

A influência da liderança na eficiência operacional das empresas do Porto de Santos: comunicação, gestão de pessoas e tomada de decisão

The influence of leadership on the operational efficiency of companies at the Port of Santos: communication, people management, and decision-making

Ranywell Roberto dos Santos¹

Rita de Cassia Araújo¹

Pedro Henrique Magalhães do Nascimento¹

Jefferson Campos Lopes¹

Resumo

A liderança constitui um elemento relevante para o funcionamento das organizações, especialmente em ambientes operacionais caracterizados por elevada complexidade, necessidade de articulação entre diferentes profissionais e exigência de respostas diante de situações imprevistas. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma a liderança se relaciona com a eficiência operacional das empresas que atuam no Porto de Santos, considerando particularmente a comunicação, a gestão de pessoas e a tomada de decisão. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida mediante levantamento e análise de estudos científicos relacionados à liderança, desempenho profissional, comunicação organizacional, gestão de pessoas, tomada de decisão e operações portuárias. A análise considera estudos nacionais e internacionais, com destaque para pesquisas diretamente relacionadas ao trabalho portuário e ao setor marítimo. Os resultados da revisão indicam que a liderança não deve ser compreendida exclusivamente como mecanismo de controle de tarefas, uma vez que sua atuação também envolve comunicação, orientação, desenvolvimento profissional, solução de problemas, apoio às equipes e criação de condições favoráveis à melhoria contínua. Estudos sobre trabalhadores portuários em Santos identificam percepção de influência da liderança sobre o desempenho das equipes, enquanto pesquisas internacionais relacionam determinadas práticas de liderança à adaptação organizacional, à melhoria contínua e ao desempenho em contextos marítimos. Conclui-se que a liderança pode constituir um elemento associado à eficiência operacional, especialmente quando articulada à comunicação clara, ao desenvolvimento das pessoas, à participação dos trabalhadores e à tomada de decisões contextualizadas. Ressalta-se, entretanto, que a revisão bibliográfica não permite estabelecer causalidade universal nem substituir investigações empíricas específicas nas empresas do Porto de Santos.

¹ Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasi

Palavras-chave: Liderança; Eficiência operacional; Gestão de pessoas; Comunicação organizacional; Tomada de decisão; Porto de Santos.

Abstract

Leadership is a key element in organizational functioning, particularly in operational environments characterized by high complexity, the need for coordination among diverse professionals, and the requirement to respond to unforeseen situations. In this context, this study aims to analyze the relationship between leadership and the operational efficiency of companies operating at the Port of Santos, focusing specifically on communication, people management, and decision-making. The research is qualitative, exploratory, and descriptive in nature, based on a review and analysis of scientific studies regarding leadership, professional performance, organizational communication, people management, decision-making, and port operations. The analysis encompasses both domestic and international studies, highlighting research directly related to port work and the maritime sector. The review results indicate that leadership should not be viewed solely as a mechanism for task control; its role also encompasses communication, guidance, professional development, problem-solving, team support, and the creation of conditions conducive to continuous improvement. Studies on port workers in Santos reveal a perceived link between leadership and team performance, while international research connects specific leadership practices to organizational adaptation, continuous improvement, and performance within maritime contexts. The study concludes that leadership can be a factor associated with operational efficiency, especially when integrated with clear communication, personnel development, worker participation, and contextualized decision-making. However, it is important to note that this literature review cannot establish universal causality nor replace specific empirical investigations within companies at the Port of Santos.

Keywords: Leadership; Operational efficiency; People management; Organizational communication; Decision-making; Port of Santos.

1 Introdução

O Porto de Santos constitui um ambiente organizacional de elevada complexidade, no qual diferentes profissionais, empresas, processos e responsabilidades precisam atuar de maneira articulada. O arquivo que fundamenta este trabalho destaca que a dinâmica portuária não depende exclusivamente de infraestrutura, tecnologia e processos formalmente estabelecidos, mas também das pessoas responsáveis pela condução, organização e integração das equipes. Essa perspectiva coloca a liderança como um elemento importante para compreender o funcionamento das organizações inseridas nesse espaço.

A discussão sobre liderança ganhou relevância à medida que as transformações econômicas e produtivas modificaram as relações de trabalho e as formas de organização das

empresas. Conforme apresentado no estudo de Pedrosa et al. (2021), a liderança passou a assumir maior importância no contexto da Revolução Industrial, quando o crescimento das organizações e a concentração de trabalhadores nos espaços produtivos ampliaram a necessidade de coordenação das atividades e das pessoas.

No contexto contemporâneo, entretanto, a liderança não pode ser reduzida à simples distribuição de tarefas ou ao controle da execução. A literatura recente demonstra que diferentes dimensões do comportamento do líder podem estar relacionadas ao desempenho, à capacidade de adaptação dos trabalhadores e à construção de ambientes organizacionais favoráveis ao desenvolvimento das atividades. Bonini et al. (2024), em revisão sistemática e metanálise, identificaram relação positiva entre liderança e desempenho adaptativo, destacando a importância da liderança diante de situações de mudança e emergência no trabalho.

