ANÁLISE DO PERFIL DOS LÍDERES NO ÂMBITO PORTUÁRIO: ESTUDO DE CASO COM PROFISSIONAIS ATUANTES NO PORTO DE SANTOS

Eduardo Fernandes de Almeida
Paulo Victor Dezatnik Galvão
Rafael Pedrosa
Maria Cristina Pereira Matos
observatorioportuario@unisanta.br

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise detalhada do perfil de liderança entre os profissionais que atuam no Porto de Santos. A pesquisa, de natureza quantitativa, buscou identificar as características profissionais, como tempo de atuação, estilo de liderança e outras habilidades e práticas de liderança que contribuem para a eficiência e a eficácia das operações portuárias. Também abrange questões organizacionais, como faixa salarial, tamanho da empresa e, por fim, um perfil pessoal de quem está no cargo, buscando características como gênero, idade, tempo de liderança e aspirações profissionais. Utilizando um questionário estruturado, coletamos dados de uma amostra representativa de líderes que atuam em diferentes áreas do porto, incluindo logística, administração, operações e segurança. Os resultados revelam tendências significativas em relação ao estilo de liderança predominante, gênero, etarismo e o fator DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), conforme Dr. William Moulton Marston (1920), bem como as competências mais valorizadas pelos profissionais. Além disso, o estudo discute as implicações dessas descobertas para a formação e o desenvolvimento de líderes no contexto do comércio exterior. Por fim, o artigo oferece recomendações práticas para aprimorar as práticas de liderança no Porto de Santos, visando aumentar a competitividade e a sustentabilidade das operações portuárias, mapeando esses profissionais para que as empresas possam ter uma visão clara do mercado de trabalho. Isso também permitirá que os profissionais que desejam ocupar tais cargos entendam quais características são necessárias para esse movimento, e aqueles que já ocupam tais cargos saibam se sua postura ou características são majoritárias ou minoritárias.

Palavras-chave: Liderança. Porto de Santos. Análise Comportamental.

ABSTRACT

This article presents a detailed analysis of the leadership profile among professionals working at the Port of Santos. The research, of a quantitative nature, aimed to identify professional characteristics such as length of service, leadership style, and other leadership skills and practices that contribute to the efficiency and effectiveness of port operations. It also covers organizational issues such as salary range, company size, and finally a personal profile of those in leadership positions, seeking characteristics such as gender, age, length of leadership, and professional

aspirations. Using a structured questionnaire, we collected data from a representative sample of leaders working in different areas of the port, including logistics, administration, operations, and security. The results reveal significant trends regarding predominant leadership style, gender, ageism, and the DISC factor (Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness), as defined by Dr. William Moulton Marston (1920), as well as the most valued competencies among professionals. Furthermore, the study discusses the implications of these findings for the training and development of leaders in the context of international trade. Finally, the article offers practical recommendations to improve leadership practices at the Port of Santos, aiming to increase the competitiveness and sustainability of port operations, mapping these professionals so that companies can have a clear view of the labor market. This will also allow professionals who aspire to such positions to understand the necessary characteristics for this movement, and those who already hold such positions to know if their posture or characteristics are predominant or minority.

Keywords: Port of Santos. Leadership. Behavioral Analysis.

INTRODUÇÃO

O Porto de Santos, situado no estado de São Paulo, representa o principal e mais proeminente porto da América Latina, desempenhando um papel crucial no comércio exterior brasileiro. Responsável por uma parcela considerável das exportações e importações do país, o porto movimenta uma ampla variedade de produtos, abrangendo desde *commodities* agrícolas até bens manufaturados e produtos industriais. A eficiência e a capacidade operacional do Porto de Santos são fundamentais para a economia nacional, facilitando o acesso aos mercados internacionais e impulsionando o desenvolvimento econômico em âmbito regional e nacional, além de ocupar uma posição estratégica no contexto da logística e do transporte marítimo global.

A complexidade da liderança moderna é ampliada pelo desafio único de liderar uma força de trabalho composta por três gerações distintas: Geração X, Geração Y e Geração Z. Cada geração traz consigo valores, expectativas e estilos de trabalho diferentes, demandando dos líderes uma flexibilidade e adaptabilidade sem precedentes.

Nesse contexto, o estudo sobre o perfil de liderança no Porto de Santos assume grande relevância. Em um momento em que a força de trabalho passa por uma transformação geracional, com a entrada da Geração Z, compreender quem são os líderes atuais, como atuam e quais são suas características predominantes torna-se crucial. Esse estudo inédito proporciona *insights* valiosos sobre as práticas

de liderança e suas implicações para a eficiência operacional e a competitividade do porto. Identificar as competências e habilidades dos líderes pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o cultivo de lideranças futuras, adaptadas às novas dinâmicas do mercado de trabalho.

Diante da escassez de pesquisas dedicadas a essa temática específica, esta investigação não apenas contribuirá para a literatura acadêmica, mas também fornecerá informações práticas e acionáveis para as empresas do setor portuário. Os resultados desse estudo podem ser utilizados para orientar estratégias de gestão de talentos, aprimorar a eficácia da liderança e promover a continuidade organizacional por meio de sucessões bem-sucedidas.

1 LIDERANÇA: CONCEITO E ORIGEM

Inicialmente, conceituamos liderança como "A capacidade de influenciar subordinados para trabalhar em prol de metas organizacionais, contribuindo voluntariamente para as metas do grupo" (BASS, 1985).

Sabemos que um líder exerce papel fundamental no desempenho e engajamento dos colaboradores da organização. Já, engajamento podemos definir como: "A dedicação emocional e o comprometimento de um funcionário com seu trabalho e sua organização" (GALLUP, 1935). De maneira que, o grande sucesso de uma liderança é justamente conseguir, dentro das condições e objetivos que a organização propuser, direcionar as pessoas em favor do resultado almejado.

