

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LARA JANIKIAN
LETÍCIA CUNHA DO NASCIMENTO

**A PERSPECTIVA DE LÍDERES DO SETOR PORTUÁRIO DE
SANTOS (SP) SOBRE A IMPORTÂNCIA DA MARCA EMPREGADORA**

Sorocaba
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LARA JANIKIAN
LETÍCIA CUNHA DO NASCIMENTO

**A PERSPECTIVA DE LÍDERES DO SETOR PORTUÁRIO DE
SANTOS (SP) SOBRE A IMPORTÂNCIA DA MARCA EMPREGADORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof^a. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

Sorocaba

2025

Janikian, Lara

A perspectiva de líderes do setor portuário de Santos (SP) sobre a importância da marca empregadora / Lara Janikian, Letícia Cunha Nascimento -- 2025.
45f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba
Orientador (a): Cristina Lourenço Ubeda
Banca Examinadora: Cristina Lourenço Ubeda, Paulo Henrique Bertucci Ramos
Bibliografia

1. Líderes. 2. Marca empregadora. 3. Porto de Santos. I. Janikian, Lara. II. Nascimento, Letícia Cunha. III. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano CRB/86979

FOLHA DE APROVAÇÃO

LARA JANIKIAN; LETÍCIA CUNHA DO NASCIMENTO

**A PERSPECTIVA DE LÍDERES DO SETOR PORTUÁRIO DE
SANTOS (SP) SOBRE A IMPORTÂNCIA DA MARCA EMPREGADORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 17 de fevereiro de 2025.

Comissão Julgadora:

Profª. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So – UFSCar

Prof. Dr. Paulo Henrique Bertucci Ramos

DAdm-So – UFSCar

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à nossa orientadora Cristina por todos os conselhos e conhecimentos compartilhados ao longo da elaboração deste estudo. Agradecemos também às nossas famílias pelo apoio durante toda esta jornada, assim como por nos incentivarem em todos os momentos. Por fim, agradecemos também aos líderes que aceitaram participar desta pesquisa e enriqueceram o trabalho com suas contribuições e percepções.

RESUMO

JANIKIAN, Lara; NASCIMENTO, Letícia Cunha. A perspectiva de líderes do setor portuário de Santos (SP) sobre a importância da marca empregadora. 2025. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2025.

A atração e retenção de talentos qualificados são desafios constantes no mercado de trabalho, demandando uma adequada gestão de talentos. A marca empregadora consiste no *branding* na área de gestão de pessoas, em relação às características diferenciais da empresa que a tornam única como empregadora. O campo de investigação analisado consiste no Porto de Santos (SP), o maior complexo portuário da América Latina. O objetivo do estudo engloba compreender quais são as práticas de marca empregadora, para a gestão de talentos, utilizadas por líderes de empresas portuárias de Santos, e para isso, foram consultadas as bases Scopus, Web of Science, Scielo, e Spell para levantamento dos principais artigos sobre o tema. De natureza descritiva e qualitativa, a pesquisa utiliza o método análise de conteúdo e realiza a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas com pessoas experientes em cargos de liderança no setor. Como resultados, as principais práticas de marca empregadoras evidenciadas neste estudo envolvem: remuneração e benefícios competitivos, práticas de feedback e desenvolvimento individual, atração e retenção de talentos, e políticas de diversidade e inclusão; com maior ênfase na etapa de marketing interno. Conclui-se que, embora os líderes reconheçam a importância da marca empregadora para a gestão de talentos, ainda existem desafios para sua implementação efetiva; não havendo, assim, homogeneidade das práticas e percepções diante dos terminais portuários presentes na cidade.

Palavras-chave: Marca empregadora. Liderança. Gestão de Pessoas. Setor Portuário.

ABSTRACT

JANIKIAN, Lara; NASCIMENTO, Leticia Cunha. The Perspective of Port Industry Leaders in Santos (SP) on the Importance of Employer Branding. 2025. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2025.

The attraction and retention of qualified talent are constant challenges in the job market, requiring proper talent management. Employer branding represents the branding aspect of people management, highlighting the distinctive characteristics that make a company unique as an employer. The research field analyzed in this study is the Port of Santos (SP), the largest port complex in Latin America. The objective of this study is to understand the employer branding practices used by port company leaders in Santos for talent management, and to achieve this, Scopus, Web of Science, Scielo, and Spell databases were consulted, to identify the most relevant articles on the topic. Descriptive and qualitative in nature, the research employs content analysis and collects data through semi-structured interviews with experienced individuals in leadership positions within the sector. The findings highlight the main employer branding practices identified in this study, which include competitive compensation and benefits, feedback and individual development practices, talent attraction and retention, and diversity and inclusion policies, with a stronger emphasis on the internal marketing stage. The study concludes that although leaders recognize the importance of employer branding for talent management, challenges remain in its effective implementation. As a result, there is no uniformity in practices and perceptions across the port terminals in the city.

Keywords: Employer Branding. Leadership. People Management. Port Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As etapas da RSL - Data 07/05/2024	12
Figura 2. Codificação dos artigos da RSL	13
Figura 3. Práticas de marca empregadora de acordo com as fontes selecionadas	20
Figura 4. Codificação dos artigos da pesquisa nas bases para Porto de Santos	21
Figura 5: Perfil dos entrevistados	26
Figura 6. Práticas de marca empregadora evidenciadas pelos líderes entrevistados	34
Figura 7. Gaps relacionados à marca empregadora evidenciados pelos líderes entrevistados	36

SUMÁRIO

1. Introdução	10
2. Referencial Teórico	11
2.1 Revisão Sistemática de Literatura (RSL)	11
2.2 Marca empregadora e seu papel na empresa	15
2.3 Papel dos líderes na marca empregadora	18
2.4 Pesquisas nas bases de dados sobre o Porto de Santos	21
3. Método	22
4. Análise dos Resultados	24
4.1 O Porto de Santos	24
4.2 As percepções dos líderes de empresas portuárias de Santos (SP) sobre a relevância da marca empregadora para a gestão de talentos	27
4.3 As práticas da marca empregadora	33
5. Considerações Finais	38
Referências	41
APÊNDICE A	44

1. Introdução

Em um mundo globalizado com diversas transformações simultâneas, é primordial se destacar diante dos demais atuantes do mercado. Este pensamento também pode ser relacionado para as organizações, que precisam atrair e reter talentos qualificados no mercado de trabalho, que podem ser vistos como recursos escassos.

Conforme Ibrahim e Daniel (2018, p. 4247), “as organizações modernas perceberam que o seu sucesso depende de como são capazes de atrair, desenvolver e reter o talento certo para a organização que lhes permita ter sucesso no ambiente de negócios competitivo”, ressaltando a importância da gestão de talentos, um conjunto de estratégias voltado para essas práticas citadas para pessoas e processos-chave, fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para isso, o papel da liderança de pessoas é importante, pois está atrelada com a capacidade de influenciar o desempenho dos profissionais, uma vez que os líderes são responsáveis por atividades como: orientação, delegação, motivação, desenvolvimento, avaliação, comunicação, compartilhamento da cultura e de estratégias etc. Em ambientes de transformação, a liderança ajuda a direcionar esforços, a conduzir seus funcionários, a incentivar mudanças e o aproveitamento de oportunidades (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

Uma prática que está cada vez mais se popularizando entre os líderes de diversos setores é o *Employer Branding*, para se destacar diante de outras empregadoras (Backhaus; Tikoo, 2004). Afinal, conforme a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2023), entre as principais tendências de recrutamento e seleção, a construção de uma marca empregadora forte ganha destaque, ressaltando a necessidade de se analisar a reputação e a cultura organizacional para conseguir atrair e reter profissionais.

Ao nos referirmos à “marca”, que é um ativo valioso para toda empresa (Backhaus; Tikoo, 2004), a mesma consiste em elementos (como nome, símbolos e/ou desenhos) capazes de distinguir os produtos e serviços entre os concorrentes, possibilitando a identificação e a diferenciação dos mesmos, além de que uma marca pode comunicar o nível de qualidade de algum bem ou serviço (Kotler; Keller, 2006). Assim, a marca possui a capacidade de diferenciação de um produto, serviço, pessoa ou empresa, diante de tantas opções presentes no mercado, tornando-a singular.

Por consequência, o *employer branding* ou marca empregadora também envolve a área de marketing com conceitos sobre gestão de marcas por abordar a marca que uma empresa é capaz de possuir (Purusottama; Ardianto, 2019); ou seja, a marca empregadora abrange o *branding* na área de gestão de pessoas, relacionando-se com as características singulares das

vagas de emprego, do ambiente, da cultura e dos benefícios da empresa como empregadora, para atrair, motivar e reter talentos (Backhaus; Tikoo, 2004).

Dessa forma, analisando a multidisciplinaridade do tema e de sua popularização, torna-se válido verificar se pessoas com experiência em liderança em empresas usam, e valorizam, práticas de marca empregadora para a gestão de talentos. Considerando tais aspectos, para esse estudo de marca empregadora, foi escolhido o setor portuário, na cidade de Santos, no estado de São Paulo, uma vez que o município abriga um dos maiores portos da América Latina, com capacidade de gerar aproximadamente 33 mil empregos e com constante uso de modernizações em seus processos e capacitações dos trabalhadores envolvidos (Porto de Santos, 2023), sendo necessário considerar tanto a atratividade do Porto de Santos para talentos, quanto sua relevância e impacto econômico. Logo, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta:

Quais as práticas de marca empregadora para a gestão de talentos utilizadas pelos líderes de empresas portuárias de Santos (SP)?

Para tanto, como objetivos específicos, tem-se:

1. Realizar uma revisão sistemática de literatura acerca do tema escolhido;
2. Investigar a percepção dos líderes de empresas portuárias de Santos (SP) sobre a relevância da marca empregadora para a gestão de talentos;
3. Identificar quais práticas de marca empregadora já foram aplicadas para a gestão de talentos;
4. Verificar a importância destas ações entre líderes que adotam (ou não) práticas da marca empregadora.

2. Referencial Teórico

2.1. Revisão Sistemática de Literatura (RSL)

Conforme a empresa editorial Elsevier (2023), a base de dados *Scopus* fornece métricas e ferramentas para análise dos resultados, contando com uma coleção líder de materiais com grande variedade. Dessa maneira, para que fosse possível acessar os artigos e materiais relacionados ao tema em questão, a pesquisa foi iniciada nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, e posteriormente foram também consultadas as bases *Scielo*, *Spell* e *Google Acadêmico*.

Para a construção desta revisão sistemática de literatura, primeiramente foi consultada a base *Scopus*. Com o “filtro 1”, foram pesquisados artigos com as palavras chaves “*Employer Branding*” e “*Leadership*”, sendo encontrados 25 artigos. Após isso, com o “filtro 2” foram

selecionados apenas os artigos pertencentes aos temas relacionados a negócios, gestão e contabilidade, resultando em 20 artigos. O terceiro filtro considera os artigos mais relevantes da base, ocasionando 15 estudos. Por fim, houve a etapa de exclusão de 12 artigos não aderentes ao problema de pesquisa, a partir da leitura breve de seus resumos, culminando em 3 artigos de acordo com o tema deste estudo.

