um cenário marcado por desafios gerenciais (Peixoto, Souza, 2015). Para estes autores, talvez a consequência mais evidente dessa realidade seja o baixo desempenho que parece caracterizar uma parcela considerável das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil.

Ao trazer essa reflexão sobre as universidades ao contexto de análise da presente pesquisa, percebe-se que, em função da sua alta complexidade, emerge a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento de práticas e instrumentos de gestão universitária que possam contribuir com o seu desenvolvimento e melhor qualificar seus resultados, frente aos constantes e crescentes desafios por ela enfrentados. Uma alternativa a esse desafio é a aplicação das estratégias de *Employer Branding*, que visa à atração e à retenção de pessoas mais qualificadas e interessadas em ampliar a eficácia de suas atividades e de seus resultados.

Avaliação Institucional

A implantação de processos de avaliação institucional das universidades brasileiras, sob a coordenação do MEC, possui uma trajetória extensa, pois apresentou, desde o seu início, várias análises sobre esse processo, nem sempre objetivas e neutras, a respeito dos seus progressos e retrocessos (Monticelli *et al.*, 2021). De acordo com Dias Sobrinho (2008), a qualidade da educação superior brasileira é muito falada e discutida, porém pouco se conhece ou se tem definido acerca do que vem a ser essa “qualidade”. Diante disso, o autor explica: para que se possa conhecer a qualidade de algo, há que se fazer uma avaliação de suas características conforme determinados critérios.

Cunha (2006, p. 260) concorda ao afirmar que

A questão da qualidade de ensino tem sido, então, objeto de disputa ideológica. Para alguns, representa a possibilidade de um sistema que atenda às exigências do

mundo produtivo, respeitando a estrutura de poder que articula os países ricos com os dependentes. Para outros, significa o desenvolvimento de uma cultura crítica e fundamentada, capaz de acenar com uma condição emancipatória. A primeira tem a competitividade como êmulo e a segunda aposta na solidariedade como possibilidade.

Contudo, Dias Sobrinho (2008) ressalta a importância e relevância dos processos de avaliação e acreditação, pois, segundo o autor, eles fazem parte da arquitetura global da avaliação e são também importantes para regular e organizar os sistemas educativos. Porém, o sistema avaliativo aqui em análise acaba por se transformar em algo exageradamente controlador e tecnicista, já que rompe com a comunicação com a comunidade educativa e, conseqüentemente, impede o aumento da qualidade social.

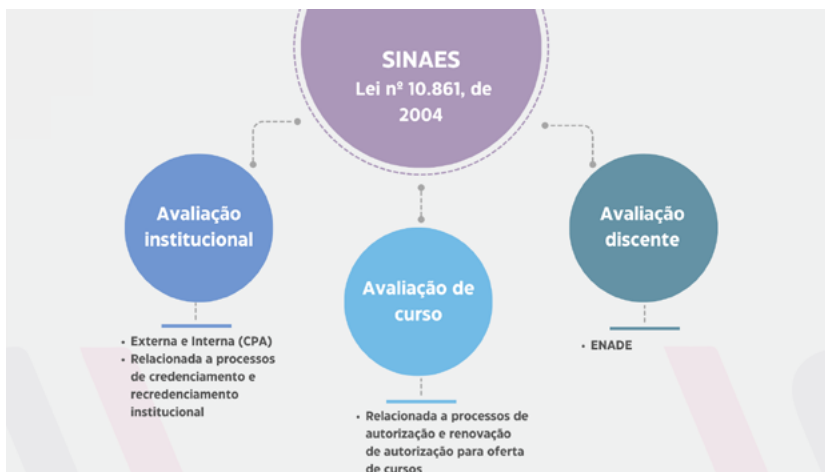
Monticelli *et al.* (2021) convergem com a ideia ao defenderem que a avaliação institucional das universidades deveria ser um processo integrado, de modo a abranger as diversas atividades desenvolvidas no ambiente acadêmico; entretanto, no Brasil, o MEC e os Conselhos Estaduais de Educação conduzem esse processo de forma fragmentada e desconectada. Os autores ainda relatam que, enquanto as agências nacionais se concentram na avaliação das dimensões acadêmicas do ensino superior, governos e formadores de opinião direcionam suas preocupações para os custos institucionais e os gastos por aluno. Para solucionar esse paradoxo, é fundamental definir claramente quem são os *stakeholders*, estabelecer processos eficazes de responsabilização e, por conseguinte, determinar os avaliadores adequados para cada finalidade.