A origem da liderança remonta aos primórdios da história da humanidade, refletindo a necessidade inerente de organização e orientação dentro dos primeiros agrupamentos humanos. Desde tempos antigos, os seres humanos têm buscado indivíduos capazes de assumir papéis de liderança, impulsionados por uma variedade de características e habilidades. Esses líderes emergiram de maneira natural, demonstrando aptidões como habilidades de comunicação, conhecimento especializado, coragem física e, sobretudo, a capacidade de inspirar e motivar outros membros do grupo.

Na era pré-histórica, os líderes frequentemente eram selecionados com base em atributos como força física ou habilidade de caça, necessários para a sobrevivência e proteção do grupo.

Com o advento da agricultura e o desenvolvimento das primeiras civilizações, surgiram formas mais complexas de liderança. Nesse contexto, líderes eram

escolhidos com base em critérios como hereditariedade, habilidades de liderança ou posição social, refletindo a crescente complexidade das estruturas sociais.

Ao longo dos séculos, uma variedade de sistemas de liderança emergiu em diferentes culturas e sociedades. Estes incluem monarquias, sistemas democráticos, liderança tribal, liderança religiosa e liderança militar, cada um com suas próprias características distintas e métodos de seleção de líderes. Essa diversidade refletia as necessidades, valores e dinâmicas sociais específicas de cada contexto histórico, destacando a evolução contínua da liderança como uma função crucial na vida em sociedade.

2 ESTILOS DE LIDERANÇAS

Buscando afastar-se dos conceitos clássicos de liderança e adentrando nos estudos mais contemporâneos, apresentamos os estilos abordados em nossa pesquisa.

2.1 Liderança Transformacional

James MacGregor Burns, renomado cientista político e líder de pensamento na área de liderança, introduziu pela primeira vez o termo liderança transformacional em seu livro de 1978, intitulado como *Leadership*.

Burns (1978) descreveu a liderança transformacional como “Um estilo de liderança no qual os líderes inspiram e motivam os seguidores a alcançar um desempenho extraordinário e a transcender seus interesses pessoais em prol dos objetivos da equipe ou organização”.

2.2 Liderança Autocrática

O conceito de liderança autocrática tem suas raízes nas primeiras teorias de liderança e é frequentemente associado aos estudos de Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph K. White. Assim, conceituaram na década de 1930:

> *"Líderes autocráticos tomam decisões sem consultar os membros de sua equipe, o que pode ser eficaz para a tomada rápida de decisões, mas pode levar a níveis mais baixos de satisfação e criatividade do grupo. O estilo autocrático é diretivo e controlador, focando na realização de tarefas através do exercício de autoridade e poder" (LEWIN; LIPPITT; WHITE,1939).*

2.3 Liderança Democrática

Também atribuído aos três especialistas mencionados acima. Esse estilo se caracteriza pela participação dos membros da equipe no processo de tomada de decisão e pelo estímulo à comunicação aberta e colaborativa.

Na década de 1930 foi conceituado que:

> *"Líderes democráticos incentivam os membros do grupo a participar na tomada de decisões e promovem um ambiente de comunicação aberta e colaboração. Esse estilo de liderança promove níveis mais elevados de satisfação e criatividade entre os membros do grupo, pois eles se sentem valorizados e capacitados para contribuir para o processo de tomada de decisões" (LEWIN; LIPPITT; WHITE,1939).*

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para este estudo, foi adotada uma abordagem de pesquisa quantitativa por meio de questionários enviados aos profissionais selecionados.

Estes profissionais estão atualmente exercendo atividades de liderança em organizações diretamente ligadas ao Porto de Santos e têm como uma de suas responsabilidades a gestão de pessoas.

No total, foram convidados 40 profissionais e, durante um período de 15 dias corridos, encerramos o prazo para devolução e coleta das respostas. Obtivemos uma adesão ao questionário de 60% entre os convidados.

As perguntas foram elaboradas pela equipe de pesquisa, com base em autoria própria e referenciadas nos autores mencionados na seção 2, além das referências bibliográficas citadas ao final deste artigo. Após a coleta de dados, montamos um banco com as informações e exploramos gráficos para apresentar os resultados. Estes resultados estão dentro dos parâmetros e análises inicialmente propostos pelos autores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

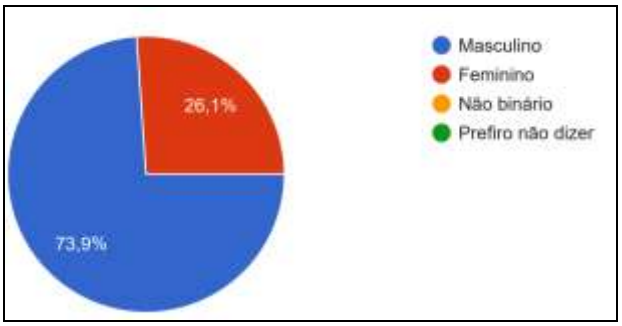
4.1 Perfil Social

A amostra obtida foi de 23 pessoas líderes atuantes dentro do setor portuário de Santos, a grande maioria (73,9%) dos líderes em atuação são homens, conforme o gráfico 1.

Um cenário que tende a mudar, já que as empresas vêm constantemente implementando programas para equidade de gênero e as mulheres estão cada vez mais ocupando posições de destaque nos cargos de alta gestão e liderança.