O mesmo procedimento foi utilizado na base *Web of Science*, sendo encontrados 28 artigos com as determinadas palavras chaves (filtro 1), e 19 estudos dentro do tema de negócios, gestão e contabilidade (filtro 2). Retirando os artigos já presentes na base Scopus, foram encontrados 14 artigos (filtro 3). Além disso, foram excluídos 11 estudos por não se adequarem ao presente tema, gerando mais 3 artigos para a contribuição desta pesquisa.

Ademais, as bases *Scielo* e *Spell* também foram utilizadas para coleta de artigos para a construção do referencial teórico deste estudo. Com a palavra chave “*Employer Branding*” foram encontrados 11 e 8 artigos (filtro 1); e, após selecionar apenas artigos de áreas relacionadas a negócios, gestão, contabilidade, foram encontrados 8 e 8 artigos (filtro 2). Após análise de seus resumos, foram excluídos 5 artigos da base *Scielo* e 6 artigos da base *Spell* por não se adequarem ao problema desta pesquisa. Dessa forma, a base *Scielo* contribuiu com 3 estudos e a base *Spell* contribuiu com 2 estudos para essa pesquisa. Além das bases indexadas, foram adicionados 2 artigos do *Google Acadêmico*, selecionados devido à sua relevância temática e ao alinhamento com os objetivos desta análise. No Quadro 1, são apresentadas as informações sobre a busca pelos estudos utilizados neste trabalho.

Quadro 1: As etapas da RSL - Data 07/05/2024

Etapas	Critérios	Resultados					Total
		Scopus	WoS	Scielo	Spell	Google	
Filtro 1	“ <i>Employer Branding</i> ” AND “ <i>Leadership</i> ” Document type: articles	25	28	11	8	-	72
Filtro 2	Subject area: business, management and accounting	20	19	8	8	-	55
Filtro 3	Artigos mais relevantes	15	14	8	8	2	47
Exclusões	Não aderente ao problema de pesquisa	12	11	5	6	-	34
Base final	Conexão com o tema	3	3	3	2	2	13

Fonte: Elaboração própria.

Com os 13 artigos selecionados, foram mapeadas as principais contribuições de cada artigo para este estudo, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Codificação dos artigos da RSL (continua)

Cód.	Artigo	Autores	Base	Contribuição para a pesquisa
A1	Antecedents and Consequences of Employer Branding	Biswas, M.K., Suar, D. (2016)	Scopus	Origens da marca empregadora; Efeitos da prática na manutenção de uma força de trabalho e na atração de novos talentos em um mercado competitivo.
A2	Estratégias de Employer Branding como Impulsionador da Cultura Organizacional	Souza, A. P., Sena, J. S., & Dalmau, M. B. L.(2023)	Spell	Importância do investimento em uma comunicação adequada para a transmissão da cultura organizacional da empresa; Impactos da falta de divulgação de práticas de recompensas na marca empregadora.
A3	Exploring HR practitioner's perspective on linking of employer branding and porter's generic strategies: an alignment of business and HR strategy	Dixit, A.S. (2023)	Scopus	Influência da estratégia de negócio da empresa sobre a estratégia de marca empregadora; Nível de investimento nas práticas de acordo com o foco do negócio.
A4	Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment	Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2018)	Scopus	Influência da Liderança Transformacional no engajamento dos funcionários com a organização; Perspectiva de crescimento, segurança e um bom ambiente de trabalho como geradores de apego emocional à organização.
A5	Mapping the domain of the fragmented field of internal branding	Saleem, FZ and Iglesias, O. (2016)	Web of Science	Papel das interações extra empresariais na construção de um branding interno; Construção do valor de uma marca.
A6	O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos	Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D., & Batista, S. A (2020).	Spell	Análise das percepções sobre a marca empregadora de três perfis do mercado de trabalho; Desconhecimento e falta de conscientização acerca do tema pela maior parte das empresas (investimento nas práticas não é a prioridade).
A7	Re-Imagining the Workplace through Employer Branding in the New Normal	Parameshwari, SU and Nisha, R. (2021)	Web of Science	Mudanças na estratégia de marca empregadora a partir da pandemia de COVID-19; Formas de transmissão de valores para os funcionários (top-down/bottom-up).

Quadro 2: Codificação dos artigos da RSL (continuação)

Cód.	Artigo	Autores	Base	Contribuição para a pesquisa
A8	Strategic internal communication for effective internal employer branding	Vokic, NP; Vercic, AT and Coric, DS (2022)	Web of Science	Análise da relação entre a satisfação dos funcionários com a comunicação interna estratégica; Funcionários satisfeitos que acreditam que a comunicação interna seja boa tendem a achar seus empregadores como mais atrativos.
A9	Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations	Bussin & Mouton (2019)	Scielo	Relação entre marca empregadora e retenção de funcionários, e a relação entre marca empregadora e expectativas salariais; Apresentação de 5 dimensões da marca empregadora: Ambiente de trabalho, Treinamento e desenvolvimento, Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Ética e responsabilidade social, Remuneração e benefícios.
A10	El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia	López-Rodríguez; Neme-Chaves (2020)	Scielo	Marca empregadora em empresas de logística em expansão internacional; Funcionários geram valor, mas também precisam receber valor; Cinco dimensões da marca empregadora de Fuentes-Jiménez (2009); Importância da segmentação do público alvo a ser atingido com sua marca empregadora.
A11	Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding	Reis & Braga (2015)	Scielo	Expectativas entre diferentes gerações presentes no mercado de trabalho atual quanto aos seus empregadores; Pesquisa com 937 pessoas para mapear diferenças na atratividade, considerando três gerações.
A12	Conceptualizing and researching employer branding	Kristin Backhaus, Surinder Tikoo (2004)	Google Acadêmico	Contextualização sobre o tema estudado; Questões de pesquisa necessárias para o desenvolvimento da marca empregadora como uma estrutura útil para o gerenciamento estratégico de recursos humanos.
A13	Procura-se Talento: as Oito Bases do Employer Branding	Llorente y Cuenca (2020)	Google Acadêmico	Equilíbrio entre atender às necessidades dos empregadores e os interesses dos candidatos; Apresenta oito fatores que atraem candidatos: Prestígio e liderança; Imagem de marca atrativa; Sensibilidade social; O discurso e a presença dos líderes; Recomendação de outros profissionais; Visão de futuro; e Setor de atividade.

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados das bases Scopus, Web of Science, SciELO, Spell e Google Acadêmico

Portanto, a pesquisa seguirá com o uso desses treze artigos e suas devidas contribuições como referências básicas, de modo a possibilitar o embasamento com conceitos teóricos sobre marca empregadora e liderança, e entre outros assuntos que se correlacionam com o tema a ser estudado de forma mais ampla e profunda.

2.2. Marca empregadora e seu papel na empresa

O termo “*Employer Branding*” ou marca empregadora (em português) foi utilizado pela primeira vez na década de 1990 no *Journal of Brand Management*, com a entrevista de 27 empresas para coletar opiniões sobre a marca para a gestão de recursos humanos. Nessa ocasião, foi ressaltada a importância das pessoas como recursos mais valiosos de uma organização e suas marcas representando seus ativos de maior significância, e o interesse na junção dos conceitos semelhantes de Recursos Humanos e de Marketing, que resultaria na marca empregadora, responsável por melhorar o relacionamento entre empregador e empregado (Ambler; Barrow, 1996).

Conforme Backhaus e Tikoo (2004), a marca empregadora abrange ações e esforços organizacionais para promover uma visão da organização como uma empregadora desejável, identificável, única e diferente dos concorrentes, tanto interna como externamente, conectada com a capacidade da empresa em atrair e reter talentos qualificados, que são escassos.

Tal estratégia objetiva elevar a atratividade, desenvolvimento e retenção de talentos, e é associada à experiência de emprego de um funcionário dentro da empresa - desde sua aplicação até sua saída. Podendo ser considerada uma estratégia de longo prazo, a marca empregadora busca diferenciação e fidelização (Backhaus e Tikoo, 2004; Reis e Braga, 2015).

Os funcionários devem ser vistos como protagonistas, *stakeholders* estratégicos, geradores de valor e receptores de valor das empresas, sendo que estas pessoas precisam ser talentos produtivos com posse de competências para gerar vantagem competitiva, como em empresas que internacionalizam serviços de operação logística, que consiste em um segmento altamente estratégico no comércio exterior (López-Rodríguez; Neme-Chaves; 2020). Portanto, os profissionais são peça chave no ecossistema de serviços, criando valor juntamente aos clientes em pontos de interação (Saleem; Iglesias, 2016).

Sendo assim, ela representa o quanto uma empresa é vista por funcionários, potenciais funcionários e por outras partes interessadas (como clientes e parceiros) como um lugar desejável para depositarem força de trabalho, em troca de recompensas, como os benefícios funcionais, econômicos e psicológicos advindos da função de trabalho executada em uma organização (Ambler; Barrow, 1996), buscando facilitar o processo de atração e retenção dos talentos. Em pesquisas, foi constatada relação positiva entre a satisfação dos funcionários com a marca empregadora, assim como a relação negativa entre mudar de empresa com a marca empregadora (Bussin, Mouton; 2019).

Quanto à marca empregadora, é importante a menção sobre o equilíbrio entre atender às necessidades dos grandes empregadores e os interesses dos candidatos. As organizações

precisam atrair, recrutar, contratar, desenvolver e reter talentos qualificados que estejam conectados com seu propósito, cultura e as necessidades da vaga (Llorente y Cuenca, 2020).

A atratividade do empregador relaciona-se com os benefícios que os candidatos possam receber das empresas, sendo que o nível de atração da marca empregadora varia conforme gerações, gênero, interesses, cultura, educação, renda etc., sendo necessário, assim, considerar a diversidade geracional presente no mercado de trabalho atual, por diferentes gerações terem diferentes expectativas quanto ao empregador (Reis; Braga, 2015). Logo, o público que será impactado direta ou indiretamente pela marca empregadora necessita ser segmentado conforme idade, gênero, nível de escolaridade, nível hierárquico, duração do emprego, dentre outros fatores (Bussin e Mouton, 2019; López-Rodríguez e Neme-Chaves, 2020).

Ainda sobre atratividade, o Estudo do Talento Conectado 2019 da EY e Infoempleo concluiu que “53% dos candidatos pensariam duas vezes antes de participar num processo de seleção lançado por uma empresa alvo de críticas negativas” (Llorente y Cuenca, 2020, p. 2), afirmando a exigência para as empresas se mostrarem como positivas perante a seus talentos e possíveis candidatos.