Essa discussão assume características particulares quando transportada para o ambiente portuário. As operações dependem da articulação entre diferentes funções, da circulação de informações, da observação de procedimentos, da resolução de problemas e da capacidade de resposta diante de alterações nas condições de trabalho. Pedrosa et al. (2021), ao investigarem trabalhadores de duas empresas localizadas em Santos, identificaram que a maioria dos respondentes reconheceu a influência dos líderes sobre o desempenho das equipes no cotidiano profissional.

A comunicação constitui, nesse cenário, uma dimensão fundamental da liderança. Liu, Chambers e Moore (2023), ao realizarem uma revisão de 260 estudos sobre comunicação de líderes, demonstraram que a comunicação pode ser analisada tanto pelo conteúdo e pela forma como é realizada quanto pelos seus resultados sobre seguidores, organizações e demais partes interessadas. Dessa forma, comunicar não representa apenas transmitir informações, mas constitui uma prática por meio da qual o líder orienta, influencia e coordena ações.

A gestão de pessoas também se apresenta como dimensão inseparável da liderança. No ambiente operacional, trabalhadores possuem conhecimentos práticos relacionados às tarefas que executam, podendo contribuir para a identificação de dificuldades e para a construção de soluções. O arquivo-base destaca justamente a importância de o líder ouvir opiniões e experiências dos profissionais, estabelecendo relações de confiança e conciliando os objetivos organizacionais com a segurança, a valorização dos trabalhadores e a manutenção de um ambiente colaborativo.

A tomada de decisão representa outra dimensão relevante. Em ambientes caracterizados por mudanças e necessidade de respostas rápidas, decisões precisam considerar informações disponíveis, condições concretas de trabalho e consequências possíveis. Mariano e Laker (2024), em revisão sistemática sobre decisões organizacionais tomadas em situações imediatas, identificaram fatores relacionados à organização, ao trabalho, às tarefas e aos indivíduos como componentes importantes desse processo.

Diante dessas considerações, estabelece-se como problema de pesquisa a seguinte questão: de que forma a liderança influencia a eficiência operacional das empresas que atuam

no Porto de Santos, considerando aspectos como comunicação, tomada de decisão e gestão de pessoas?

Neste viés o objetivo geral é analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que forma a liderança se relaciona com a eficiência operacional das empresas que atuam no Porto de Santos, considerando as dimensões da comunicação, da gestão de pessoas e da tomada de decisão. Ademais, os objetivos específicos se inserem da seguinte forma: a) compreender diferentes concepções contemporâneas de liderança no contexto organizacional; b) analisar a relação apresentada pela literatura entre liderança e desempenho ou eficiência operacional; c) discutir a importância da comunicação para a coordenação das equipes e para a atuação da liderança; d) analisar a relação entre liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento profissional; e) discutir o papel da liderança nos processos de tomada de decisão e solução de problemas; f) identificar evidências científicas relacionadas especificamente ao contexto portuário e marítimo; g) sistematizar recomendações decorrentes da literatura para o fortalecimento das práticas de liderança em ambientes operacionais.

No que tange à escolha do tema, esta justifica-se pela necessidade de compreender a dimensão humana dos processos operacionais. Em ambientes complexos, a eficiência não pode ser analisada exclusivamente por indicadores técnicos, uma vez que os resultados organizacionais também dependem da interação entre pessoas, processos e decisões. Tamimi e Sopiah (2022), em revisão sistemática sobre estilos de liderança e desempenho dos trabalhadores, identificaram diferentes relações entre práticas de liderança e desempenho profissional, reforçando a relevância da temática para os estudos organizacionais.

A escolha do Porto de Santos como contexto de análise decorre da própria especificidade apresentada no material de origem: trata-se de um ambiente no qual diferentes funções e profissionais precisam atuar de forma integrada. O estudo de Pedrosa et al. (2021), realizado com trabalhadores de empresas localizadas em Santos, fornece uma referência diretamente relacionada ao problema investigado.

A pesquisa também se justifica pela necessidade de ampliar a compreensão sobre liderança para além de uma perspectiva exclusivamente hierárquica. Liderar, nesse sentido, envolve comunicar, orientar, desenvolver pessoas, solucionar problemas, tomar decisões e criar condições para que as equipes realizem suas atividades de maneira organizada e responsável.

Outro aspecto relevante é a necessidade de distinguir liderança de eficiência operacional. A literatura permite identificar relações entre essas dimensões, mas não autoriza afirmar que a liderança, isoladamente, seja responsável pelos resultados operacionais de uma organização. Fatores tecnológicos, estruturais, econômicos, ambientais, regulatórios e processuais também participam da determinação dos resultados. Por isso, este trabalho emprega a expressão “relação com a eficiência operacional” de maneira deliberada, evitando estabelecer uma relação causal universal que não possa ser demonstrada pela revisão bibliográfica.

A pesquisa apresenta ainda relevância acadêmica por articular estudos gerais sobre liderança a investigações específicas do setor portuário. Essa aproximação permite observar tanto elementos comuns às organizações quanto características próprias de ambientes operacionais complexos.