Além disso, vale compreender que as partes envolvidas na avaliação institucional vão além dos alunos e dos seus resultados em provas e publicações. Dentro de uma universidade, diversos são os papéis desempenhados pelas pessoas que ali circulam, as quais se destacam, dentro do ensejo desta pesquisa, os colaboradores, sejam eles docentes, administrativos, terceirizados. Há que se perceber a ligação entre o que a instituição proporciona a esses talentos, o seu desempenho dentro de suas funções e o quanto isso impacta o resultado da universidade quando avaliada.

Sinaes

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria nº 2.051, de 9 de julho do mesmo ano, tendo sido implementado em todo o Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro (Ribeiro, 2015). Como um sistema integrado que se fundamenta em três componentes principais (a avaliação institucional, a avaliação dos cursos de graduação e a avaliação do desempenho dos estudantes), o Sinaes reúne diferentes metodologias de avaliação, aplicadas em distintos momentos e que envolvem diversos atores institucionais, com o objetivo de proporcionar uma análise abrangente e precisa do funcionamento das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, independentemente de seu porte, de sua natureza administrativa ou de sua organização acadêmica (Brasil, 2004a).

A Figura 1 apresenta o sistema de avaliação de forma geral.



Fonte: Portaria nº 92, 31 de janeiro de 2014 (Brasil, 2014).

A avaliação institucional ocorre em duas formas: a autoavaliação interna, conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada institui-

ção, e a avaliação externa, realizada por comissões do INEP que analisam infraestrutura, gestão institucional, planejamento e desenvolvimento acadêmico (Brasil, 2004b). A avaliação dos cursos de graduação verifica o projeto pedagógico, a qualificação do corpo docente, as condições de oferta e os recursos didático-pedagógicos. Já a avaliação do desempenho dos estudantes por meio do Enade tem como finalidade medir o desenvolvimento das competências e habilidades adquiridas ao longo da formação acadêmica (Brasil, 2021).

Dias Sobrinho (2008) complementa a informação quando diz que, dentre os principais aspectos avaliativos do Sinaes, destacam-se: a avaliação institucional interna e externa (abrange uma análise global e integrada das dimensões institucionais, das estruturas, das relações, do compromisso social, das atividades, finalidades e responsabilidades das instituições de ensino superior e de seus cursos); a transparência dos processos; o respeito à identidade e diversidade das instituições e dos cursos; e a participação ativa do corpo discente, docente, técnico-administrativo e da sociedade civil. Além disso, o Sinaes (Brasil, 2004a) estrutura-se em dez dimensões fundamentais: missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); políticas para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos estudantes; e sustentabilidade financeira.

Ainda nas palavras de Dias Sobrinho (2008), entende-se que a avaliação institucional, tanto interna quanto externa, constitui o eixo central do Sinaes; trata-se de um processo amplo de autoconhecimento, no qual cada instituição analisa suas responsabilidades, seus desafios e suas potencialidades, a fim de estabelecer metas para aprimorar a qualidade acadêmica e institucional. Mais do que um procedimento técnico, a avaliação tem um caráter ético e educativo, pois contribui para a melhoria institucional e social. Dessa forma, deve ser conduzida de maneira abrangente e contar com o envolvimento ativo de professores, estudantes, técnicos e representantes da comunidade externa, de modo a garantir um processo transparente e participativo (Dias Sobrinho, 2008).