Ademais, outro conceito interessante consiste no contrato psicológico, que abrange uma troca tácita de expectativas sobre as obrigações entre empresa e funcionários, em que a empresa fornece competências comercializáveis. Se violado, pode desencadear por parte dos funcionários aspectos como: rotatividade, demissão, improdutividade, insatisfação etc (Backhaus; Tikoo, 2004).

Fatores singulares da empresa como recrutamento, seleção, ambiente, cultura, dia a dia e benefícios organizacionais (como oportunidades de carreira e desenvolvimento) são exemplos de elementos que precisam fazer parte da construção da marca empregadora, assim como comunicadas de maneira assertiva para seu público interno e externo. Afinal, o público precisa conhecer a marca para gerar identificação positiva e reconhecer seu valor (*brand equity*) (Backhaus; Tikoo, 2004).

Conforme Backhaus e Tikoo (2004), a marca empregadora pode ser analisada em três etapas:

- (1) Elaboração da proposta de valor da marca (cultura, estilo de gestão, produto ou serviço atual, imagem do emprego atual);
- (2) Comunicação e Comercialização (a proposta de valor é comunicada ao mercado);

- (3) Incorporação da proposta de valor na sua cultura (marketing interno) com a implementação da estratégia. A proposta de valor precisa atender às expectativas do cliente interno e dos candidatos (López-Rodríguez; Neme-Chaves, 2020).

O marketing interno é responsável por estabelecer uma força de trabalho única e comprometida com os valores e objetivos da organização, que demonstre os comportamentos desejados, além de apoiar na retenção de funcionários e desenvolver o capital humano em suas carreiras. Profissionais qualificados criam vantagem competitiva sustentável, pois melhoram o desempenho organizacional, e dificultam a reprodução por concorrentes, conforme a Visão Baseada em Recursos (Backhaus; Tikoo, 2004).

Os valores devem ser comunicados aos profissionais existentes através do marketing interno (*top-down*), enquanto que o funcionário é levado em consideração quando obtém-se sua visão sobre qual é sua percepção de uma organização perfeita e como ele gostaria de contribuir para o seu sucesso (*bottom-up*) (Parameshwari, Nisha; 2021). Já o marketing externo fica encarregado de melhorar a atração dos candidatos mais talentosos e alinhados com a cultura da empresa (Backhaus; Tikoo, 2004).

Os atributos podem ser divididos em: instrumentais (salário, benefícios, localização, etc.) e simbólicos (subjetivos, como inovação, cultura, prestígio etc), que são capazes de diferenciar uma marca empregadora ainda mais do que os atributos instrumentais, que são mais fáceis de serem copiados (Reis; Braga, 2015). Sendo assim, candidatos valorizam aspectos financeiros e também fatores intangíveis e/ou aspiracionais (como o poder do simbolismo de uma marca) (Llorente y Cuenca, 2020). Seguindo esse pensamento, o relacionamento entre empresa e funcionário precisa ser pautado no vínculo simbólico e emocional (López-Rodríguez; Neme-Chaves; 2020). Porém, as expectativas de remuneração são fatores críticos para o engajamento dos funcionários (Bussin, Mouton; 2019).

Quanto aos resultados provenientes de se construir uma marca empregadora forte, há a realização de vantagens competitivas, como maior alinhamento cultural, proximidade com funcionários e maior retenção (Backhaus; Tikoo, 2004), que é mais barato que a substituição de funcionários, além da redução de custos de recrutamento e seleção. Uma marca empregadora forte tem potencial de reduzir as expectativas financeiras dos funcionários, pois influencia os mesmos a valorizarem outros elementos (Bussin, Mouton; 2019).

Conforme Backhaus e Tikoo (2004), a marca empregadora gera associações à marca do empregador (que constrói a imagem da marca - salário, benefícios, incentivos, etc.) e lealdade à marca do empregador (através da identificação organizacional e cultural),

impactando, assim, na capacidade de atração de talentos e no compromisso, satisfação, produtividade e retenção dos profissionais. A marca empregadora transforma positivamente os comportamentos dos funcionários e isso reflete na satisfação dos clientes.

A marca empregadora precisa ser revisada, gerenciada e monitorada de forma contínua. Para que seja assertiva, é preciso analisar os índices antigos e atuais da empresa (se houve alterações em aspectos como: número de candidaturas, taxa de retenção, nível de satisfação dos profissionais, produtividade etc) e as tendências da área de gestão de recursos humanos (ex. redução de pessoal, flexibilidade, maior ligação dos processos com a tecnologia, compartilhamento do dia a dia dos funcionários etc) (Backhaus e Tikoo, 2004; Llorente y Cuenca, 2020). Dessa forma, as políticas de Recursos Humanos devem ser revisadas concomitantemente com as mudanças que ocorrem no negócio (Parameshwari, Nisha; 2021).

Uma das ferramentas utilizadas por acadêmicos refere-se a Escala de Atratividade do Empregador, elaborada por Berthon et al. (2005), sendo ela composta pelos seguintes atributos: 1) Valor de interesse (desafio, inovação, criatividade etc); 2) Valor social (ambiente positivo); 3) Valor econômico (recompensas e oportunidades); 4) Valor de desenvolvimento (reconhecimento e qualificação); e 5) Valor de aplicação (transmissão e aplicação de conhecimentos) (Reis; Braga, 2015).

Bussin e Mouton (2019, p. 6) defendem que “as dimensões da marca empregadora que devem ser consideradas são: ambiente de trabalho; treinamento e desenvolvimento; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; ética e responsabilidade social corporativa; e remuneração e benefícios”.

Llorente e Cuenca (2020) elaboraram oito bases da marca empregadora, sendo elas: Prestígio e liderança; Imagem de marca atrativa; Sensibilidade social; Discurso e presença dos líderes; Recomendação de outros profissionais; Visão de futuro; Setor de atividade; e Bem estar do funcionário.

2.3. Papel dos líderes na marca empregadora

A manutenção de práticas eficazes de marca empregadora é uma tarefa, na maioria dos casos, atribuída à gerência de recursos humanos das organizações. Além desta gestão, entretanto, os líderes de cada equipe possuem um papel fundamental na construção desta marca, e devem fazer parte da transmissão da comunicação/informação de maneira precisa, de acordo com a estratégia organizacional (Ćorić; Verčič; Vokić, 2022).

A comunicação corporativa, por sua vez, está inserida na marca empregadora, e

estabelece planos de comunicação interna e externa de forma transparente e estratégica, sobre valores e diretrizes da organização, por exemplo. Ela é responsável, assim, pelos sistemas de comunicação integrados entre empregadores e empregados, e precisa ser revisada, melhorada, avaliada e aperfeiçoada (Ćorić; Verčič; Vokić, 2022).

Diversos estudos demonstram que o suporte e a relação positiva de um líder com seus liderados, também ajudam na construção de um time altamente engajado (Xu e Thomas, 2011; Ghadi *et al.*, 2013). Este líder, portanto, motiva seus funcionários através da comunicação e da projeção de visões atrativas, objetivos em comum, e valores compartilhados (Bass e Riggio, 2006), o que influencia diretamente nas intenções de rotatividade de seus seguidores (Kumar e Pathardikar, 2018).

A liderança transformacional, sobretudo, é um estilo de liderança o qual influencia positivamente a construção desta marca empregadora (Kumar e Pathardikar, 2018). Em sua essência, ela compreende 4 dimensões: (1) influência idealizada (habilidade do líder de construir um time leal e devoto); (2) motivação inspiradora (oferecer uma visão aos seus seguidores e motivá-los a trabalharem nesta direção); (3) estímulo intelectual (encorajar os funcionários a correrem riscos e a serem inovadores); (4) consideração individual (associada ao comportamento do líder em prestar atenção às necessidades individuais) (Bass, 1998). Tais fatores, por conseguinte, constroem um time mais unido, produtivo e engajado nas suas atividades.

Pode-se observar, então, que o estilo de liderança pode impactar a produtividade e performance por meio do engajamento à organização (Kumar e Pathardikar, 2018). Segundo Backhaus e Tikoo (2004, p. 509): “Desenvolver e manter uma cultura organizacional produtiva e de apoio é uma tarefa central dos gestores”. Por representarem a humanização e a concretização do propósito da empresa, os líderes são os exemplos a serem seguidos, e, conseqüentemente, refletem o que é a organização (Llorente y Cuenca, 2020). A partir da identificação e inspiração por parte de seus seguidores, é possível criar, então, uma fidelidade no seu cliente interno, o qual irá se sentir pertencente àquele ambiente e àquela cultura.

No Quadro 3, é apresentado o modelo conceitual desta pesquisa, com a associação das práticas relacionadas à marca empregada que foram abordadas nesse referencial teórico e as 3 etapas de análise da marca empregadora proposta por (Backhaus; Tikoo; 2004).

Quadro 3: Práticas de marca empregadora de acordo com as fontes selecionadas (continua)

Étapas para a marca empregadora	Práticas de Marca Empregadora	Fonte
(1) Elaboração da proposta de valor da marca	Elaboração da identidade única e associações da empregadora	Backhaus e Tikoo (2004)
	Benefícios funcionais, econômicos e psicológicos. Atributos instrumentais e simbólicos	Biswas e Suar (2016); Reis e Braga (2016); López-Rodríguez e Neme-Chaves (2021)
	Análise dos grupos-alvo (segmentação)	Bussin e Mouton (2019); López-Rodríguez e Neme-Chaves (2021)
	Alinhamentos de necessidades e expectativas entre candidatos e empresa	Reis e Braga (2016); Cardona-Arbeláez <i>et al.</i> (2017); Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D., & Batista, S. A (2020)
(2) Comunicação e Comercialização (marketing externo)	Estratégias de atração, recrutamento, contratação e retenção	Backhaus e Tikoo (2004); Fuentes-Jiménez (2009); Biswas e Suar (2016); Cardona-Arbeláez <i>et al.</i> (2017); López-Rodríguez; Neme-Chaves (2021)
	Promoção externa sobre os diferenciais da empregadora	Backhaus e Tikoo (2004); Fuentes-Jiménez (2009); Vokic, Vercic e Coric (2022)
	Gerenciamento das percepções dos <i>stakeholders</i> sobre a marca empregadora (reputação)	Biswas e Suar (2016); Llorente y Cuenca (2020); Vokic, Vercic e Coric (2022)
(3) Incorporação da proposta de valor na sua cultura com a implementação da estratégia (marketing interno)	Políticas de reconhecimento e recompensa	López-Rodríguez; Neme-Chaves (2021)
	Bem estar do funcionário, empoderamento e “salário emocional”	Cardona-Arbeláez <i>et al.</i> (2017); Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2018); Bussin e Mouton (2019); López-Rodríguez; Neme-Chaves (2021); Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D., & Batista, S. A (2020); Llorente y Cuenca (2020)
	Políticas de Diversidade e Inclusão, e Responsabilidade Social	Bussin e Mouton (2019); Llorente y Cuenca (2020); Vokic, Vercic e Coric (2022)
	Monitoramento e avaliação contínua dos indicadores de marca empregadora	Backhaus e Tikoo (2004)
	Desenvolvimento de carreiras e capacitação	Backhaus e Tikoo (2004); Fuentes-Jiménez (2009); Cardona-Arbeláez <i>et al.</i> (2017); Bussin e Mouton (2019); López-Rodríguez; Neme-Chaves (2021)