Por fim, a investigação pode contribuir para futuras pesquisas empíricas que pretendam analisar empresas específicas do Porto de Santos, mediante entrevistas, questionários, observação ou análise de indicadores operacionais. O presente trabalho, entretanto, permanece delimitado à análise bibliográfica, não apresentando dados primários coletados diretamente nas empresas.

2 Revisão da Literatura

2.1 Liderança no contexto organizacional

A liderança pode ser compreendida como um fenômeno relacionado à capacidade de orientar e influenciar pessoas em direção a determinados objetivos. No contexto organizacional, essa influência ocorre em meio a relações profissionais, estruturas hierárquicas, processos de trabalho e diferentes interesses. Tamimi e Sopiah (2022), ao analisarem sistematicamente estudos sobre estilos de liderança e desempenho dos trabalhadores, demonstram que a literatura apresenta múltiplas formas de compreender essa relação, indicando que liderança e desempenho são fenômenos multidimensionais.

A compreensão contemporânea da liderança ultrapassa a ideia de que o líder é simplesmente aquele que ocupa determinada posição hierárquica. Bonini et al. (2024) demonstram, em uma revisão sistemática e metanálise, que diferentes formas de liderança podem estar relacionadas ao desempenho adaptativo, especialmente diante de situações que exigem capacidade de responder a mudanças. A contribuição desses autores é relevante para o presente estudo porque ambientes operacionais frequentemente exigem adaptação a circunstâncias que não podem ser completamente previstas.

A liderança também envolve comportamentos direcionados à relação com os trabalhadores. Pedrosa et al. (2021) destacam, especificamente no contexto portuário, a importância de características como inteligência emocional e habilidades técnicas. A combinação dessas dimensões demonstra que o exercício da liderança exige tanto domínio relacionado às atividades quanto capacidade de compreender e conduzir pessoas.

Essa compreensão é particularmente importante em organizações nas quais o conhecimento necessário para a execução das atividades encontra-se distribuído entre diferentes trabalhadores. O líder não necessariamente possui todas as informações relacionadas a cada etapa do processo. Por essa razão, sua atuação também depende da capacidade de ouvir, dialogar e integrar conhecimentos presentes na equipe. Liu, Chambers e Moore (2023) demonstram que a comunicação constitui elemento central da liderança, influenciando seguidores, organizações e outros públicos relacionados ao trabalho.

A liderança também pode favorecer condições para que os trabalhadores participem de processos de melhoria. Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025), ao estudarem uma operação portuária sul-africana, encontraram correlações positivas entre cultura de melhoria contínua e dimensões de liderança relacionadas à interação externa, gestão de processos, valores organizacionais e apoio. Esses resultados não permitem generalizar automaticamente as conclusões para o Porto de Santos, mas oferecem evidência internacional pertinente ao problema investigado.

Assim, no presente estudo, liderança é compreendida como fenômeno relacional e organizacional que envolve orientação, comunicação, apoio, desenvolvimento profissional, participação, tomada de decisão e coordenação das atividades. Essa definição é compatível com o material de origem, que apresenta o líder como profissional responsável não apenas pela organização das tarefas, mas também pela criação de condições para que os trabalhadores atuem de maneira segura, consciente, motivada e integrada.

2.2 Liderança e eficiência operacional

A eficiência operacional está relacionada à capacidade de uma organização utilizar seus recursos e organizar seus processos de maneira coerente com os resultados que pretende alcançar. Quando analisada em conjunto com a liderança, essa dimensão exige cuidado conceitual, pois resultados operacionais não decorrem exclusivamente das ações dos líderes. Bonini et al. (2024) demonstram que a liderança apresenta associação com o desempenho adaptativo, mas a própria natureza da revisão realizada pelos autores evidencia a existência de múltiplos fatores envolvidos na relação entre liderança e resultados.

Tamimi e Sopiah (2022) também identificaram, em sua revisão sistemática, diferentes resultados relacionados aos estilos de liderança e ao desempenho dos trabalhadores. A existência de resultados diversos reforça a necessidade de evitar uma concepção simplificada segundo a qual qualquer forma de liderança produziria automaticamente melhores resultados.

No setor portuário, essa questão torna-se ainda mais complexa porque as operações dependem da interação entre infraestrutura, tecnologia, procedimentos, pessoas e organizações. Pedrosa et al. (2021) investigaram a relação entre liderança e desempenho do trabalhador portuário em duas empresas localizadas em Santos e encontraram percepção majoritária dos respondentes de que os líderes influenciavam o desempenho da equipe.

Os achados de Pedrosa et al. (2021) também relacionam a liderança à solução de problemas, à capacitação profissional e à execução das atividades. Isso permite compreender que a influência do líder pode ocorrer por mecanismos intermediários: orientação, treinamento, comunicação e apoio podem contribuir para as condições nas quais os trabalhadores realizam suas tarefas.

A literatura internacional sobre operações portuárias acrescenta outra dimensão à discussão. Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) encontraram correlações positivas entre determinadas dimensões da liderança e uma cultura de melhoria contínua em uma

operação portuária sul-africana. O resultado sugere que o comportamento dos líderes pode participar da criação de condições organizacionais favoráveis à identificação e implementação de melhorias.