Pires (2024) destaca que, como pode ser visto na Lei nº 10.861/2004, a partir dos resultados do Sinaes, credenciam-se ou descredenciam-se as IES

e autorizam-se ou desautorizam-se cursos de graduação no Brasil. Ao analisar o texto da referida lei (Brasil, 2004a), percebe-se a existência de diferentes dimensões institucionais a serem avaliadas nas instituições de ensino pelo Sinaes. Para tanto, neste trabalho, o foco será a dimensão políticas de pessoal, constante do inciso V do artigo 3º da referida lei, que engloba as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo das IES, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho (Brasil, 2004a).

Não obstante, este dispositivo legal informa que a avaliação institucional será dividida em duas fases: a primeira, interna, deverá ser realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da instituição; a segunda, externa, a ser realizada por avaliadores inscritos em um cadastro único no Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis). Ainda sobre a temática, em 2014, o MEC emitiu a Portaria Normativa nº 92 (Brasil, 2014), que definiu os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE). Este documento organizou os indicadores em cinco eixos, atribuiu-lhes pesos distintos e definiu as etapas de credenciamento e recredenciamento. Desde então, os eixos de avaliação passaram a ser divididos da seguinte forma: Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Gestão; e Eixo 5 – Infraestrutura.

O Quadro 1 apresenta os eixos de análise e os respectivos pesos na avaliação:

Quadro 1 – Pesos dos eixos para os atos credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância

EIXO	PESO
1. Planejamento e Avaliação Institucional	10
2. Desenvolvimento Institucional	30
3. Políticas Acadêmicas	20
4. Políticas de Gestão	20
5. Infraestrutura	20

Fonte: Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017 (Brasil, 2017).

Nesta pesquisa, o foco está nos indicadores de avaliação das instituições de ensino superior que se relacionam às estratégias de atração e retenção de pessoas e, portanto, que podem estar relacionadas ao *Employer Branding* (EB). Dessa forma, o tópico a seguir aprofundará os indicadores do Eixo 4 sobre as Políticas de Gestão.

Eixo 4 – Políticas de Gestão

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Brasil, 2004a), estabelece um modelo de avaliação baseado em 10 dimensões fundamentais para aferir a qualidade das instituições de ensino superior (IES) no Brasil. Essas dimensões organizam-se em cinco eixos de avaliação (vide Quadro I), conforme a Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017 (Brasil, 2017).

O eixo Política de Gestão engloba principalmente as dimensões de políticas de pessoal, organização e gestão e sustentabilidade financeira. Esse eixo é essencial para a consolidação de um ambiente acadêmico estruturado e eficiente, visto que contribui diretamente para a melhoria dos processos educacionais e administrativos. Em relação às Políticas de Pessoal, os indicadores visam aferir se a gestão de recursos humanos assegura a qualificação docente e o desenvolvimento profissional; na dimensão de Organização e Gestão da Instituição, aferem-se os processos administrativos e acadêmicos; e a Sustentabilidade Financeira visa garantir a viabilidade da instituição no longo prazo.

Portanto, a Política de Gestão é um eixo central na avaliação do ensino superior, pois sua eficiência impacta diretamente a qualidade dos cursos, a infraestrutura, a formação acadêmica e a sustentabilidade das IES. A adoção de boas práticas de gestão institucional não apenas atende aos critérios regulatórios estabelecidos pelo MEC, mas também melhora a experiência educacional dos estudantes e a contribuição da instituição para a sociedade.

Segundo a Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017, do MEC (Brasil, 2017), esse eixo é composto por 7 indicadores dos 44 analisados no total. O Quadro 2 a seguir apresenta cada um deles.

Quadro 2 – Indicadores do eixo Políticas de Gestão

Nº	Indicador
4.1	Política de capacitação docente e formação continuada.
4.2	Política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo.
4.3	Política de capacitação e formação continuada para o corpo de tutores presenciais e a distância.
4.4	Processos de gestão institucional.
4.5	Sistema de controle de produção e distribuição de material didático.
4.6	Sustentabilidade financeira: relação com o desenvolvimento institucional.
4.7	Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna.