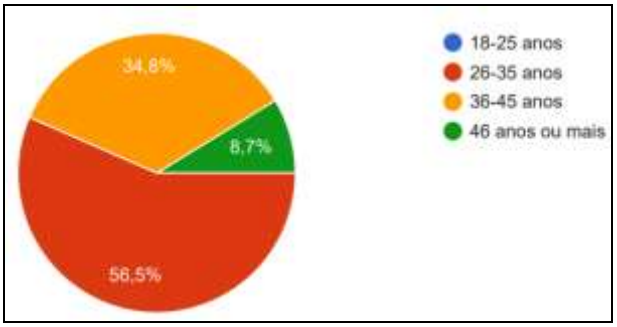
Todos esses líderes têm mais de 26 anos, sendo em sua maioria com idade máxima de 35 anos, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Próprios autores.

Gráfico 2 – Faixa etária

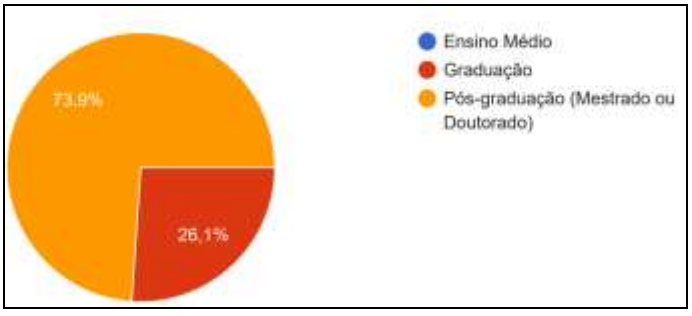


Fonte: Próprios autores.

Não foi identificada nenhuma liderança abaixo dos 25 anos, aliado ao fato de que grande parte dos líderes (73,9%), possui pós-graduação, conforme o Gráfico 3.

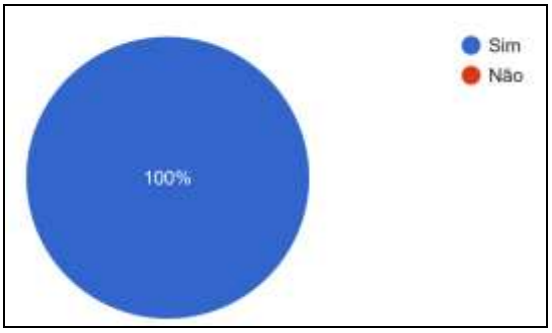
Todos os entrevistados têm alguma especialização voltada para liderança, conforme o Gráfico 4, resultado do ciclo de vida habitual do brasileiro, já que, atualmente, só é possível ingressar na faculdade com idade mínima de 17 anos. E antes dos 25 anos, dificilmente o brasileiro tem as qualificações necessárias para preencher o perfil que as empresas buscam para esses cargos.

Gráfico 3 – Formação acadêmica



Fonte: Próprios autores.

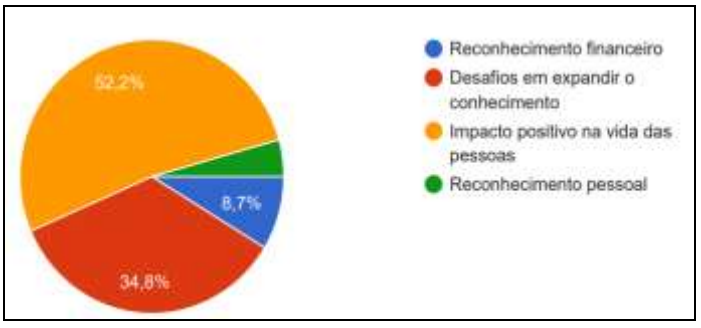
Gráfico 4 – Especializações voltadas para liderança



Fonte: Próprios autores.

Outro fato relevante é que apenas 13% dos líderes em atividade buscou, em algum momento de sua vida profissional, o reconhecimento financeiro (8,7%) e pessoal (4,3%). Esses líderes estão mais interessados em expandir seu conhecimento (34,8%) e gerar um impacto positivo na vida das pessoas que lideram (52,2%), conforme o Gráfico 5.

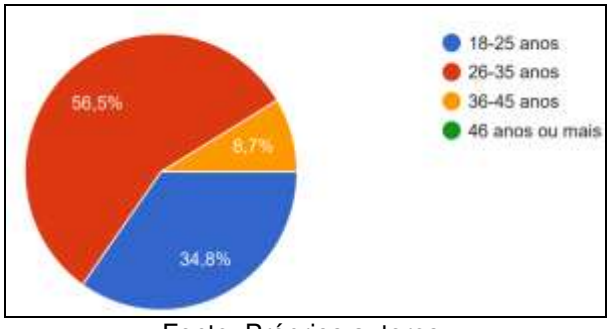
Gráfico 5 – Motivação para buscar o cargo de liderança



Fonte: Próprios autores.

No contexto inicial da pesquisa também foi observado que, quanto maior a idade, mais difícil é assumir um cargo de liderança pela primeira vez, visto que nenhum deles conseguiu assumir tal posição após os 46 anos de idade, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Idade quando assumiu cargo de liderança pela primeira vez



Fonte: Próprios autores.

Assim, podemos também justificar que a geração Y, nascida entre 1982 e 1994, conseguiu ingressar no mercado de trabalho e alcançar cargos de liderança antes dos 25 anos, em grande parte devido à não exigência de graduação para essas funções, mas este contexto vem mudando com a entrada da geração Z.

Novos aspectos, estudos e perfis mais abrangentes estão sendo valorizados, além das mudanças no estilo de vida nos últimos 10 anos, intensificadas pela pandemia de COVID-19, das quais trouxeram novas direções para os aspectos econômicos, trabalhistas, comportamentais, políticos e sociais do nosso país, moldando o cenário atual.