Purba (2025), por sua vez, analisou a liderança transformacional no setor marítimo e discutiu sua relação com desempenho portuário e satisfação profissional. O estudo destaca características relacionadas à capacidade de inspirar, estabelecer visão e promover autonomia. Embora o contexto investigado não seja o Porto de Santos, a pesquisa oferece uma perspectiva complementar para compreender como determinadas práticas de liderança podem ser relacionadas aos resultados organizacionais no setor marítimo.

2.3 Comunicação e liderança

A comunicação constitui uma das principais ferramentas por meio das quais a liderança se materializa no cotidiano organizacional. Liu, Chambers e Moore (2023) analisaram 260 estudos que utilizaram comunicação real de líderes como objeto de pesquisa e identificaram diferentes dimensões relacionadas ao conteúdo, ao estilo, aos antecedentes e aos resultados da comunicação. A amplitude da revisão evidencia que comunicação e liderança constituem fenômenos estreitamente relacionados.

No contexto operacional, a comunicação assume importância adicional porque informações precisam circular entre diferentes profissionais e setores. Uma orientação pouco clara pode gerar interpretações distintas, enquanto informações incompletas podem dificultar a coordenação das atividades. A literatura analisada por Liu, Chambers e Moore (2023) demonstra que a comunicação dos líderes está relacionada a respostas de seguidores e a resultados organizacionais, embora essas relações dependam do contexto.

A comunicação também envolve escuta. No material de origem, destaca-se que uma liderança eficaz deve ouvir opiniões e experiências dos profissionais que possuem conhecimento prático sobre os processos. Essa perspectiva é relevante porque trabalhadores diretamente envolvidos na execução podem identificar dificuldades que não são imediatamente perceptíveis nos níveis superiores da organização.

Jin e Peng (2024) acrescentam à discussão o conceito de segurança psicológica das equipes. Em estudo realizado com 580 trabalhadores de empresas de alta tecnologia, os autores encontraram relação positiva entre dimensões da segurança psicológica, comportamento comunicacional e desempenho inovador. Embora o setor pesquisado seja diferente do portuário, o estudo contribui para compreender a importância de ambientes nos quais trabalhadores possam compartilhar informações e interagir com os demais membros da equipe.

A comunicação da liderança também possui dimensão motivacional. Rachmani et al. (2025), em revisão sistemática de 77 artigos sobre comunicação de liderança e Motivating Language Theory, identificaram crescimento do interesse acadêmico pela utilização estratégica da linguagem como elemento relacionado à motivação e ao desempenho

organizacional. Essa contribuição permite compreender que a comunicação do líder não se limita ao repasse de informações operacionais.

No ambiente portuário, portanto, comunicação pode ser entendida como mecanismo de coordenação, orientação, escuta e construção de entendimento coletivo. A partir da literatura analisada, sua importância não reside apenas na quantidade de informações transmitidas, mas na clareza, oportunidade, adequação e capacidade de favorecer a articulação entre pessoas e processos.

2.4 Gestão de pessoas e desenvolvimento das equipes

A gestão de pessoas representa uma dimensão central da liderança porque as organizações dependem de profissionais capazes de realizar suas atividades, aprender, adaptar-se e colaborar. Pedrosa et al. (2021) destacam que, no contexto portuário, a atuação do líder envolve aspectos técnicos e relacionados à inteligência emocional, indicando que o desenvolvimento das pessoas constitui parte relevante da liderança.

O desenvolvimento profissional também aparece relacionado à solução de problemas. Segundo o estudo de Pedrosa et al. (2021), a atuação da liderança foi associada à capacidade de solucionar problemas, capacitar trabalhadores e contribuir para a excelência da execução das tarefas. Nesse sentido, o líder não atua somente depois que uma falha ocorre, mas pode contribuir preventivamente por meio de orientação e capacitação.

A literatura sobre liderança e desempenho reforça essa perspectiva. Tamimi e Sopiah (2022) identificaram diferentes relações entre estilos de liderança e desempenho dos trabalhadores, indicando que a forma como o líder se relaciona com a equipe constitui uma dimensão relevante da gestão organizacional.

A gestão de pessoas também envolve a criação de condições para que os trabalhadores participem do aperfeiçoamento dos processos. Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) identificaram associação entre liderança de apoio, gestão de processos e cultura de melhoria contínua em uma operação portuária. Esse resultado sugere que a liderança pode favorecer ambientes nos quais trabalhadores não sejam vistos apenas como executores de tarefas, mas também como participantes da identificação de oportunidades de melhoria.

A autonomia constitui outra dimensão relevante. Purba (2025) identificou características associadas à liderança transformacional, incluindo inspiração, visão e promoção de autonomia, em sua análise do setor marítimo. A autonomia, entretanto, não significa ausência de orientação: em ambientes operacionais, deve estar articulada às responsabilidades, aos procedimentos e às condições concretas de execução.

Desse modo, a gestão de pessoas no ambiente portuário deve ser compreendida de forma ampla, envolvendo capacitação, comunicação, escuta, orientação, apoio, autonomia responsável e valorização profissional. O material de origem converge com essa perspectiva

ao destacar a necessidade de conciliar objetivos organizacionais, segurança, valorização dos trabalhadores e ambiente saudável e colaborativo.