Quadro 3: Práticas de marca empregadora de acordo com as fontes selecionadas (continuação)

Etapas para a marca empregadora	Práticas de Marca Empregadora	Fonte
(3) Incorporação da proposta de valor na sua cultura com a implementação da estratégia (marketing interno)	Vínculo simbólico e emocional entre empresa e profissional (fidelização)	Backhaus e Tikoo (2004); Reis e Braga (2016); López-Rodríguez; Neme-Chaves (2021); Souza, A. P., Sena, J. S., & Dalmau, M. B. L.(2023)
	Relação da liderança com sua equipe, avaliação e <i>feedbacks</i>	Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2018); Vokic, Vercic e Coric (2022)
	Comunicação interna (diferenciais, metas, objetivos, valores e informações)	Backhaus e Tikoo (2004); Fuentes-Jiménez (2009);Cardona-Arbeláez <i>et al.</i> (2017); Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2018); López-Rodríguez; Neme-Chaves (2021); Parameshwari, SU and Nisha, R. (2021); Vokic, Vercic e Coric (2022)
	Uso da tecnologia em ações de marca empregadora	Saleem, FZ and Iglesias, O. (2016); Llorente y Cuenca (2020); Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D., & Batista, S. A (2020)

Fonte: Elaboração própria

2.4. Pesquisas nas bases de dados sobre o Porto de Santos

Para contextualização do Porto de Santos (SP), foi consultada a base *Spell* com as palavras chaves “Port” AND “Santos” com 15 resultados, sendo 3 artigos com similaridades com o tema deste estudo. Seguindo esses mesmos critérios, a base Scielo possui 77 artigos com tais palavras-chaves, sendo 20 artigos publicados no Brasil das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, assim foi selecionado 1 artigo para apoiar na contextualização.

Quadro 4: Codificação dos artigos da pesquisa nas bases para Porto de Santos (continua)

Cód.	Artigo	Autores	Base	Contribuição para a pesquisa
A1	Modelo de governança portuária pela ótica dos gestores: um estudo no porto de Santos	Borges, G.; Neto, F.; Silva, R; Senna, L. (2014)	Spell	Estudo da governança corporativa do Porto de Santos com entrevistas com gestores. Exemplos de desafios atuais: definição de funções; relações conflituosas; falta de visão estratégica; dificuldade de acesso etc.

Quadro 4: Codificação dos artigos da pesquisa nas bases para Porto de Santos (continuação)

Cód.	Artigo	Autores	Base	Contribuição para a pesquisa
A2	Cultura e transformação do trabalho no porto de Santos	Gomes, J.; Junqueira, L. (2008)	Spell	Ambiente com implementação de novas tecnologias, reestruturação das empresas e terceirização de serviços. Impactos culturais dos trabalhadores do porto de Santos com a modernização.
A3	O Sindicato dos Estivadores do Porto de Santos e o processo de modernização portuária	Aguiar, M.; Junqueira, L.; Freddo, A. (2006)	Spell	A modernização do Porto de Santos impactou o trabalho dos estivadores. Sindicato dos Estivadores (SES) lutou por melhores condições de trabalho.
A4	Análise dos agentes estressores e a expressão do estresse entre trabalhadores portuários avulsos	Cardoso, P.; Padovani, R.; Tucci, A.(2014)	SciELO	Estudo sobre o estresse em trabalhadores avulsos do Porto de Santos. Exemplos de agentes estressores: condições precárias de trabalho, conflitos, instabilidades no emprego etc.

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados das bases Spell e SciELO

3. Método

Este estudo abarca uma pesquisa descritiva por objetivar a compreensão, descrição e comparação sobre as perspectivas de profissionais com vivências na função de liderança do setor portuário de Santos com relação a quais atividades e processos os mesmos realizam. Dessa forma, deseja-se descrever processos, características e preferências de tal fenômeno (Richardson, 2008).

O estudo pode ser classificado como qualitativo, pois conforme Richardson (2008, p. 90), o tipo de pesquisa qualitativa refere-se à “tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Dito isso, busca-se entender mais detalhadamente sobre as situações a serem analisadas a partir dos dados qualitativos coletados.

Com vistas a cumprir os objetivos desta pesquisa, utiliza-se o método de pesquisa de campo com pessoas experientes em cargos de liderança, com atividades portuárias da cidade litorânea em questão. Segundo Gonçalves (2001):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre,

ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...] (Gonçalves, 2001, p. 67)

Assim, o Porto de Santos será o campo de investigação desta pesquisa sobre a perspectiva de pessoas com experiência em cargos de liderança em relação a práticas conectadas à marca empregadora em suas gestões.

Como instrumento para a coleta de dados, escolheu-se a realização de entrevistas, pois para Oliveira *et al.* (2021, p. 111), “a entrevista propicia ao/à pesquisador/a um diálogo com os/as participantes da pesquisa a fim de descrever, relatar e/ou apresentar aspectos particulares do contexto investigado”. O objeto de análise deste trabalho consiste em seis pessoas as quais tiveram experiência na liderança de talentos, com amostra de conveniência com os critérios de escolha sendo: 1) Acessibilidade e facilidade de contato; 2) Ter tido experiência na liderança de pessoas no Porto de Santos; 3) Tentativa de representação dos tipos de terminais portuários existentes no Porto.

Conforme Porto de Santos (2020), os terminais podem ser classificados como: Terminais do Porto Organizado (39 terminais), Terminais Retroportuários (8 terminais) e Terminais de Uso Privado - TUPs (6 terminais), resultando em 53 terminais. Os terminais escolhidos foram caracterizados por: 5 Terminais do Porto Organizado e 1 Terminal de Uso Privativo, representando em porcentagens: 13% dos Terminais do Porto Organizado e 17% dos Terminais de Uso Privado, totalizando análise de cerca de 11% dos terminais em geral.

Neste estudo, as entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado com perguntas fechadas e abertas, que está disponível para consulta como apêndice neste trabalho, de modo a possibilitar a comparação entre os resultados obtidos e, conseqüentemente, a compreensão das divergências entre os casos.

Como método de pesquisa, realiza-se a análise de conteúdo de Bardin para codificação e categorização/confirmação das práticas, para análise comparativa entre os seis entrevistados, observando suas diferenças e semelhanças de acordo com a aplicação dos conceitos estudados. Segundo o autor, esta estratégia consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42).

Este método, por sua vez, permite a compreensão dos resultados da aplicação de uma marca empregadora de sucesso no contexto estudado, e, por conseguinte, através da análise das respostas obtidas, permite a codificação e categorização das práticas em questão. Todo este estudo foi realizado pelas autoras através de meios digitais, por meio de reuniões síncronas online.

4. Análise dos Resultados

4.1. O Porto de Santos

Os portos podem ser considerados aglomerações de empresas, fundamentais para o comércio e crescimento econômico de uma região ou país, com armazenagem e movimentação de cargas e passageiros. Possuir uma governança portuária coordenada adequada é essencial para o desempenho e performance de qualquer porto (Borges, G. *et al*, 2014). O Porto de Santos localiza-se no litoral sul de São Paulo, iniciou suas atividades portuárias em 1532 e tornou-se um dos principais portos da América Latina (Aguilar, Junqueira e Freddo, 2006).

Sabe-se que o passado desse porto contou com várias greves dos operários em luta por causas como: jornada de trabalho de oito horas, aumento salarial e remuneração equilibrada e justa, melhores condições de trabalho, inflação, alto custo de vida etc., com repressão por parte do Estado e sindicatos controlando o poder do porto (Aguilar, Junqueira e Freddo, 2006). Os estivadores do Porto de Santos possuíam formas de organização de trabalho e ideologias marcadas pela autonomia, pertencimento, coletivismo, estabilidade, afetividade, experiência prática e manual, baixo nível de escolaridade e resistência à inovação (Gomes e Junqueira, 2008).

Conforme Gomes e Junqueira (2008, p. 1097), a Lei de Modernização dos Portos, (Lei nº 8.630, de 1993), que anulou o monopólio público e incentivou as privatizações, considerando o nível nacional e local, tem suas ações modernizadoras estratégicas pautadas no “pressuposto da superioridade da razão técnica e a sua capacidade de conformar a realidade social, tornando “natural” a dependência dos trabalhadores à estrutura totalizante da tecnologia e do mercado”, não abordando tanto os problemas advindos dessa transformação, como a precarização do trabalho, a redução da mão de obra e o impacto nas culturas já existentes.

O Porto de Santos se modernizou devido à entrada do Brasil no processo de globalização mundial, que facilitou a integração e desenvolvimento tecnológico (como a robótica) entre várias partes do mundo, como a abertura de mercados, que amplifica o

ambiente de negócios e sua competitividade (Aguilar, Junqueira e Freddo, 2006). Quanto aos profissionais do porto, agora são exigidas novas competências e qualificações, ainda que se tenham diminuído os postos de trabalho tradicionais e a tecnologia estando cada vez mais presente nas operações portuárias (Aguilar, Junqueira e Freddo, 2006). Ou seja, o “novo trabalhador portuário” demanda maiores habilidades cognitivas, sendo multifuncional, participativo e competitivo (Gomes e Junqueira, 2008).

Assim, a Lei de Modernização dos Portos impactou as relações de trabalho ao introduzir operadores portuários (privatizações e terceirizações), organizações privadas que atuam no embarque e desembarque de materiais no Porto; alterar a gestão da mão de obra portuária com o Ogmo (Órgão Gestor de Mão de Obra); diminuir o poder dos sindicatos; tornar operações mais enxutas; incentivar a digitalização de documentos; aumentar a produtividade; reduzir custos; valorizar a especialização flexível etc. (Gomes e Junqueira, 2008; Borges, G. *et al*, 2014).

Com isso, houve também um aumento de estresse dos trabalhadores portuários, que relataram fatores como: “presença constante de sobrecarga física, exposição a ambientes hostis, má relação com o empregador, falta de equidade na distribuição do trabalho, e diminuição da remuneração, do número de trabalhadores por terno, da autonomia no trabalho, e da possibilidade de convívio familiar e lazer”, expondo situações de desgaste físico e mental dos operadores portuários de Santos, principalmente quando há a ansiedade de querer produzir mais, quando se há trabalho disponível; quando o trabalho é mais manual, com remuneração mais baixa; e com falta de controle do trabalho (com a sazonalidade do trabalho impactando ainda mais) (Cardoso, Padovani e Tucci, 2014).