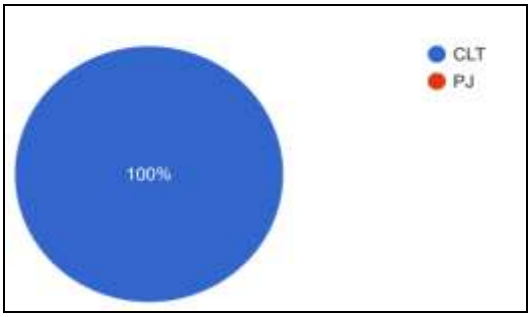
4.2 Relações Trabalhistas

Inicialmente, exploramos como as empresas percebem, valorizam e interagem com seus líderes, uma relação que desempenha um papel crucial no sucesso da liderança.

Essa parceria primordial precisa ser sólida para que os membros da organização possam ser impactados positivamente.

Um dado relevante da pesquisa é que todos os entrevistados estão vinculados às empresas no regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), indicando que a prática da pejotização, que consiste em vincular um trabalhador como pessoa jurídica, através de um CNPJ aberto pelo colaborador, visando reduzir os custos e encargos para o empregador, ainda não se manifestou no contexto portuário de Santos, especialmente nos cargos de liderança, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Regime de contratação

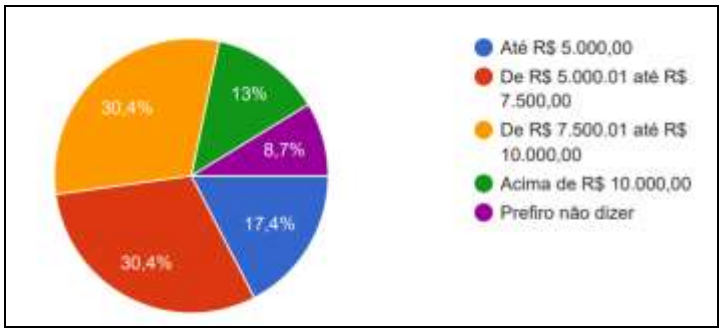


Fonte: Próprios autores.

A remuneração média para esses cargos varia entre R$ 5.000,00 e R$ 10.000,00, porém é importante ressaltar que 30,4% dos entrevistados estão abaixo ou acima dessa faixa, conforme o Gráfico 8, possivelmente relacionado ao pouco

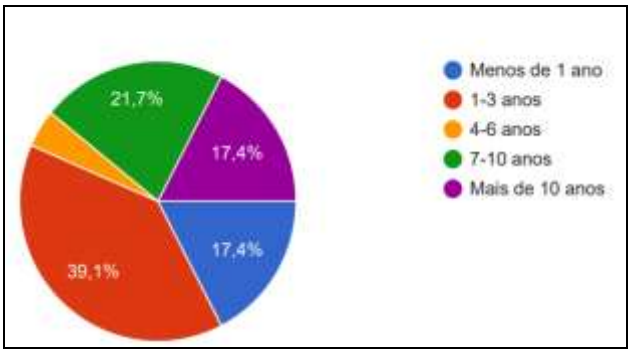
tempo no cargo, já que 56,50% ocupam o cargo atual até 3 anos, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 8 – Remuneração



Fonte: Próprios autores.

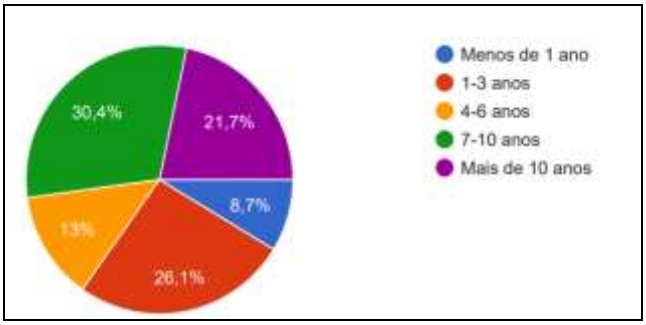
Gráfico 9 – Tempo no atual cargo



Fonte: Próprios autores.

Já no Gráfico 10, fica evidente que os líderes do porto de Santos possuem experiência, pois 43,4% deles têm de 4 anos a 10 anos no setor portuário, e 21,7% possuem mais de 10 anos. Isso sugere que os líderes conseguem construir uma carreira sólida e o tempo médio de permanência nas empresas é superior a 3 anos, em média, conforme o gráfico abaixo.

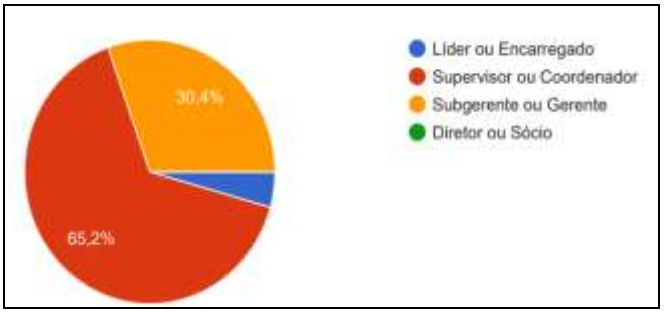
Gráfico 10 – Nível de experiência



Fonte: Próprios autores.

Outro ponto considerável é que as empresas atribuem aos líderes, em sua maioria, os títulos de supervisores, coordenadores e gerentes, correspondendo a mais de 95% dos entrevistados, conforme o Gráfico 11.

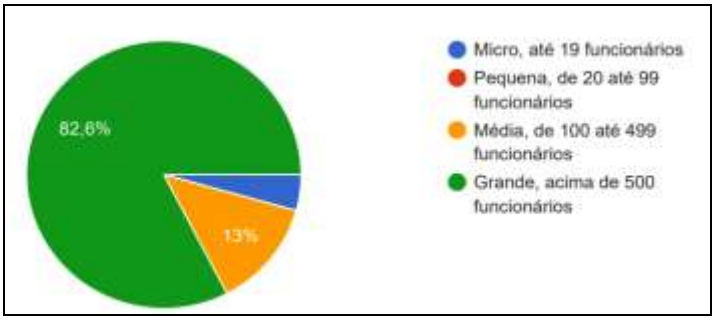
Gráfico 11 – Cargos



Fonte: Próprios autores.