2.5 Liderança e tomada de decisão

A tomada de decisão constitui uma das responsabilidades centrais da liderança, principalmente em organizações nas quais as atividades são interdependentes. Mariano e Laker (2024), ao revisarem sistematicamente estudos sobre decisões tomadas de forma imediata dentro das organizações, identificaram fatores relacionados à organização, ao trabalho, à tarefa e ao indivíduo, demonstrando que decisões organizacionais não podem ser analisadas isoladamente das condições em que ocorrem.

Ademais, envolve seleção entre possibilidades diante de determinadas condições e informações disponíveis. Clark et al. (2024), em uma revisão sistemática rápida sobre tomada de decisão informada por evidências, destacaram a importância da identificação, síntese e utilização de evidências nos processos decisórios organizacionais. Embora o estudo tenha sido realizado no campo dos serviços de saúde, seu princípio metodológico contribui para a discussão geral sobre decisões organizacionais fundamentadas. No ambiente operacional, a necessidade de decidir pode estar associada à ocorrência de imprevistos, mudanças nas condições de trabalho ou identificação de problemas. O arquivo-base destaca justamente os desafios da liderança diante de situações de pressão e acontecimentos inesperados.

A participação da equipe pode qualificar determinadas decisões porque trabalhadores diretamente envolvidos nos processos possuem conhecimentos relacionados à realidade concreta das atividades. O diálogo entre liderança e equipe pode, portanto, ampliar a quantidade e a qualidade das informações disponíveis para a decisão, sem eliminar a responsabilidade do gestor. Salehzadeh e Ziaieian (2024), em revisão sistemática sobre métodos de apoio à tomada de decisão na gestão de recursos humanos, demonstraram a variedade de aplicações de métodos estruturados em decisões relacionadas à seleção, avaliação de desempenho, segurança, recompensas e outras áreas da gestão de pessoas. A pesquisa demonstra a relevância da estruturação dos processos decisórios organizacionais.

Isso também precisa considerar as consequências humanas e operacionais das escolhas. Em ambientes portuários, uma decisão não deve ser avaliada somente pelo resultado imediato, mas também por sua relação com segurança, comunicação, continuidade dos processos, desenvolvimento das equipes e sustentabilidade da operação.

2.6 Liderança no contexto portuário

O contexto portuário reúne características que tornam a discussão sobre liderança particularmente relevante. Diferentes profissionais, empresas, processos e responsabilidades participam das atividades, exigindo coordenação e comunicação. O arquivo-base enfatiza justamente a complexidade das operações e a necessidade de interação entre profissionais

com diferentes funções. A pesquisa de Pedrosa et al. (2021) constitui uma referência direta para esta investigação porque foi desenvolvida com trabalhadores de duas empresas localizadas na cidade de Santos. Foram obtidas 45 respostas por meio de questionário fechado com oito questões, e os autores relataram que a maioria dos participantes reconheceu influência da liderança sobre o desempenho da equipe.

O estudo de Pedrosa et al. (2021) também destaca a combinação entre inteligência emocional e habilidades técnicas. Essa combinação é especialmente significativa em atividades portuárias porque o conhecimento técnico precisa estar associado à capacidade de conduzir pessoas, orientar procedimentos e responder a situações que envolvem interação humana.

Purba (2025) amplia a análise para o setor marítimo internacional ao investigar liderança transformacional, desempenho portuário e satisfação profissional. O estudo identificou associação entre características como visão, inspiração e autonomia e os resultados analisados, fornecendo evidência complementar para a compreensão do papel da liderança no setor.

Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) oferecem outra contribuição diretamente relacionada ao contexto portuário. Ao estudarem uma operação portuária sul-africana, encontraram correlações positivas entre cultura de melhoria contínua e dimensões de liderança relacionadas à interação externa, gestão de processos, valores organizacionais e liderança de apoio.

As pesquisas analisadas não permitem afirmar que todas as empresas do Porto de Santos apresentam as mesmas características encontradas nos estudos nacionais e internacionais. Entretanto, quando analisadas em conjunto, elas permitem identificar dimensões recorrentes da liderança no setor: comunicação, orientação, capacitação, apoio, solução de problemas, gestão de processos, participação e melhoria contínua.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos e procedimento bibliográfico, organizado na perspectiva de uma revisão integrativa da literatura. A escolha da revisão integrativa decorre da possibilidade de reunir estudos com diferentes abordagens metodológicas e produzir uma síntese organizada do conhecimento disponível sobre determinado problema.

Souza, Silva e Carvalho (2010) apresentam a revisão integrativa como método capaz de sintetizar conhecimentos produzidos em diferentes estudos, envolvendo etapas relacionadas à elaboração da questão norteadora, busca na literatura, coleta de dados, análise crítica, discussão e apresentação dos resultados. Dessa forma, o método mostra-se adequado ao objetivo deste trabalho.

A abordagem qualitativa foi escolhida porque a pesquisa não pretende produzir uma mensuração estatística própria da relação entre liderança e eficiência operacional, mas interpretar criticamente conceitos, resultados e convergências encontrados na literatura. Teixeira et al. (2013) destacam que a revisão integrativa permite reunir e discutir literatura empírica e teórica, favorecendo a identificação de tendências e lacunas.