Fonte: Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017 (Brasil, 2017).

Dos 7 indicadores que compõem esse eixo avaliativo, de Políticas de Gestão, os itens 4.1, 4.2 e 4.3 são os que estão diretamente relacionados a possíveis estratégias e práticas de gestão de pessoas.

Employer Branding (EB)

O conceito de *Employer Branding* (EB) foi apresentado pela primeira vez em 1996 pelos autores Tim Ambler e Simon Barrow, os quais se propuseram a estudar as técnicas de gestão de marca no âmbito da gestão de recursos humanos. No ano de 1996, o conceito cunhado por Ambler e Barrow (1996, tradução nossa) defendia o EB como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos oferecidos pelo emprego e identificado com a empresa empregadora. Para os criadores do termo (Ambler; Barrow, 1996), de um lado, o empregador pode ser encarado como uma marca com a qual o empregado desenvolve um relacionamento próximo; de outro lado, o desempenho do empregado (e, conseqüentemente, da organização) será influenciado por maior consciência, atitudes positivas, lealdade e confiança ao saberem que a “marca” está disponível para ele.

Para ampliar a discussão, os estudos relativos ao tema têm aumentado consideravelmente nos últimos anos e, conseqüentemente, mostrou-se pertinente compreender não só o seu conceito, mas também o seu impacto nas diferentes áreas de negócio. Além disso, percebe-se, na literatura, que o conceito de EB envolve um *mix* ou uma convergência dos campos de marketing e de recursos humanos; basicamente, EB é a aplicação dos princípios de marca relacionados com o gerenciamento dos recursos humanos de uma organização. Além disso, Madalena (2022) contribui com o debate ao dizer que o EB de cada organização deve convergir com as práticas que esta possui, mas não apenas isso; as ações devem ser atrativas para potenciais colaboradores e também serem capazes de ampliar a retenção dos membros existentes.

Ao aprofundarem os estudos sobre EB, Ambler e Barrow (1996) identificam três facetas importantes nesta análise. A elas, os autores deram o nome de “dimensões de *Employer Branding*”, que podem ser entendidas como as categorias de benefícios que o EB oferece aos empregados, a saber: benefícios funcionais (aqueles que fornecem o desenvolvimento da carreira ou a usabilidade de algo no trabalho); econômicos (materiais ou monetários) e psicológicos (sentimentos como pertencimento, direção e propósito).

A partir dessas três dimensões iniciais, criou-se, também, a dimensão “organizacional”, mais recente, que apresenta as características da instituição de maneira geral (por exemplo: a liderança no segmento em que está inserida; o alcance internacional de suas atividades; seu histórico; reputação dos produtos oferecidos e de seus gestores) (Martinez-Hague, 2021).

O Quadro 3 apresenta as quatro dimensões do *Employer Branding*, as estratégias ligadas a cada uma (Martinez-Hague, 2021), além dos principais atores relacionados a cada uma delas.

Quadro 3 – Dimensões de EB

Dimensão	Estratégia de EB	Autores
Material e/ou Monetária	Salários superiores à média do mercado	Martinez-Hague (2021)
	Sistema equitativo de recompensas e bonificações	Martinez-Hague (2021)
	Segurança no emprego	Martinez-Hague (2021)
	Horários flexíveis e equilibrados	Martinez-Hague (2021)
	Pacote de benefícios atraente e personalizado	
Psicológica	Oportunidades para adquirir novas competências	Martinez-Hague (2021)
	Significado do trabalho	Martinez-Hague (2021)
	Cultura corporativa forte e positiva	
	Clima organizacional superior	Martinez-Hague (2021)
	Relações interpessoais positivas	Martinez-Hague (2021)
	Avaliação objetiva de desempenho	Martinez-Hague (2021)
	Comprometimento emocional dos empregados	Martinez-Hague (2021)
Funcional	Oportunidades de promoção e rotação	Martinez-Hague (2021)
	Acesso à tecnologia de ponta e a equipamentos modernos	Martinez-Hague (2021)
	Possibilidades de aprendizagem e formação de alto nível	Martinez-Hague (2021)
	Desenvolvimento de carreira e melhoria da empregabilidade	Martinez-Hague (2021)
Organizacional	Liderança e posição no mercado	Martinez-Hague (2021)
	História positiva e responsabilidade social corporativa	Martinez-Hague (2021)
	Reputação da alta administração	Martinez-Hague (2021)