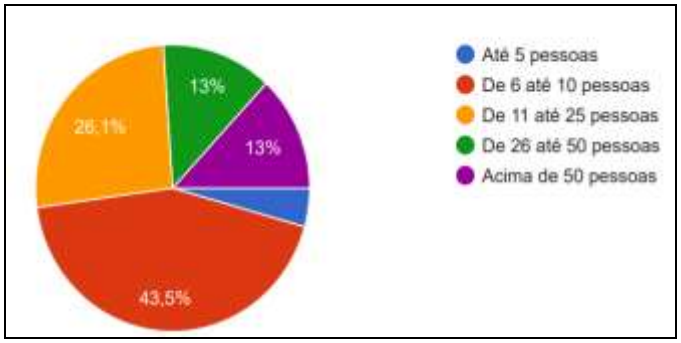
Sabe-se que as organizações adotam critérios diferentes para atribuir e distribuir suas equipes de trabalho. Considerando que 82,6% dos entrevistados trabalham em empresas de grande porte (com mais de 500 colaboradores) e 13% em empresas de médio porte, conforme Gráfico 12, sendo uma quantidade significativa de pessoas, a grande maioria dos líderes possui até 25 pessoas sob sua responsabilidade ou nível hierárquico direto, conforme Gráfico 13.

Gráfico 12 – Tamanho da organização



Fonte: Próprios autores.

Gráfico 13 – Tamanho da equipe



Fonte: Próprios autores.

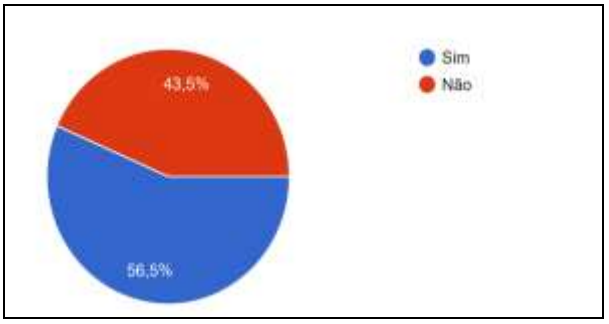
Isso demonstra que as empresas estão cada vez mais preocupadas com o fator humano, entendendo que quanto mais próxima a liderança estiver de sua equipe, mais eficaz será, e isso passa inevitavelmente pelo tempo dedicado a cada membro da equipe, de modo que as equipes não podem ser muito grandes, atribuindo-se um número padrão de 6 a 25 colaboradores.

Para os 26% que possuem uma equipe acima de 26 pessoas, isso pode ser justificado por alguns aspectos: a presença de potenciais líderes entre os colaboradores, equipes de trabalho atuando em turnos diferentes, mas sob a mesma liderança, áreas que exigem maior efetivo humano do que tecnológico, entre outros fatores.

Por fim, as organizações, por meio de seus quadros de diretores ou sócios, detêm a palavra final na tomada de decisão sobre promoções ou aumentos salariais para os funcionários, o que também pode ser influenciado pela área de recursos humanos. Isso atribui ao líder um papel de intermediador, levando as solicitações, seja por iniciativa própria ou a pedido do colaborador, para esse nível hierárquico, e também cabe a ele retornar com a posição da organização para a parte interessada.

Assim, cerca de 43,5% dos líderes precisam lidar com essa temática conforme Gráfico 14, exposto abaixo.

Gráfico 14 – Decisor final para aumento ou promoção



Fonte: Próprios autores

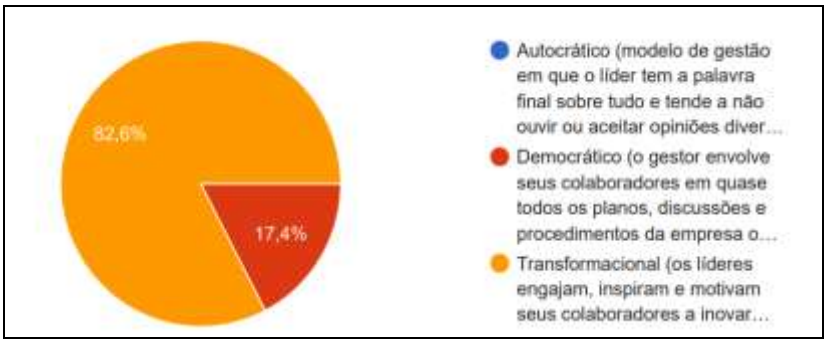
4.3 Estilo, Posicionamento e Rotina da Liderança

No que concerne ao estilo de liderança, não foi identificado nenhum líder que se defina como autocrático, sugerindo que esse estilo de liderança está cada vez mais próximo de ser abolido.

A liderança transformacional tem uma participação de 82,6% dos entrevistados, seguida por um ambiente democrático para os outros 17,4%,

conforme Gráfico 15. Assim, os líderes que atuam no porto de Santos precisam entender que engajar pessoas, incentivando-as a entregarem o seu melhor e inspirando todos ao redor, são requisitos essenciais para estarem em alguma posição de destaque.