A literatura aborda desafios presentes no Porto de Santos como: dificuldade na definição das funções da autoridade portuária; relação conflituosa (falta de integração) entre autoridades portuárias e terminais (e seus sistemas de informação); escassez de visão estratégica para o porto; dificuldade de acesso ao Porto de Santos; estrutura de governança ineficiente; escassez de investimentos etc. (Borges, G. *et al*, 2014).

Conforme Porto de Santos (2024), tal porto corresponde ao “maior complexo portuário da América Latina e responde pela movimentação de quase um terço das trocas comerciais brasileiras”, sendo conectado com mais de 600 locais, responsável por movimentar cargas de mais de 200 países, administrado pela Autoridade Portuária de Santos (APS). Seu foco está em maiores índices de eficiência, tecnologia, evolução, infraestrutura e capacitação de seus trabalhadores. Ele abrange variedade de cargas (como granéis sólidos/líquidos, carga geral solta, containerizada e cargas de projeto). Quanto a seus resultados, conforme a Autoridade

Portuária de Santos (2023), o porto registrou recorde de movimentação física de cargas em 2023 com 173,3 milhões de toneladas, com aproximadamente 26 mil trabalhadores.

O contato com os 6 (seis) líderes de terminais portuários ocorreu via WhatsApp e/ou LinkedIn, anterior ao envio da carta de apresentação da pesquisa via e-mail. Entre setembro a dezembro de 2024, foram realizadas as entrevistas individuais através de reuniões via Google Meet. Foi solicitada, então, a permissão de todos participantes para gravar cada entrevista, a fim de analisá-las mais detalhadamente posteriormente. Todas as respostas dos participantes foram descritas em uma planilha Google. Ademais, a entrevista foi dividida em três partes: perfil socioeconômico, perfil profissional e as perguntas pertinentes ao tema deste estudo, a partir de um roteiro semiestruturado com perguntas fechadas e abertas.

Quanto ao perfil socioeconômico, foram entrevistados 6 (seis) líderes homens, entre 38 a 48 anos, sendo 83,33% deles brancos e 16,67% deles pardos, 66,66% casados e 33,33% divorciados, com renda familiar entre R\$6.000 a R\$50.000 (sendo que apenas 1 participante não compartilhou sua renda), conforme quadro 5.

Quadro 5: Perfil dos entrevistados

Cód.	Gênero	Idade	Renda média	Capacitação	Tempo de experiência	Cargo exercido
E1	Masculino	38 anos	25 mil	Tecnólogo de logística MBA Supply Chain Management	18 anos	Coordenador de Operações
E2	Masculino	44 anos	9-10 mil	Formação em Administração Especialização em gestão da produção e das operações logísticas	15 anos	Supervisor de operações portuárias
E3	Masculino	46 anos	Confidencial	Formação em Administração e Economia	25 anos	Gerente de Clia
E4	Masculino	45 anos	50 mil	Formação em Administração Especialização em Logística Internacional, MBA Estratégia e Negociação e Marketing	27 anos	Gerente Comercial Sênior
E5	Masculino	42 anos	15 mil	Formação em Logística	20 anos	Supervisor de operações portuárias
E6	Masculino	48 anos	6 mil	Formação em em Informática com ênfase em Instrumentação, e Engenharia da Produção (cursando)	23 anos	Líder de recebimento

Fonte: Elaboração própria

Já quanto ao perfil profissional, 66,66% dos entrevistados já trabalharam em mais de uma empresa portuária em Santos, de modo que 33,33% trabalharam em apenas uma única empresa portuária na cidade. Vale ressaltar que os participantes foram orientados a responder as perguntas apenas sobre a empresa em que atuam atualmente em Santos, embora um

entrevistado não trabalhasse mais em um terminal portuário na cidade, tendo deixado a organização recentemente. Quanto ao tempo geral de experiência portuária desses líderes, houve uma variação de 15 a 27 anos de trabalho. Já nessas empresas atuais, o tempo de experiência variou entre 1 a 25 anos de trabalho. Tais líderes ocupam cargos de liderança nos níveis: Líder (16,66%), Supervisor (33,33%), Coordenador (16,66%) e Gerente (33,33%), sendo 5 da área de Operações/Logística, e 1 da área Comercial.

Para mais, todos possuem formação nas áreas de Administração de Empresas (50%) e Economia, Logística (33,33%), e/ou Informática e Engenharia da Produção (16,66%). Como especializações, alguns líderes possuem capacitações como: MBA em Supply Chain Management; Especializações de Gestão da Produção e das Operações Logísticas; Cursos de Extensão sobre Excelência Operacional, Lean Six Sigma e Melhoria Contínua; e Logística Internacional, MBA em Estratégia e Negociação e Marketing; enquanto que 33,33% deles afirmaram que não possuem especializações.

4.2. As percepções dos líderes de empresas portuárias de Santos (SP) sobre a relevância da marca empregadora para a gestão de talentos

A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas, pôde-se observar diversos elementos importantes para a construção de uma marca empregadora para as empresas portuárias de Santos. Desde tópicos como remuneração, até práticas de *feedback* e planos de carreira, os entrevistados forneceram valiosas contribuições para a pesquisa, compartilhando suas experiências profissionais sobre cada um deles.

Em um primeiro momento, ao discutir-se sobre benefícios oferecidos aos colaboradores, houve tanto comentários positivos, como negativos sobre o tópico. Quando questionados sobre salários, por exemplo, um dos entrevistados disse: “[...] ela também é diferenciada por ser a empresa que melhor remunera na Baixada Santista” (E1), enquanto outro comentou: “[...] para outros [cargos] está um pouco abaixo [do piso salarial]” (E5).

Em contrapartida, ao focar em outros benefícios, pôde-se notar que há uma certa similaridade entre o que é oferecido nas empresas portuárias. De acordo com o E3, é oferecido aos funcionários: “Vale Alimentação, Vale Refeição, [...] PPR [...], Vale Transporte, plano de saúde, plano odontológico... Se o funcionário quiser [...] aderir, tem o programa do *Gympass*”. Mas também houve relatos sobre benefícios sendo desatualizados, como: “[...] Quanto ao bem estar [...] eles estão melhorando [...], falta um pouco de benefícios, como o *Gympass*, que ainda não tem” (E5).

Ao abordar sobre expectativas entre empresa e candidatos, observou-se, também, uma divergência entre as organizações em questão. Para o E4, a empresa se ajusta às expectativas dos candidatos: “[...] A empresa entrega tudo aquilo que é esperado e na expectativa do integrante [e vice versa] [...]. Se eu te remunero e te valorizo muito bem, espero que você entregue aquilo que você realmente foi contratado para entregar”, com vínculo de cumplicidade e cooperação. Sobre *feedbacks*, o E4 ainda acrescentou que “[...] sempre existe também nos processos seletivos [...] feedback, seja para aquele que foi contratado [...], e aquele que não foi escolhido naquele momento [...]. Então hoje, a cultura de feedback [...] é muito, muito latente, então a gente utiliza muito”. No entanto, para o E2 e o E5, respectivamente, estas expectativas não são correspondidas: “hoje é um alinhamento [...] superficial. [...] Atualmente, na que eu estou, não se ajusta muito assim nessa mudança.”, “Não, a expectativa é sempre maior. Acho que a gente espera bem mais [...]”.

Com relação à avaliação de desempenho (semestral e/ou anual), planos de desenvolvimento individual e planos de carreira, foram apresentadas várias evidências de programas de avaliação de desempenho nas empresas portuárias, como relatado a seguir pelo entrevistado E3.

A gente tem um programa de feedback anual [...]. [É obrigado] todo gestor a registrar o feedback, e até não necessariamente o programável (obrigatório), ele pode a qualquer momento registrar o feedback para qualquer funcionário ali [...]. Baseado nisso, é criado o [...] PDI deles. [...] Quando a gente sobe numa linha de coordenação à gerência e diretoria, a gente, além do feedback, [...] tem uma avaliação 360 [graus] [...]. Essa avaliação vai me colocar num 9 Box (E3).

Por outro lado, houve relatos da falta de *feedback*, como apresentado pelo E2: “até eu sinto um pouco de falta de ter um feedback da minha coordenação, [...] de qual ponto posso estar melhorando [...]. Tô há 1 ano lá e não tive um feedback [...], pelo menos com a minha equipe, eu costumo fazer”, assim como também foi analisada a dificuldade de um líder fornecer o mérito para algum profissional, junto com o período de avaliação de desempenho mais curto, como no seguinte relato.

Tem políticas para quem se destaca [...], o chamado “mérito”. [...] ele não vai mudar a função, mas ele vai ganhar um reajuste no salário [...]. Você tem que avaliar [...] uma equipe de 30 colaboradores na qual eu tinha que avaliar para dar mérito para 5, então é difícil e para mim foi bem complicado. [...] Têm pessoas lá que [apenas durante o período de avaliação] pareciam um leão [...]. Comigo quem quer ter

mérito, tem que ter uma constância. [...] Eu acho que tem que dar mérito para quem se destaca durante o ano todo e não em apenas 3-4 meses (E2).

Sobre a importância da empresa ser atrativa para seus candidatos, os líderes contribuíram com diversos elementos, como: “[a empresa] tem uma marca bem forte na Baixada Santista” (E3); “a empresa tem um nome, tem um *know-how* no mercado bom” (E2); “a imagem [da empresa] é uma imagem que traz uma credibilidade” e “a [empresa] começou a aparecer ranqueamento da GPTW [...], que é algo extremamente positivo, [...] é uma baita de uma referência e uma inspiração para a pessoa querer trabalhar lá”; e “quando você coloca o crachá da [empresa], você sabe que está representando uma marca muito importante no mercado” (E1).

Além disso, sabe-se que é muito interessante quando os profissionais possuem orgulho de se trabalhar em uma empresa, como pode ser analisado no relato a seguir.

[Bem estar] é isso; você não ter pessoas que apenas estão visando aqui remuneração, [mas sim] sair de casa e vir trabalhar por orgulho, por gostar. Como fazem isso? [...] Dando uma boa remuneração, benefícios, clima, sendo claro, dando feedback, criando programas [...]. Isso que eu acho que é bem estar: as pessoas gostarem [...]. Tendo uma visão de crescimento (E3).

Em contrapartida, um líder compartilhou que não sentia muito brilho nos olhos dos profissionais e que trocaria a política da empresa para uma “[...] política bem mais clara e objetiva, onde as pessoas tenham a noção de estar entrando, vestindo aquela camisa e tendo orgulho” (E2).

Pode-se também verificar que há bastante recrutamento interno nas empresas estudadas, como evidenciado pelo E3: “[...] temos programas de recrutamento e até com desenvolvimento internamente [...], não vejo isso no mercado [...]. Podemos contratar pessoas que desenvolvemos muito aqui dentro para estar dentro do padrão [da empresa]”. Ademais, o E4 relatou que realizam capacitações, online ou presencial, para que “[...] a gente consiga internamente [...] criar [e capacitar] profissionais para que a gente consiga oferecer para eles o plano de carreira, [...] a promoção, do que ter que ficar o buscando o tempo inteiro profissionais no mercado”.