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Nesta pesquisa, buscou-se selecionar variáveis que tivessem relação com os indicadores propostos pelo Sinaes no intuito de verificar a sua correlação com a avaliação institucional das universidades brasileiras. O resultado dessa análise será apresentado no item 4 deste trabalho.

METODOLOGIA

Para Silva e Menezes (2005), existem quatro formas básicas para a classificação de uma pesquisa, a saber:

- a) pela sua natureza: pesquisa básica ou aplicada;
- b) pela forma de abordagem do problema: pesquisa quantitativa, qualitativa ou mista;
- c) pelos seus objetivos ou seus fins: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa;
- d) pelos seus procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *ex post facto*.

No presente estudo, a pesquisa será aplicada, pois esta, segundo Vergara (2012), visa gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, com uma finalidade prática. Além disso, a pesquisa aplicada, de acordo com Gil (2002), está voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica, que é o caso em questão.

Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, na medida em que se evidencia uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito a partir da compreensão de que a subjetividade deste último não pode ser traduzida em números (Silva; Menezes, 2005). Quanto aos seus fins, o presente estudo classifica-se como exploratório, pois se dá em um contexto no qual há pouca informação prévia sobre o tema e, ainda, possibilita a emergência de novas interpretações e perspectivas (Creswell, 2010). Por fim, em relação aos seus procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se de quatro formas: bibliográfica, visto que abrange bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo e permite ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos (Gil, 2002); documental, pois é realizada

em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza (Vergara, 2012).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados do presente estudo a partir do objetivo inicialmente traçado de verificar se as estratégias de *Employer Branding* (EB) colaboram com a avaliação institucional das universidades. Com base no arcabouço teórico aqui explicitado, entende-se que o EB, enquanto pacote de benefícios a ser oferecido ao empregado no sentido de atrair os melhores candidatos às vagas da organização e também reter os melhores talentos que ali estão, dispõe de algumas ações ou estratégias para a sua consecução.

Para facilitar a compreensão da análise aqui pretendida, foram utilizadas as variáveis de EB propostas por Martinez-Hague (2021). Tais variáveis foram agrupadas em dimensões (conforme já apresentado na fundamentação teórica) e, após, foram relacionadas aos indicadores de avaliação institucional constantes do Sinaes. O Quadro 4 explicita as dimensões avaliadas conforme cada indicador do Sinaes:

Quadro 4 – Indicadores do Sinaes x Dimensões de EB

Indicador Sinaes	Dimensão	Estratégia de EB
4.1 / 4.2 / 4.3 – Políticas de capacitação e formação continuada	Monetária / Material	Sistema equitativo de recompensas e bonificações.
	Psicológica	Oportunidades para adquirir novas competências.
	Funcional	Possibilidades de aprendizagem e formação de alto nível; Oportunidades para crescimento profissional e pessoal; Desenvolvimento de carreira e melhoria da empregabilidade.
	Organizacional	Alcance internacional das atividades.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

As estratégias selecionadas e apresentadas no Quadro 4 representam ações que, se realizadas conscientemente pela instituição, podem contribuir com um melhor desempenho de seus empregados. Assim, ao considerar as estratégias de EB como uma ferramenta de comunicação por meio da qual a instituição apresenta suas ofertas, seus atributos e seus benefícios aos colaboradores, essas ações podem também representar um gatilho nesses indivíduos e ensinar uma maior dedicação deles no seu trabalho (Alves *et al.*, 2020, tradução nossa).