3.2 Estratégia de busca

O levantamento bibliográfico considerou estudos científicos publicados principalmente entre 2021 e 2026, sem excluir trabalhos anteriores quando necessários à compreensão metodológica da revisão. Foram utilizados descritores em português e inglês, combinados conforme a especificidade das bases consultadas.

Entre os termos utilizados estiveram: “liderança”, “liderança organizacional”, “liderança portuária”, “eficiência operacional”, “desempenho organizacional”, “trabalhador portuário”, “comunicação de liderança”, “gestão de pessoas”, “tomada de decisão”, “port operations”, “port worker”, “leadership”, “operational performance”, “leadership communication” e “maritime leadership”.

A utilização de diferentes descritores teve como objetivo evitar que a pesquisa ficasse limitada à expressão “liderança no Porto de Santos”, uma vez que a produção científica diretamente relacionada a esse recorte é mais restrita. A ampliação controlada dos termos permitiu identificar estudos sobre liderança em organizações, operações portuárias e setor marítimo.

3.3 Fontes consultadas

Foram consideradas bases e mecanismos de busca acadêmica que possibilitam localizar produção científica nacional e internacional, incluindo Google Scholar, SciELO, periódicos científicos, bases acadêmicas internacionais e páginas oficiais dos periódicos.

A estratégia adotada priorizou artigos científicos com autoria identificada, publicação em periódico reconhecido, resumo ou texto completo disponível e pertinência temática. Estudos diretamente relacionados ao setor portuário receberam atenção especial, enquanto pesquisas organizacionais de outros setores foram utilizadas para fundamentar dimensões gerais, como comunicação, liderança, tomada de decisão e gestão de pessoas.

3.4 Critérios de inclusão

Foram considerados elegíveis estudos que:

- a) apresentassem relação direta com liderança e desempenho, eficiência, adaptação, comunicação, gestão de pessoas ou tomada de decisão;
- b) abordassem o contexto portuário, marítimo ou organizacional;
- c) apresentassem autoria identificada;
- d) fossem publicados em periódicos científicos ou fontes acadêmicas verificáveis;
- e) apresentassem informações suficientes para identificação do objetivo, método e principais resultados;
- f) estivessem preferencialmente publicados entre 2021 e 2026, considerando a necessidade de atualização da literatura.

3.5 Critérios de exclusão

Foram excluídos materiais sem identificação adequada de autoria ou publicação, textos de natureza exclusivamente comercial, duplicidades, estudos sem relação com a questão norteadora e publicações que não apresentassem informações suficientes para análise.

Também não foram considerados como dados primários desta pesquisa os 45 respondentes do estudo de Pedrosa et al. (2021). Esses participantes pertencem à pesquisa realizada pelos autores originais e são utilizados neste TCC apenas como fonte secundária de evidência.

3.6 Procedimentos de análise

A análise dos estudos foi organizada por categorias temáticas. Inicialmente, foram identificados objetivo, abordagem metodológica, contexto e principais resultados. Em seguida, os estudos foram agrupados de acordo com os seguintes eixos:

1. liderança e eficiência operacional;
2. liderança e desempenho dos trabalhadores;
3. comunicação e liderança;
4. gestão de pessoas e desenvolvimento profissional;
5. tomada de decisão e solução de problemas;
6. liderança e melhoria contínua;
7. especificidades da liderança em ambientes portuários e marítimos.

A organização temática permite comparar estudos diferentes sem pressupor que seus resultados sejam diretamente equivalentes. Essa cautela é necessária porque as pesquisas analisadas foram realizadas em contextos organizacionais, nacionais e profissionais distintos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos estudos analisados

O levantamento permitiu identificar estudos nacionais e internacionais que contribuem para diferentes dimensões do problema investigado. Entre eles, destacam-se trabalhos diretamente relacionados ao setor portuário, como Pedrosa et al. (2021), Purba (2025) e Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025), além de estudos mais amplos sobre liderança, comunicação, desempenho e tomada de decisão.

Quadro 1 – Estudos centrais analisados

Autor(es)	Ano	Tema	Contexto	Contribuição para o TCC
Pedrosa et al.	2021	Liderança e desempenho do trabalhador portuário	Santos	Evidência diretamente relacionada ao contexto santista
Tamimi; Sopiah	2022	Liderança e desempenho	Organizações diversas	Síntese sobre estilos de liderança e desempenho
Liu; Chambers; Moore	2023	Comunicação da liderança	Estudos organizacionais	Fundamentação da comunicação como dimensão da liderança
Bonini et al.	2024	Liderança e desempenho adaptativo	Estudos organizacionais	Relação entre liderança e adaptação
Jin; Peng	2024	Segurança psicológica e comunicação	Empresas de alta tecnologia	Relação entre comunicação, ambiente de equipe e desempenho
Mariano; Laker	2024	Tomada de decisão imediata	Organizações	Fatores que influenciam decisões sob condições dinâmicas
Salehzadeh; Ziaeiian	2024	Decisão na gestão de pessoas	Gestão de RH	Estruturação dos processos decisórios