A retenção é extremamente importante para que seja possível manter pessoas motivadas em uma empresa, através da possibilidade de mais oportunidades e promoções, por exemplo. Na área portuária, pode-se ver divergências sobre os índices de retenção, como pode ser analisado nas duas citações a seguir.

Quanto à retenção [...], um claro e transparente plano de carreira, para todos que entram e trabalho dos líderes em questão de sucessão [...]. A gente considera um incentivo à retenção desse profissional, ele sabe que se ele se mantiver na empresa, dependendo dele e do comprometimento dele, ele vai ter uma oportunidade de crescimento [...]. A gente recebe o PLR; nem sempre o PLR ou um adicional de dinheiro segura um integrante, mas não deixa de ser também como se fosse um plano de retenção. (E4)

Questão de retenção de talento, eu vejo lá, tem um talento assim e eles aproveitam uma outra oportunidade e vão embora da empresa. [...] A gente está perdendo pessoas [...]. [Os profissionais que saíram] preferiram [sair] do que esperar daqui mais 2 anos para ter uma oportunidade. (E2)

Algumas empresas possuem programas de treinamentos e capacitações (obrigatórias ou não; presenciais ou online) sobre temas diversos (como finanças, segurança, ética e *compliance*), como diz o E1: “[...] tem parceria com uma faculdade que promove vários cursos internos e você consegue fazer online [...]. Sempre que [os funcionários] estão ociosos [...], tem um local que você pode fazer o login e ficar estudando, e você vai investindo na sua carreira nas horas vagas [...]”. Contudo, há empresas que possuem menor frequência de capacitações, como apresentou o E5: “plano de capacitação até tem, mas, é bem pouco em relação ao que eu conheço das outras empresas do mercado [...]. Plano de carreira não existe, é mais a indicação [...]. Agora, capacitação para crescimento dentro da empresa é bem difícil”.

Atrelado a isso, planos de desenvolvimento de liderança também foram citados, como é apresentado a seguir: “[...] a gente trabalha muito nos PDLs [planos de desenvolvimento de liderança] e gestão de pessoas - como se comportar, como você dar um feedback, como você ser claro [...]”; e “a gente trabalhou a empresa muito nessa questão de desenvolvimento, feedback e gestão mesmo [...]” (E3).

A maioria do estilo de liderança dos participantes pode ser vista como: gestão humanizada, preocupação com profissionais e sua segurança, escuta ativa, abertura e proximidade com a equipe, feedback, motivação, confiança e flexibilidade, como visto no relato do E1.

A minha gestão sempre foi humanizada, uma gestão que a gente sempre se preocupa primeiramente com o funcionário e depois com o trabalho. [...] Sempre defendeu três valores: o primeiro é saúde, o segundo, família, e terceiro, trabalho, nessa ordem

[...]. Escuta ativa, atenção no *body language* [...]. Gestor bom é gestor que conhece seu time (E1).

Além disso, também foi citada a importância do empoderamento, autonomia e clareza nos direcionamentos da liderança para seus profissionais: “gosto de empoderar muito meu time [...]. O líder tem que delegar cada vez mais e ser menos centralizador [...]. Valorização, estar o tempo inteiro disponível. [...] Deixando claro o “porquê” disso e o “porquê” daquilo [...]” (E4), de modo a fornecer oportunidades para seus liderados colocarem em prática suas ideias.

Por outro lado, o líder E2 evidenciou a diferença entre “chefe” e “líder” e a ausência de direcionamentos e explicações mais claras: “[...] eles são bem autoritários [...], não é uma gestão que é participativa [...]. Sinto falta desse direcionamento. [...] eles precisam escutar um pouco mais a parte de operação [...]”.

Acerca de indicações, o E3 apresentou que “sai de uma cultura de cabine [indicações] [...] e dá oportunidade para todos, em questão de técnica, capacidade, perfil e escopo. [...] Tira o benefício de amizade, de conhecimento. Hoje a gente não aceita mais currículo”, pois os candidatos precisam se cadastrar pela plataforma. Por outro lado, o E5 compartilhou que: “é mais um indicando um outro ali, mais de pessoas de confiança [...]. Não tem ainda como outras empresas que anunciam vaga, tem um site próprio para isso ou até terceiriza o RH”. Em consonância com isso, outro líder também citou a presença de indicações na empresa, mas como um programa: “[...] Tem um programa indique [um amigo ou parente]. [...] Se você coloca um familiar seu lá, você vai cuidar dele e do ambiente [...]” (E6), tendo a oportunidade de aumentar a cobrança por desempenho do parente pelo outro parente, beneficiando, assim, a empresa.

Ao serem questionados sobre a comunicação interna das organizações (como em reuniões presenciais com a alta liderança), o uso da tecnologia se faz muito presente, como em aplicativos. Na empresa do E1, além do *e-mail* (sendo o principal) e do *Microsoft Teams*, o *WhatsApp* é um canal muito utilizado, com objetivos específicos: “[...] e, obviamente, canais de *WhatsApp*. Então, são criados grupos de operações, grupos de comércio exterior, com foco em alguma atividade específica... E a empresa também interage bastante via *WhatsApp*”. Na organização do E2, no entanto, o excesso de grupos de *WhatsApp* torna a comunicação imprecisa: “[...] Hoje, o canal é o *WhatsApp*... milhares de grupos [...]. As informações não são precisas [...]” (E2).

No que tange o anúncio de vagas e a atração por meio de redes sociais, o E3 pontuou a frequência que a empresa utiliza estes meios para atrair o público externo: “mas o que que a gente tem para fazer a captação: rede social, LinkedIn, Instagram, e-mails que é disparado [...] o que é externo, é através muito da rede social, site nosso, publicações no LinkedIn [...]”. Em contrapartida, o E5 mencionou a ausência de um site próprio da portuária, e a falta da divulgação das oportunidades online: “[a empresa] não tem ainda, assim como as outras empresas, que [...] anunciam vaga, [...] têm um site próprio para isso [...]. As pessoas não ficam sabendo da vaga”. Ademais, quando questionado sobre o desejo de mudar alguma coisa sobre a marca empregadora, o mesmo salientou a necessidade de serem mais ativos nas redes: “talvez [a empresa] ser mais participativa nas redes sociais, tipo *LinkedIn*, *Instagram*, [...] mostrando os resultados” (E5).

Quando abordado sobre o monitoramento e a avaliação contínua dos indicadores de marca empregadora, o E3 enfatizou o acompanhamento deles por parte dos gestores, junto ao RH:

Todo gestor tem uns paineis [...]. Indicadores, o RH apresenta com comitê, e uma vez por mês, o fechamento mensal e acumulado/ano. Então, a gente tem lá: *turn-over*, [...] quanto que é o público masculino/feminino, [...] a pesquisa *Great Place to Work* [...], contratação, recrutamento interno, a presença em treinamentos [...] (E3)

O E5, todavia, revelou que este acompanhamento é majoritariamente realizado pelo RH, sem a participação ativa dos gestores: “[...] essa parte é mais para o RH, não sei te dizer... Mas eu sei que tem avaliação dos superiores para cada funcionário [...] Mas aí essa parte dos *KPI's* mesmo seria mais do RH, eu não sei te falar qual que eles usam”. Ademais, o E6 citou a importância sobre os indicadores de segurança: “[...] a gente procura atender, principalmente, a parte da segurança [...] e as metas são voltadas para isso.”

As práticas de ESG e as políticas de diversidade e inclusão, por outro lado, foram mencionadas por todos os entrevistados, que detalharam os projetos realizados pelas organizações. As políticas de responsabilidade social e ambientais foram amplamente citadas, como dito pelo E3, por exemplo:

Se eu não me engano, para esse ano, foram 46 projetos validados dentro da companhia, pela Prefeitura e Estado [...] a gente ajuda a comunidade, [...] campanhas [como o] dia das crianças, inverno, [...] campanha do asilo [...]. A gente tem a meta de Carbono zero para 2028 [...], temos indicadores de ESG. [...] A gente

acompanha mensalmente a destinação de resíduos, emissão de CO₂, consumo de água, consumo de energia [...], a gente já trocou algumas empilhadeiras a gás para elétricas [...] (E3)

Outrossim, o E4 também ressaltou tais aspectos presentes na cultura de sua organização:

[...] a gente incentiva muito o nosso time Comercial a negociar com os clientes a conversão do transporte [...] do rodoviário para ferrovia, nossos equipamentos operacionais estão sendo todos convertidos de combustível fóssil para elétrico [...], com redução de emissão de Carbono. A empresa, a nível global, tem um pacto, de até 2050 ser “emissão zero” [...], reciclagem 100% de todos os plásticos utilizados [...]. Além [...] de aproximar a empresa das pequenas comunidades ao redor [...], ações de datas comemorativas [...] (E4)

Além disso, foram citados também programas voltados ao desenvolvimento de projetos por parte dos colaboradores: “[...] a gente tem metas individuais [...], tem um formulário [...] dentro da empresa, quando a pessoa vê uma situação, ela [...] executa [...], ou se for um item que ele precise de [...] um investimento, aí ele faz um projetinho que vai ficar no nome dele [...]” (E6); e “[...] qualquer um pode cadastrar um projeto de melhoria [...], tem um comitê à parte [...], os três projetos selecionados terão seus projetos implementados, o primeiro [...] ganha 5 mil reais, o segundo e o terceiro, [...] ganham um notebook” (E3).

Em suma, em relação à marca empregadora, as entrevistas evidenciaram quatro pontos importantes: remuneração e benefícios competitivos, práticas de *feedback* e desenvolvimento individual, atração e retenção de talentos, e políticas de diversidade e inclusão. Tais políticas foram amplamente citadas pelos entrevistados e, conseqüentemente, constituem o aspecto que mais atende às expectativas relacionadas ao tema. Portanto, conclui-se que a etapa mais evidenciada pelos líderes foi a de incorporação da proposta de valor da marca na sua cultura, através do marketing interno.

4.3. As práticas da marca empregadora

Conforme Bardin (2011), os principais tópicos citados pelos líderes foram codificados e categorizados diante de três grandes categorias de práticas de marca empregadora: (1) Elaboração da proposta de valor, (2) Marketing externo, e (3) Marketing interno. Posteriormente, foi estudada a frequência/evidência das práticas citadas ao longo de todos os relatos dos participantes, como pode ser visto no Quadro 6. Como a amostra é de 6 entrevistados, foram distribuídos: “pouco evidente” para até 2 relatos, “evidente” para 3 ou 4 relatos, e “muito evidente” para acima de 5 relatos.