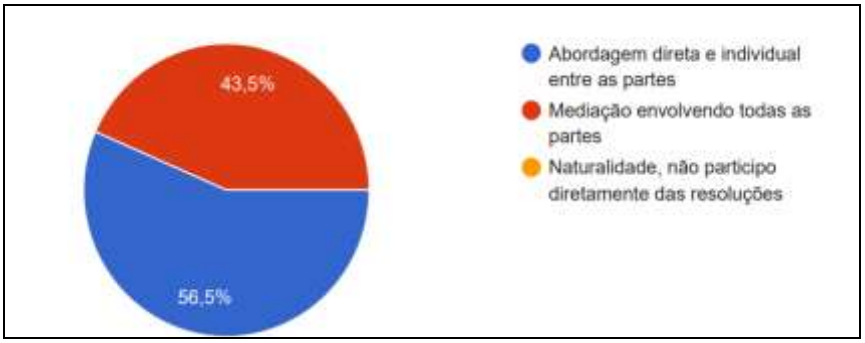
Gráfico 15 – Estilo de liderança



Fonte: Próprios autores

Cerca de líderes 56,5% dos líderes abordam diretamente as partes individualmente no que tange aos conflitos, além de trazerem as partes para uma mediação buscando o senso comum (43,5%), conforme o Gráfico 16, fazendo com que as pessoas tomem as atitudes na resolução de conflitos conforme a situação ou com base nos valores, objetivos e missão da organização.

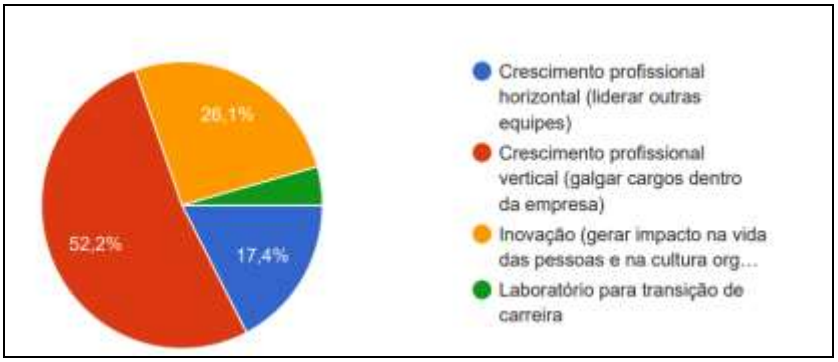
Gráfico 16 – Resolução de conflitos



Fonte: Próprios autores

A maioria dos entrevistados (quase 70%) procura crescimento dentro da empresa, seja vertical ou horizontal, enquanto pouco mais de 26% entendem que conseguem exercer e têm como objetivo o impacto positivo na vida das pessoas, e menos de 5% almejam uma movimentação para fora da organização, seja dentro ou fora do setor portuário, conforme Gráfico 17.

Gráfico 17 – Objetivos dentro da liderança

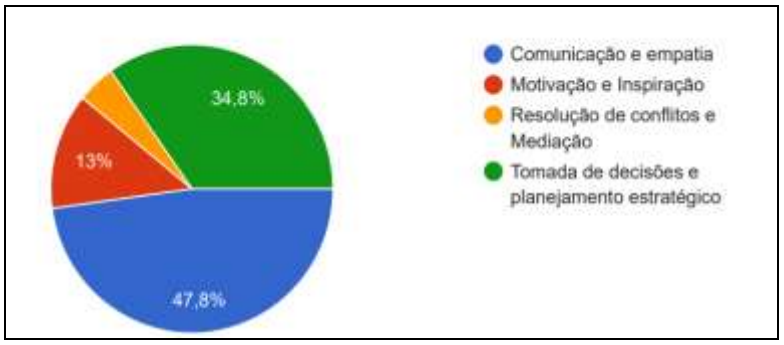


Fonte: Próprios autores

Isso nos remete a entender que cargos de liderança serão cada vez mais vistos nas empresas que investirem em seu capital humano, pois as lideranças estão cada vez mais procurando construir uma carreira dentro de uma organização, que resulta na diminuição dos pedidos de demissão quando se chega a esse cargo.

Comunicação e empatia são as habilidades interpessoais mais comuns entre os liderados, cerca de 47,8%, seguidas de perto pela tomada de decisões e planejamento estratégico (34,8%), conforme o Gráfico 18, demonstrando que o líder no ambiente portuário santista está muito alinhado com os objetivos das empresas, bem como próximo das pessoas, o que gera um diferencial competitivo com um equilíbrio essencial para o desenvolvimento das empresas, que passa naturalmente pelo seu capital intelectual.

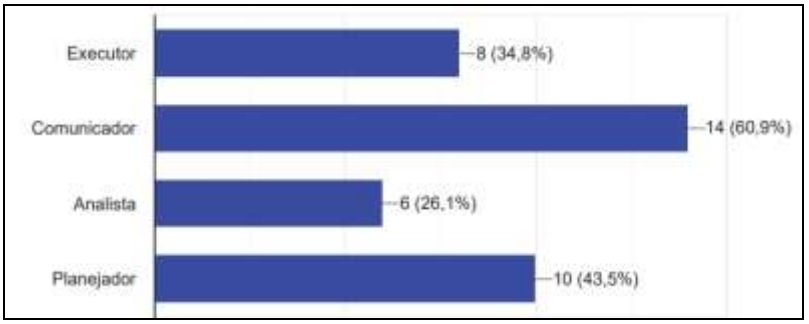
Gráfico 18 – Habilidades interpessoais



Fonte: Próprios autores

Analisando pelo do perfil comportamental, mais de 60% dos líderes se consideram comunicadores antes de serem executores, analistas e planejadores, sendo o planejador, a segunda característica que mais apareceu entre os entrevistados, conforme Gráfico 19, reforçando o que foi exposto acima.