Purba	2025	Liderança transformacional	Setor marítimo	Liderança, desempenho portuário e satisfação
Rachmani et al.	2025	Comunicação de liderança	Organizações	Comunicação motivacional
Van der Merwe; Lourens; Schoeman	2025	Liderança e melhoria contínua	Operação portuária sul-africana	Relação entre comportamentos de liderança e melhoria contínua

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Liderança e desempenho operacional

Os estudos analisados convergem ao indicar que liderança e desempenho podem apresentar relação relevante, embora essa relação não seja simples ou exclusivamente causal. Bonini et al. (2024) encontraram associação positiva entre liderança e desempenho adaptativo em sua revisão e metanálise, enquanto Tamimi e Sopiah (2022) identificaram diferentes resultados na literatura sobre liderança e desempenho dos trabalhadores.

No contexto especificamente portuário, a evidência mais próxima do objeto deste TCC é a pesquisa de Pedrosa et al. (2021). Os autores investigaram trabalhadores da DP World Santos e da Rumo Logística, obtendo 45 respostas, e relataram que a maioria dos participantes reconheceu influência da liderança sobre o desempenho das equipes.

Entretanto, é necessário interpretar esse resultado considerando o desenho da pesquisa. O estudo de Pedrosa et al. (2021) não representa todas as empresas do Porto de Santos, nem permite generalizar seus resultados para todo o complexo portuário. Seu principal valor para este TCC está em oferecer evidência empírica diretamente relacionada ao contexto de Santos.

A literatura internacional reforça a necessidade de analisar o comportamento da liderança em conjunto com características específicas do ambiente. Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) identificaram relações significativas entre determinadas dimensões de liderança e uma cultura de melhoria contínua em uma operação portuária sul-africana.

A convergência entre os estudos sugere que liderança pode participar das condições organizacionais associadas ao desempenho, principalmente por meio de mecanismos como comunicação, apoio, capacitação, gestão de processos e solução de problemas. Isso é diferente de afirmar que liderança, isoladamente, determina a eficiência operacional.

Assim, a principal contribuição dos resultados para o problema de pesquisa está na identificação da liderança como dimensão humana e organizacional que interage com outros elementos da operação. A eficiência deve ser compreendida como resultado de uma estrutura mais ampla na qual pessoas, processos, tecnologia e decisões estão inter-relacionados.

4.3 Comunicação e desempenho das equipes

A comunicação aparece como um dos elementos mais recorrentes da literatura analisada. Liu, Chambers e Moore (2023) demonstraram, em revisão de 260 artigos, que a comunicação dos líderes constitui objeto de estudo consolidado e pode produzir efeitos sobre seguidores, stakeholders e organizações.

No ambiente operacional, a comunicação precisa cumprir funções simultâneas. Ela deve orientar a execução, transmitir informações, esclarecer responsabilidades, permitir feedback e possibilitar que problemas sejam comunicados. Dessa forma, a comunicação pode atuar como mecanismo de integração entre diferentes partes da organização.

O estudo de Rachmani et al. (2025) reforça essa perspectiva ao mapear 77 estudos sobre comunicação de liderança e Motivating Language Theory. A literatura identificada pelos autores demonstra interesse crescente pela relação entre linguagem estratégica, motivação e resultados organizacionais.

Jin e Peng (2024) também contribuem para essa discussão ao demonstrarem que comportamento comunicacional exerce papel mediador na relação entre segurança psicológica das equipes e desempenho inovador. Embora o estudo não seja realizado no setor portuário, ele apresenta evidência sobre a importância das condições comunicacionais para os resultados produzidos pelas equipes.

Aplicando essa discussão ao contexto portuário, pode-se compreender que falhas de comunicação podem comprometer a articulação entre profissionais e processos, enquanto comunicação estruturada pode favorecer o compartilhamento de informações relevantes. Contudo, essa aplicação constitui interpretação teórica e não resultado de uma investigação empírica específica desta pesquisa.

Portanto, a comunicação deve ser tratada como competência central da liderança, não como atividade secundária. O líder precisa comunicar decisões, mas também ouvir trabalhadores, receber informações ascendentes e transformar conhecimentos dispersos em informações úteis para a coordenação das atividades.

4.4 Gestão de pessoas e desenvolvimento profissional

Os resultados indicam que a liderança está relacionada ao desenvolvimento das pessoas. Pedrosa et al. (2021) associaram a atuação do líder à solução de problemas, à capacitação dos profissionais e à execução das atividades.

Essa dimensão é importante porque a eficiência operacional depende também da capacidade dos trabalhadores de compreender procedimentos, lidar com problemas e adaptar-se às condições do trabalho. Bonini et al. (2024) relacionam liderança ao desempenho adaptativo, o que amplia a compreensão sobre a importância do desenvolvimento das equipes.

A liderança de apoio também aparece no estudo de Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025), no qual essa dimensão apresentou correlação positiva com a cultura de melhoria contínua. O resultado sugere que apoiar trabalhadores pode estar relacionado à criação de condições para que melhorias sejam identificadas e desenvolvidas.