Quadro 6: Práticas de marca empregadora evidenciadas pelos líderes entrevistados (continua)

Étapas	Práticas de Marca Empregadora	Frequência
(1) Elaboração da proposta de valor	Ser única empresa em algum quesito	Pouco evidente
	Remuneração competitiva ao mercado	Muito evidente
	Marca forte no mercado (ter um nome bom)	Evidente
	Ser líder no setor	Pouco evidente
	Ser atrativa para o mercado	Pouco evidente
	Possuir estabilidade	Pouco evidente
	Ser um exemplo/referência	Pouco evidente
	Benefícios competitivos com o mercado (VR, VA, <i>Gympass</i> , plano de saúde e odonto, previdência privada, PLR, <i>day off</i> , descontos, vale transporte, plataforma - psicologia, seguro de vida)	Muito evidente
	Atribuições bem definidas	Pouco evidente
	Metas coletivas e individuais	Muito evidente
	Cultura de <i>Compliance</i> , Governança, Documentação e Regulamentações	Muito evidente
	Imagem da empresa trazendo credibilidade	Pouco evidente
	Passar confiança	Pouco evidente
	Orgulho em se trabalhar na empresa	Pouco evidente
Atender expectativas dos integrantes	Evidente	
(2) Marketing externo	Possuir o selo GPTW (<i>Great Place to Work</i>)	Evidente
	Fluxo de contratação por plataforma	Pouco evidente
	Investimento em colaboradores	Evidente
	Parcerias com <i>Headhunters</i> e Empresas Terceirizadas	Evidente
	Vagas externas com divulgação em meios de comunicação (<i>Instagram</i> , <i>LinkedIn</i> , <i>email</i> e site)	Muito evidente
	Programas de recrutamento interno	Muito evidente
	Ter grande busca de pessoas para ingressar na empresa	Evidente
	Ações e investimentos junto com comunidades e universidades	Muito evidente
	Programa de Indicações	Muito evidente
	Bom relacionamento com clientes e fornecedores (com uso de NPS)	Muito evidente
	Políticas de ESG	Muito evidente
	Publicações em jornais, televisão e rádios	Pouco evidente

Quadro 6: Práticas de marca empregadora evidenciadas pelos líderes entrevistados (continua)

Etapas	Práticas de Marca Empregadora	Frequência
(3) Marketing interno	Desenvolvimento com treinamentos e cursos (com plataforma online e presencial) - obrigatórios ou não	Muito evidente
	PDLs (Programas de Desenvolvimento de Liderança) frequentes	Muito evidente
	Diversidade & Inclusão (gênero, etária, econômica, pessoas com deficiência, raça, estrangeiros, indígenas, LGBTQs, localizações etc) - com vagas específicas	Muito evidente
	Valorização de pessoas e preocupação com elas	Muito evidente
	Colaboração e Cooperação	Pouco evidente
	Compartilhamento de informações e conhecimento	Pouco evidente
	Segurança dos colaboradores (DDS - Diário Diário de Segurança)	Muito evidente
	Bem estar	Pouco evidente
	Reconhecimento	Evidente
	Motivação	Muito evidente
	Retenção	Pouco evidente
	Políticas de Meritocracia e Ambiente justo	Evidente
	Plano de carreira ou Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Muito evidente
	Oportunidade de crescimento (recrutamento interno), Promoções, Transferências e Oportunidade de remanejamento	Muito evidente
	Acompanhamento com mentores para novos profissionais da empresa	Pouco evidente
	Comunicação (<i>E-Mail, Teams, WhatsApp</i> , canal de denúncia, informativos, canais diretos com gestores, encontros com alta liderança, aplicativo, via rádio, reuniões, sistemas de RH e rede social da empresa)	Muito evidente
	Programas de inovação e desenvolvimento de projetos	Muito evidente
	Cultura de <i>Feedback</i> (obrigatório ou não) com reuniões e registros em sistemas – bilateral	Muito evidente
	Alinhamento entre o time e gestão	Evidente
	Avaliação de desempenho semestral/anual	Muito evidente
	Avaliação 360 graus para líderes	Evidente
Avaliação 9 <i>Box</i>	Pouco evidente	
Indicadores de RH (qtd. de vagas abertas, qtd. contratações, qtd. de contratações internas, assertividade de fechamento de ponto, <i>turnover</i> , % público por gênero, pesquisa de gênero e grau, contratação, recrutamento interno, % presença em treinamentos etc.)	Evidente	
Acompanhamentos diários	Muito evidente	

Quadro 6: Práticas de marca empregadora evidenciadas pelos líderes entrevistados (continuação)

Etapas	Práticas de Marca Empregadora	Frequência
(3) Marketing interno	Engajamento e comprometimento	Evidente
	Trabalho em equipe	Pouco evidente
	Escuta ativa e empática	Muito evidente
	Cultura e Clima organizacional positivo	Muito evidente
	Empoderamento, Autonomia e Liberdade	Evidente
	Campanhas de conscientização e demais temas	Muito evidente
	Rotatividade de pessoas entre setores	Pouco evidente
	Gestão humanizada e flexível	Pouco evidente
	Conhecer seu time	Pouco evidente
	Rede social exclusiva da empresa	Pouco evidente

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos relatos dos líderes

Durante as entrevistas, também houve relatos de insatisfação dos líderes quanto a ausência de práticas de marca empregadora. No Quadro 7, estes relatos estão apresentados como os *gaps* identificados de acordo com cada categoria, assim como sua evidência.

Quadro 7: Gaps relacionados à marca empregadora evidenciados pelos líderes entrevistados (continua)

Etapas	Práticas de Marca Empregadora	Frequência
(1) Gaps da Elaboração da proposta de valor	Cargos de confiança com salários abaixo do mercado	Pouco evidente
	Não se ajustar a mudanças	Pouco evidente
	Falta de alinhamento de expectativas entre empresa e candidatos	Pouco evidente
	Falta de benefícios atualizados	Pouco evidente
	Falta de documentação de processos/políticas claras e objetivas	Pouco evidente
	Profissionais sem muito orgulho de trabalhar na empresa	Pouco evidente
(2) Gaps do Marketing externo	Muitas indicações de amigos e parentes ("Cultura de cabine")	Muito evidente
	Não possuir site próprio para anúncio de vagas	Pouco evidente
	Raro o anúncio de vagas externas	Pouco evidente
	As pessoas não ficam sabendo da vaga	Pouco evidente
	Menor atuação da empresa em redes sociais	Evidente
(3) Gaps do Marketing interno	Não ter um programa de Feedback	Pouco evidente
	Comunicação com supervisores imediatos ineficaz	Pouco evidente

Quadro 7: Gaps relacionados à marca empregadora evidenciados pelos líderes entrevistados (continuação)

Etapas	Práticas de Marca Empregadora	Frequência
(3) Gaps do Marketing interno	Comunicação complicada e com ruídos	Pouco evidente
	Pouca retenção de talentos	Pouco evidente
	Dificuldade e complexidade para o líder em dar o mérito e períodos de avaliações curtas	Pouco evidente
	Falta de escuta ativa e aproximação entre liderança e equipe	Pouco evidente
	Não ter regras/direcionamentos claros	Pouco evidente
	Bem estar é prejudicado em momentos de alta demanda	Pouco evidente
	Promoção de liderança mais vertical (estagnação)	Pouco evidente
	Sem descrição de plano de carreira	Pouco evidente
	Estilo de gestão bem autoritário e não participativo	Pouco evidente
	Sem explicação sobre os motivos de se fazer algo	Pouco evidente
	Excesso de grupos no WhatsApp (informações não são precisas)	Pouco evidente
	Plano de capacitação ineficiente se comparado ao mercado	Pouco evidente
	Concentração no público masculino em trabalhos braçais	Evidente
	Inexistência de uma estação de trabalho para a gestão de pessoas	Pouco evidente
	Avaliações realizadas por meios físicos	Pouco evidente
Gestão não muito humanizada	Pouco evidente	
Falta de liberdade para dar ideias	Pouco evidente	

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos relatos dos líderes

Desse modo, com a codificação e categorização das três etapas de marca empregadora, compreende-se a variedade de práticas de marca empregadora que líderes portuários executam, ou gostariam de executar, com suas equipes. Enquanto algumas práticas como “remuneração e benefícios”, “programas de recrutamento e retenção”, e “programas de desenvolvimento” foram bastante citadas pelos entrevistados, a maior parte dos gaps mencionados foi pouco evidente no estudo.

Ao comparar a frequência das práticas citadas, com as expostas no Quadro 3, pode-se, então, observar uma maior evidência de práticas relacionadas à terceira etapa (marketing interno). Tal predominância, por sua vez, pode ser justificada por serem ações de ordem mais prática e cotidiana, as quais são de incumbência dos líderes de áreas operacionais. Ademais, tal preponderância também é observada na literatura estudada, evidenciada no Quadro 3.

Conforme os comentários dos entrevistados, é possível observar a confirmação de que o relacionamento entre empresa e funcionário deve ser baseado em um vínculo simbólico e emocional, como já evidenciado por López-Rodríguez e Neme-Chaves (2020). Em paralelo, destacou-se, também, a remuneração como um fator crítico para o engajamento dos funcionários (Bussin, Mouton, 2019), enfatizado pelas frequentes menções aos benefícios financeiros oferecidos pelas organizações em questão.

Adicionalmente, o estudo comprovou que o estilo de liderança influencia a produtividade e a performance ao impactar o engajamento dos funcionários com a organização, como apontado por Kumar e Pathardikar (2018). Concomitantemente, a pesquisa também corroborou a visão de Backaus e Tikoo (2004), a qual considera o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura organizacional produtiva e de apoio, uma tarefa central dos gestores.

Como sugestões para minimizar os gaps, por outro lado, têm-se: Realizar pesquisa salarial para equiparação de salários; Aplicar uma cultura flexível; Garantir o alinhamento de expectativas entre todas as partes interessadas; Fornecer benefícios atualizados e interessantes aos profissionais; Ter uma liderança com direcionamentos claros e próxima à equipe; Evitar excesso de indicações de parentes e amigos, e divulgar vagas ao público externo; Potencializar a atuação da empresa nas redes sociais; Prover uma comunicação eficaz; Estruturar adequadamente um programa de feedback; e Aplicar estratégias de retenção de profissionais (como PDI e capacitações).

Quanto à importância dessas ações entre os líderes que adotam tais práticas e os que não adotam, ficou evidente que líderes que valorizam práticas de marca empregadora forneceram depoimentos mais positivos e detalhadas acerca de cada ação que executam; enquanto que líderes que relataram a presença de gaps, foram mais pessimistas em suas respostas, demonstrando certa desmotivação/insatisfação sua e de sua equipe em trabalhar na empresa, impactando, assim, na marca empregadora da organização e na retenção de profissionais.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar quais práticas de marca empregadora são utilizadas pelos líderes de empresas portuárias de Santos (SP), visando a gestão de talentos. Ademais, o estudo foi conduzido a partir de quatro objetivos específicos: realizar uma revisão sistemática da literatura acerca do tema escolhido; investigar a percepção dos líderes sobre a relevância da marca empregadora para esta gestão; identificar quais

práticas de marca empregadora já foram aplicadas; e verificar a importância destas ações entre líderes que adotam, ou não, tais práticas.