Desta forma, foi possível perceber que, dentro dos indicadores de Políticas de capacitação e formação continuada (4.1, 4.2 e 4.3), ao entender que o contexto universitário promove oportunidades para que os trabalhadores se qualifiquem e se desenvolvam (especialmente por meio de participação de cursos e ações de capacitação), ganham especial destaque as estratégias que se dedicam a favorecer a formação e o desenvolvimento dos empregados, a saber: a) possibilidades de aprendizagem e formação de alto nível; b) oportunidades para crescimento profissional e pessoal; e c) desenvolvimento de carreira e melhoria da empregabilidade. Entretanto, é importante mencionar que as estratégias que envolvem as dimensões monetária e psicológica também merecem atenção, já que, quando se tem acesso a um trabalho em que a recompensa financeira é justa e está inserida em um ambiente propício à realização das atividades, o colaborador pode ser convidado a melhor desempenhar suas funções, além de contribuir sobremaneira tanto para a atração de novos talentos quanto para a manutenção daqueles que já estão ali.

De maneira geral, o que se pode extrair da presente pesquisa é que as estratégias de EB aqui analisadas possuem relação com as dimensões de avaliação institucional propostas pelo Sinaes, o que faz com que se infira sua colaboração frente ao desempenho institucional das universidades ao compreender que uma universidade composta por trabalhadores mais engajados, mais felizes e mais satisfeitos em suas funções pode conquistar índices mais altos em suas avaliações.

CONCLUSÃO

Esse estudo teve por objetivo verificar se as estratégias de *Employer Branding* (EB) colaboram com a avaliação institucional das universidades. A partir do levantamento teórico das informações necessárias para a análise pretendida, observou-se que o EB possui relação com o eixo 4 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), denominado “Políticas de Gestão”.

Neste eixo, encontram-se as políticas que envolvem o desenvolvimento da força de trabalho das universidades, políticas essas que compõem também estratégias de EB. Nesse sentido, foram selecionadas, a partir das ações levantadas pela revisão de literatura, algumas estratégias de EB que podem ter correlação com as políticas de gestão de pessoas das universidades, quais sejam: oferecer um sistema equitativo de recompensas e bonificações, criar oportunidades para adquirir novas competências, dar possibilidades de aprendizagem e formação de alto nível, além de oportunidades para crescimento profissional e pessoal; possibilitar o desenvolvimento de carreira e melhoria da empregabilidade, permitir o alcance internacional das atividades, ter um pacote de benefícios atraente e personalizado e representar uma posição de liderança no mercado.

Uma vez listadas as estratégias de EB relacionadas aos indicadores 4.1, 4.2 e 4.3 do eixo 4 do Sinaes, foi possível perceber que elementos constitutivos do EB podem representar um avanço nas notas aferidas pelos processos de avaliação institucional a que são submetidas as universidades. Ao atrair e reter talentos mais qualificados e mais interessados pela universidade, esta poderá ter, como resultado, uma melhoria na sua avaliação. Entende-se, portanto, que há, sim, uma correlação positiva entre as estratégias de *Employer Branding* e a avaliação institucional das universidades.

Ressalta-se, no entanto, que essa pesquisa está limitada à teoria aqui aplicada, de maneira que são necessárias mais pesquisas acerca da temática e que envolva a participação de sujeitos que possam opinar e melhor ilustrar o que se propôs afirmar. Por fim, sugere-se, então, a realização de novos estudos e a ampliação do tema de pesquisa, inclusive na análise de

correlação com outros eixos e instrumentos avaliativos, como o de avaliação de curso, por exemplo, na esperança de gerar uma contribuição tanto ao meio acadêmico quanto às universidades enquanto organizações sociais que lutam diariamente por sua melhoria.