Gráfico 19 – Perfil Comportamental

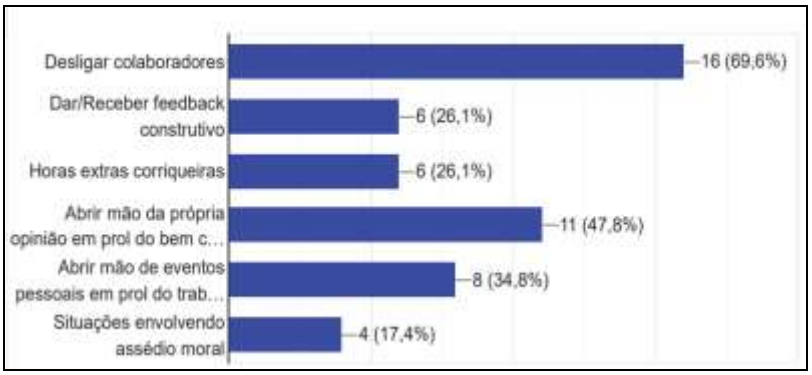


Fonte: Próprios autores

No cotidiano da liderança, entre os entrevistados, existe um senso comum de que o principal desafio de um cargo de liderança é comunicar o desligamento para um colaborador (quase 70%), e próximo a isso percebemos que, de maneira relevante, também apareceram comportamentos como abrir mão da opinião em prol do bem coletivo (47,8%) e, indo para o aspecto pessoal, abdicar de algum compromisso pessoal em prol do trabalho (34,8%), comprovando que ser líder no setor portuário exige que o profissional se prepare psicologicamente para não se frustrar com esta perspectiva.

Os demais desafios podem ser observados no Gráfico 20, exposto abaixo.

Gráfico 20 – Desafios no papel de líder



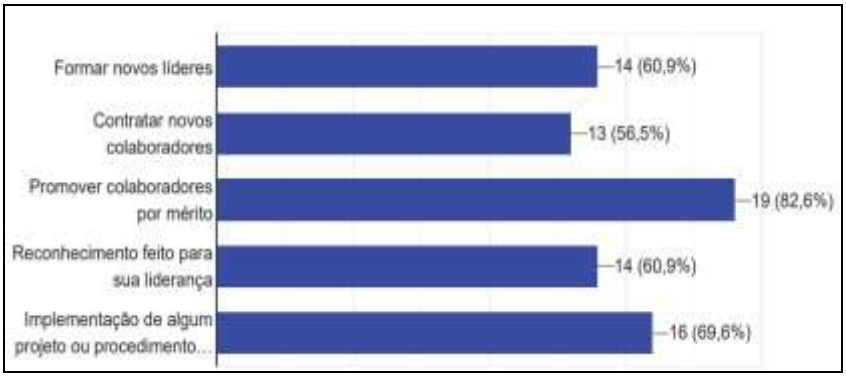
Fonte: Próprios autores

No que tange ao desenvolvimento de pessoas dentro das conquistas no papel de líder, mais de 82% dos líderes afirmam já terem reconhecido colaboradores da equipe por mérito, quase 70% já implementaram algum novo procedimento ou participaram de algum novo projeto, o que corrobora o alinhamento da liderança com os objetivos da empresa.

Conforme o Gráfico 21, 60,9% já foram reconhecidos por seus superiores ou formaram novos líderes dentro das empresas, destacando que o crescimento

profissional não depende exclusivamente do ser humano como indivíduo, mas sim de todos os indivíduos como um coletivo, crescendo juntos e praticando a “relação ganha-ganha”.

Gráfico 21 – Conquistas como líder

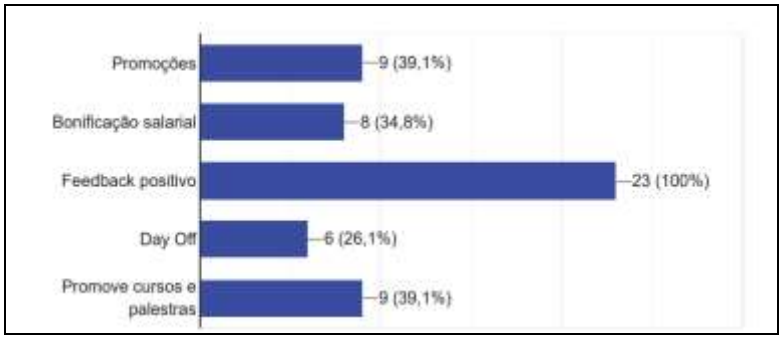


Fonte: Próprios autores

Todos os entrevistados afirmam que engajam suas equipes através de feedback positivo, sendo essa uma prática cada vez mais comum nas empresas.

A comunicação deve ser clara e direta, deve-se criar um ambiente seguro e o líder precisa praticar a escuta ativa. Outro dado importante sobre engajamento tem aspecto financeiro, cerca de 39,1% afirmam já terem concedido promoções por engajamento e quase 35% atribuem às bonificações uma forma de engajar as pessoas, conforme demonstrado no Gráfico 22.

Gráfico 22 – Engajamento e Inspiração

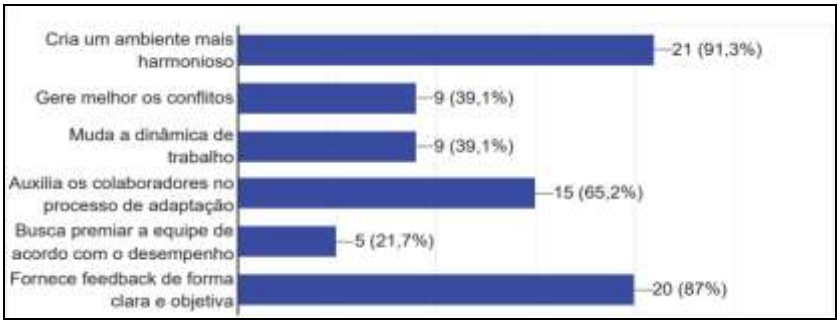


Fonte: Próprios autores

No entanto, é preciso ter cuidado para não utilizar o aspecto financeiro como fonte de engajamento, já que como consequência pode-se criar ambientes tóxicos, extremamente competitivos e, muitas vezes, desleais e antiéticos. Segundo a pesquisa, a redução de rotatividade da força laboral, se dá na criação de um ambiente harmonioso para se trabalhar (91,3%), fornecimento de feedbacks de

forma clara e objetiva (87%), tendem a gerir melhor os conflitos (39,1%) e auxiliarem os colaboradores no processo de adaptação (65,2%) com mudanças na dinâmica de trabalho (39,1%), conforme o Gráfico 23.