Os principais resultados do estudo indicam que as lideranças das empresas portuárias se utilizam de práticas de marca empregadora em suas organizações, e que a maioria delas está voltada ao marketing interno, ou seja, à incorporação da proposta de valor da marca na cultura organizacional. Em adição, foi possível observar que a maior parte dos entrevistados, de cargos de liderança mais altos, percebe o valor destas práticas para a construção de uma cultura engajadora, que retém os talentos, e os mesmos aplicam diversas delas em sua gestão. No caso dos entrevistados que adotam menos essas práticas, os quais se enquadram em cargos mais operacionais, por outro lado, observou-se uma postura pessimista e desmotivada acerca de suas funções.

Em relação às delimitações do estudo, este artigo se utilizou da pesquisa de campo com pessoas experientes em cargos de liderança, de empresas portuárias de Santos (SP). Tal estudo possibilitou, então, uma abordagem mais aprofundada sobre a importância da marca empregadora e suas aplicações neste contexto. No entanto, vale destacar que tais delimitações também representam oportunidades para estudos futuros, uma vez que representam resultados apenas de uma parcela da região litorânea de São Paulo, os quais podem ser estudados mais amplamente em outros contextos, tanto regionais, como setoriais.

Identificou-se, também, pontos de concordância com as teorias já existentes, como por exemplo: a relação positiva entre a satisfação dos funcionários com a marca empregadora (Bussin, Mouton; 2019); a construção da imagem da marca como forma de gerar lealdade, impactando, por conseguinte, na capacidade de atração de talentos e no compromisso, satisfação, produtividade e retenção dos profissionais (Backhaus; Tikoo, 2004); e o impacto positivo da liderança transformacional na construção desta marca empregadora (Kumar e Pathardikar, 2018). Todavia, observou-se da mesma forma, divergências, tais como: a descentralização dos gestores no desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional em algumas empresas estudadas, indo de encontro ao sugerido por Backhaus e Tikoo (2004), e a falta de consonância entre alguns líderes e o propósito da empresa, que, de acordo com Llorente y Cuenca (2020), devem ser intrínsecos um ao outro. Ademais, entre as lideranças, notou-se a predominância de práticas relacionadas à terceira etapa da marca empregadora, o que convergiu com a literatura estudada (Quadro 3).

Dessa forma, este estudo contribuiu para o aprofundamento teórico ao explorar o impacto das práticas da marca empregadora na gestão de atração e retenção de talentos, observando os conceitos da literatura aplicados ao cotidiano de empresas portuárias. Para o

contexto da área da Administração, especificamente, a contribuição deste artigo reside na ampliação e no aprofundamento de conceitos sobre o tema, além da análise da interface entre diferentes teorias nos resultados práticos obtidos a partir das entrevistas.

Além disso, os achados oferecem *insights* relevantes para a prática profissional, os quais auxiliam em uma melhor compreensão e intervenção em situações reais, como os programas e iniciativas de diversidade realizados pelas organizações, os benefícios oferecidos aos funcionários, e as práticas de feedback aplicadas pelos gestores. Espera-se, portanto, que este estudo possa servir como base para futuras investigações, além de auxiliar gestores e pesquisadores na tomada de decisões estratégicas.

Por fim, considerando as limitações da pesquisa, recomenda-se que estudos futuros explorem um número maior de áreas das organizações, visto que este estudo abrangeu a área de operações (exceto um participante era da área Comercial), bem como lideranças mais diversas, como em gênero e idade, e perspectivas diferentes, ampliando assim o entendimento sobre a marca empregadora e suas aplicações, o que fornecerá uma contribuição ainda maior para a evolução do conhecimento na área.

Referências

- ABRH. Tendências de recrutamento e seleção para os próximos 5 anos. Disponível em: www.abrhbrasil.org.br/cms/tendencias-de-recrutamento-e-selecao-para-os-proximos-5-anos. Acesso em: 09 nov. 2023.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates; FREDDO, Antonio Carlos de Moura. O Sindicato dos Estivadores do Porto de Santos e o processo de modernização portuária. **Revista de Administração Pública**, 40(6), 997-1017, 2006.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **Journal of brand management**, v. 4, p. 185-206, 1996.
- ARRUDA, Ângela Maria F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASS, B.M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1998.
- BASS, B.M.; RIGGIO, R.E. *Transformational Leadership*, 2ª Edição. Erlbaum, Mahwah, NJ, 2006.
- BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International journal of advertising**, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.
- BISWAS, Mukesh K.; SUAR, Damodar. Antecedents and Consequences of Employer Branding. **Journal of Business Ethics**, v. 36, p. 57-72, 2016.
- BUSSIN, Mark; MOUTON, Hugo. Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 22, n.1, p.1-8, 2019.
- CARDOSO, Pedro Quaresma; PADOVANI, Ricardo da Costa; TUCCI, Adriana Marcassa. Análise dos agentes estressores e a expressão do estresse entre trabalhadores portuários avulsos. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, Campinas, v. 31, n. 4, p. 507-516, 2014.
- ĆORIĆ, Dubravka Sinčić; VERČIČ, Ana Tkalac; VOKIĆ, Nina Poloski Vokic. Strategic internal communication for effective internal employer branding. **Baltic Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 19-33, 2022.
- DIXIT, Aparna Sameer. Exploring HR practitioner's perspective on linking of employer branding and porter's generic strategies: an alignment of business and HR strategy.

International Journal of Organizational Analysis, 2023.

ELSEVIER. Scopus: banco de dados de resumos e citações multidisciplinar, abrangente e confiável. Disponível em: www.elsevier.com/pt-br/products/scopus. Acesso em: 11 dez. 2023.

GHADI, M.Y.; FERNANDO, M.; CAPUTI, P. Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 34, n. 6, p. 532-550, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GOMES, João Carlos; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Cultura e transformação do trabalho no porto de Santos. **Revista de Administração Pública**, 42(6), 1095-1119, 2008.

GONÇALVES, Elisa Pereira. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

IBRAHIM, Abbas Umar; DANIEL, Cross Ogohi. Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations. **International Journal of recent advances in Multidisciplinary Research**, v. 5, n. 11, p. 4247-4253, 2018.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LLORENTE Y CUENCA. Procura-se Talento: as Oito Bases do Employer Branding. 2020.

LÓPEZ-RODRÍGUEZ, Campo Elías; NEME-CHAVES, Samir Ricardo. El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. **Contaduría y Administración**, v. 66, n. 2, 2021.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8 - 18, 2008.

OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SALGE, Eliana Helena Corrêa Neves; SILVA, Lorrane Stéfane. Entrevista na pesquisa em educação de abordagem qualitativa: algumas considerações teóricas e práticas. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 110 - 122, 2021.

PARAMESHWARI, Uma S; NISHA, R. Re-Imagining the Workplace through Employer Branding in the New Normal. **Pacific Business Review International**, v. 13, p. 77-82, 2021.

PORTO DE SANTOS. Disponível em: www.portodesantos.com.br Acesso em: 03 jun. 2024.

PURUSOTTAMA, Ambara; ARDIANTO, Ari. The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. **Jurnal Aplikasi Manajemen**, v. 17, n. 1, p. 118-126, 2019.

REIS, Germano Glufke; BRAGA, Beatriz Maria. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALEEM, Fathima Zahara; IGLESIAS, Oriol. Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product and Brand Management*, v. 25, p. 43-57, 2016.

SAHU, Sangeeta; KUMAR, Anupam; PATHARDIKAR, Avinash. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 1, p. 82-89, 2018.

SOUZA, A. P.; SENA, J. S.; DALMAU, M. B. L. Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2023.

STOCKER, F.; CORREA, A. S.; SOUZA, I. P. D.; BATISTA, S. A. O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020.

Apêndice - A - Roteiro de perguntas semi estruturado das entrevistas

1. Perfil Socioeconômico	
1.1 Qual é sua idade?	
1.2 Qual é sua raça ou etnia (Conforme IBGE)?	
1.3 Como você se autodeclara?	
1.4 Qual é seu estado civil?	
1.5 Qual é sua renda familiar?	
2. Perfil Profissional	
2.1 Em qual empresa portuária você trabalhou, ou trabalha, em Santos?	
2.2 Quanto tempo você trabalhou, ou trabalha, nessa empresa?	
2.3 Qual é o seu cargo atual?	
2.4 Qual é sua formação?	
2.5 Você possui alguma especialização?	
3. Entrevista	
(1) Elaboração da proposta de valor da marca	A empresa possui características e atributos próprios como empregadora em comparação com seus concorrentes? Se sim, como ela se diferencia?
	Quais são os benefícios oferecidos aos profissionais e candidatos? Em geral, qual é a proposta de valor fornecida (tanto de aspectos tangíveis como intangíveis)?
	Os profissionais e candidatos são diversos (gênero, raça, idade etc) ou são do mesmo público alvo? Se houver diversidade, como é feito o tratamento e a gestão desses talentos?
	Existe um alinhamento de interesses e expectativas entre os candidatos e a empresa? Como a empresa se ajusta às mudanças nas expectativas e feedbacks dos colaboradores?
(2) Comunicação e Comercialização (marketing externo)	Como são realizados os processos de atração, recrutamento, contratação e retenção/engajamento de talentos?
	O público externo conhece os diferenciais da empresa como empregadora? Se sim, como? Há muitos inscritos/procura pelas seleções da empresa?
	Como você acredita que os demais interessados veem a empresa como empregadora?
(3) Incorporação da proposta de valor na sua cultura com a implementação da estratégia (marketing interno)	Existem políticas de reconhecimento e recompensa para os profissionais? Se sim, quais são elas e como são implementadas?
	Há promoção do bem-estar e empoderamento de seus profissionais? Quais práticas são efetuadas para o clima organizacional ser positivo?
	A empresa possui políticas de diversidade, inclusão e responsabilidade social? Pode citar exemplos? Você acredita que a empresa valoriza práticas de ESG (ambiental, social e governança)? Por quê?
	Quais indicadores são utilizados para monitorar e avaliar as práticas de gestão de pessoas? Como os líderes aplicam estas práticas de monitoramento e avaliação?
	São oferecidos planos de carreira e programas de capacitação aos profissionais? Quais são eles? Há alguma limitação ou variação no processo, considerando os diferentes profissionais e cargos?
	Existe um vínculo entre a empresa e seus profissionais? Se sim, como você o descreveria e qual sua importância?
	Como você descreveria o estilo de liderança na empresa? Quais práticas de gestão de pessoas são comuns?
Como ocorre a comunicação interna? Quais canais são utilizados? O que é comunicado? Para quem é comunicado?	

	A empresa utiliza tecnologia em suas ações de marca empregadora? Se sim, quais?
Encerramento	Há algo a mais que gostaria de compartilhar sobre marca empregadora? Existe algo que você mudaria da marca empregadora da empresa?