REFERÊNCIAS

ALVES, Patrícia *et al.* Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. **Sustainability**, Portugal, v. 12, nº 9993, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12239993>. Acesso em 12 fev. 2025.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **The Journal of Brand Management**, Londres, v. 4, nº 3, p. 185-206, 1996. Disponível em: https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand_Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf. Acesso em 10 fev. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Indicadores de Qualidade da Educação Superior**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>. Acesso em: 25 fev. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2021** – Brasília, DF: Inep, 2023. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2021.pdf. Acesso em: 25 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 15 abr. 2004a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 1.382, de 31 de outubro de 2017. Aprova, em extratos, os indicadores dos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, credenciamento e transformação de organização acadêmica nas modalidades presencial e a distância do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 14, 1 nov. 2017. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/11/2017&jornal=515&pagina=14&totalArquivos=120>. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 12, 12 jul. 2004b. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-2051-2004-07-09.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, credenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 5, 4 fev. 2014. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=5&data=04/02/2014>. Acesso em: 11 fev. 2025.

CHARLE, C.; VERGER, J. **História das Universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CUNHA, Maria Isabel da. Docência na universidade, cultura e avaliação institucional: saberes silenciados em questão. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11, nº 32, p. 258-371, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782006000200005>. Acesso em: 10 fev. 2025.

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, avaliação: do Sinaes a índices. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 13,

nº 3, p. 817-825, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/4tr-Qr3brp3FM4XRvp96ZHqK/?lang=pt>. Acesso em: 27 set. 2024.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, nº 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

FERREIRA, T. R. SUZUKI, N. N. K. OLIVEIRA, D. A. Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações. **Etic**, Presidente Prudente, v. 21, nº 21, 2018. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/103724759/7292-67648731-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FONSECA, Joana Gomes. **Política de benefícios para atração e retenção de talentos**. Dissertação (Mestrado em Gestão Geral) – Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2024. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/f7e3a674-5e4c-46e4-b56f-5c36fe04a4a2/content>. Acesso em: 5 nov. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, 2001.

LEAL, I. G. A. **Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em Instituições Federais de Ensino**. 2017. 145 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2017.475>. Acesso em: 11 fev. 2025.

MADALENA, M. B. C. S. **Employer Branding no setor de IT: a percepção dos profissionais de IT sobre as dimensões de employer branding**. 2022. 62f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/25029>. Acesso em: 11 fev. 2025.

MARTINEZ-HAGUE, P. Los atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia. **Notas Académicas**, Peru, nº 55, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bi>

tstreams/8012e673-9f4a-4955-82aa-35ada34f3143/content. Acesso em: 12 fev. 2025.

MENDES, M. S. **Competências requeridas às chefias intermediárias da Prodegesp/UFSC: do mapeamento à capacitação.** 2017. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PPAU0152-D.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena *et al.* Avaliação institucional e gestão estratégica – vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 26, nº 01, p. 315-342, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVbMdSx597wJ4H/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PEIXOTO, A. de L. A.; JANISSEK de SOUZA, J. A. Longe dos olhos, longe do coração: Desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, vol. 8, n.º 3, p. 240-260, set. 2015. DOI:10.5007/1983-4535.2015v8n3p240.

PIRES, F. T. **Avaliação de desempenho docente em um Instituto Federal Mineiro: um estudo a partir das percepções de docentes e discentes no contexto do Sinaes.** 2024. 332 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Educação, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/77333>. Acesso em: 11 fev. 2025.

RIBEIRO, J. L. L. S. SINAES: o que aprendemos acerca do modelo adotado para avaliação do ensino superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 20, nº 1, p. 143-161, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/CMzwFCYHzqZ5gNKJMb9YSyq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2025.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis, 2005.

SOUSA, A. M. C. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBO, S. S. e RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

SOUZA, Nilo Odália de. **Educação e sociedade no Brasil**: o ensino superior e a formação das elites. São Paulo: Cortez, 1996.

STOCKER, F. *et al.* O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, nº 2, p. 246-259, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938>. Acesso em: 10 fev. 2025.

TOSTA, H. T. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.