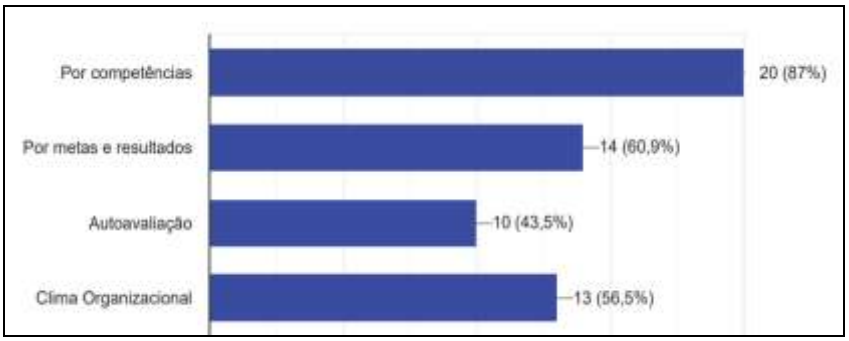
Gráfico 23 – Redução de rotatividade da força laboral



Fonte: Próprios autores

Concluindo as questões da pesquisa, 87% afirmam que pautam as avaliações de desempenho das equipes por competências e apenas 43,5% (conforme o Gráfico 24) consideram a autoavaliação do colaborador para embasar o desempenho do mesmo na empresa, o que demonstra que a liderança no ambiente portuário santista está bem direcionada ao que está sendo entregue pela equipe, o que as pessoas possuem de pontos fortes e como trabalhar nesses pontos para obter o resultado coletivo.

Gráfico 24 – Avaliação de desempenho da equipe



Fonte: Próprios autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das respostas obtidas por meio do questionário revela uma série de *insights* valiosos sobre o perfil e as práticas de liderança no contexto portuário de Santos. Destaca-se, inicialmente, o predomínio de líderes do sexo masculino, embora haja uma tendência de mudança com os programas de equidade de gênero

em vigor nas empresas e o aumento da presença feminina em cargos de alta gestão e liderança.

Além disso, observou-se que a maioria dos líderes possui mais de 26 anos de idade, com uma parcela significativa de indivíduos com até 35 anos. A ausência de líderes com menos de 25 anos pode ser atribuída ao tempo necessário para adquirir as qualificações exigidas para esses cargos, como pós-graduação e especializações em liderança, que geralmente são obtidas após a conclusão da graduação, em torno dos 25 anos de idade.

É interessante notar que a motivação dos líderes não está predominantemente ligada ao reconhecimento financeiro ou pessoal, mas sim ao desejo de expandir conhecimentos e impactar positivamente a vida das pessoas que lideram. Esse aspecto ressalta a importância da liderança ética e comprometida com o desenvolvimento humano.

Quanto à idade para assumir um cargo de liderança pela primeira vez, observou-se que a maioria dos líderes iniciou sua trajetória de liderança antes dos 46 anos, evidenciando a influência das gerações Y e Z, que têm ingressado mais cedo no mercado de trabalho e assumido cargos de liderança com base em habilidades e conhecimentos específicos.

A análise dos estilos de liderança revela uma predominância da liderança transformacional, seguida por um ambiente democrático. Essa abordagem enfatiza a importância de engajar e inspirar as pessoas para alcançar os objetivos organizacionais, demonstrando uma compreensão do papel fundamental da liderança na condução das equipes.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, os líderes demonstraram estar engajados em reconhecer e desenvolver talentos dentro de suas equipes, promovendo a implementação de novos procedimentos e projetos e formando novos líderes. Essas práticas refletem um compromisso com o crescimento e a evolução constante das equipes.

Por fim, a comunicação eficaz e a empatia foram identificadas como habilidades essenciais dos líderes, que buscam criar um ambiente de trabalho seguro e colaborativo. Embora o reconhecimento financeiro seja utilizado como forma de engajamento, é importante ressaltar a necessidade de equilibrar essa abordagem para evitar ambientes tóxicos e desleais.

Em suma, os resultados desta pesquisa oferecem uma visão abrangente do

cenário de liderança no Porto de Santos, destacando não apenas as características e práticas dos líderes, mas também os desafios e oportunidades enfrentados nesse contexto. Essas informações podem servir como base para o desenvolvimento de estratégias e políticas que promovam uma liderança eficaz e orientada para o desenvolvimento humano e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURNS, James MacGregor. *Leadership*. HarperCollins, 1978.

BROOKS, M. R. (2018). *Handbook of Ocean Container Transport Logistics: Making Global Supply Chains Effective.*

CRESWELL, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.*

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. (1999). "Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace." Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232483443_Diversity_in_work_teams_Research_paradigms_for_a_changing_workplace>. Acesso em: 04 junho 2024.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 1939, v. 10 – Ed. 2, p. 271-299. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>. Acesso em: 01 junho 2024.

LIMA, Gustavo. *Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

LUZ, C. A. S. da; SILVA, L. N. da; PEDROSA, R. A. "O Papel da Liderança no Desempenho do Trabalhador Portuário." *Revista Observatório Portuário*, Santos, v.1, n.1, p. 59-74, 2022. Disponível em: <https://ojs.unisanta.br/index.php/rop>. Acesso em: 03 junho 2024.

MARSTON, W. M. *Emotions of Normal People*. 1928. Disponível em: <https://archive.org/details/emotionsofnormal032195mbp>. Acesso em: 01 junho 2024.