Purba (2025), no setor marítimo, acrescenta a dimensão da autonomia. A liderança transformacional analisada pelo autor esteve relacionada a características como inspiração, visão e autonomia, indicando que o desenvolvimento profissional não necessariamente depende de controle permanente.

Entretanto, autonomia em ambientes operacionais deve ser acompanhada por clareza de responsabilidades, formação adequada e procedimentos organizacionais. A autonomia não elimina a necessidade de coordenação; ao contrário, exige que os trabalhadores conheçam os limites e responsabilidades envolvidos em suas funções.

Dessa maneira, os resultados sustentam uma compreensão da gestão de pessoas baseada em capacitação, apoio, comunicação, participação e desenvolvimento. No contexto portuário, essas dimensões podem contribuir para aproximar objetivos organizacionais e conhecimentos construídos pelos trabalhadores na prática cotidiana.

4.5 Tomada de decisão e solução de problemas

A tomada de decisão aparece como dimensão indispensável da liderança. Mariano e Laker (2024) demonstram que decisões tomadas em situações imediatas dependem de fatores relacionados à organização, ao trabalho, à tarefa e ao indivíduo, evidenciando a complexidade do processo.

No contexto portuário, decisões podem ocorrer diante de situações que exigem respostas rápidas. O arquivo-base destaca precisamente os desafios relacionados à pressão e aos imprevistos operacionais.

Pedrosa et al. (2021) relacionaram a liderança à capacidade de solucionar problemas e capacitar profissionais. Esse resultado é particularmente significativo porque apresenta a solução de problemas não apenas como característica individual do líder, mas como prática que pode envolver desenvolvimento da equipe.

A tomada de decisão também pode ser qualificada pela utilização de informações. Clark et al. (2024) destacam, em sua revisão, a importância de identificar e sintetizar evidências para apoiar decisões organizacionais. A utilização de informações disponíveis pode reduzir decisões baseadas exclusivamente em impressões individuais.

Salehzadeh e Ziaecian (2024) demonstram ainda que métodos estruturados de decisão possuem aplicações em diferentes áreas da gestão de pessoas. Isso permite compreender que decisões relacionadas às equipes podem ser apoiadas por procedimentos e critérios,

especialmente quando envolvem avaliação, seleção, segurança ou desenvolvimento profissional.

No ambiente portuário, portanto, a liderança decisória deve combinar agilidade com análise contextual. Decidir rapidamente não significa necessariamente decidir sem informações; significa utilizar, dentro do tempo disponível, as informações relevantes para responder às circunstâncias concretas.

4.6 Liderança e melhoria contínua

A melhoria contínua constitui uma dimensão particularmente importante para organizações operacionais porque pressupõe a capacidade de identificar problemas, avaliar processos e desenvolver mudanças. Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) encontraram relações positivas entre cultura de melhoria contínua e quatro dimensões de liderança: interação externa, gestão de processos, valores organizacionais e liderança de apoio.

O resultado é relevante porque demonstra que a liderança pode estar relacionada não apenas à manutenção das atividades existentes, mas também à criação de condições para aperfeiçoamento dos processos.

Pedrosa et al. (2021) também apresentam elementos compatíveis com essa perspectiva ao relacionar liderança, solução de problemas, capacitação e melhoria da execução das tarefas.

A melhoria contínua depende, entretanto, da participação das pessoas. Trabalhadores que vivenciam os processos diariamente possuem conhecimentos que podem contribuir para identificar gargalos, dificuldades e possibilidades de aperfeiçoamento. Por isso, uma liderança que escuta e estimula a participação pode ampliar as fontes de informação disponíveis à organização.

A comunicação assume novamente importância nesse processo. Sem mecanismos para comunicar problemas, sugestões e resultados, a melhoria contínua tende a ficar restrita a iniciativas isoladas. Liu, Chambers e Moore (2023) demonstram a importância da comunicação como mecanismo de influência e coordenação organizacional.

Assim, liderança e melhoria contínua podem ser articuladas por meio de uma lógica de participação: identificar problemas, comunicar informações, discutir alternativas, decidir, implementar e avaliar. Essa lógica não significa que todos os trabalhadores participem de todas as decisões, mas que a organização disponha de mecanismos adequados para incorporar conhecimentos relevantes.

A análise realizada permite organizar os principais achados em cinco dimensões.

Tabela. 5 Dimensões dos achados.

Dimensão	Evidência identificada	Possível relação com eficiência
Comunicação	Liderança utiliza comunicação para orientar, influenciar e integrar equipes	Melhoria da coordenação
Gestão de pessoas	Capacitação, apoio e desenvolvimento aparecem relacionados à liderança	Maior preparação das equipes
Tomada de decisão	Decisões dependem de contexto, informações e características da tarefa	Respostas mais estruturadas
Solução de problemas	Estudos portuários associam liderança à solução de problemas	Enfrentamento de dificuldades operacionais
Melhoria contínua	Estudo portuário internacional encontrou relações entre liderança e cultura de melhoria	Desenvolvimento de processos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A síntese demonstra que a liderança não deve ser entendida como uma variável isolada. Sua relação com a eficiência operacional ocorre por meio de diferentes práticas e condições organizacionais. A comunicação permite coordenar; a gestão de pessoas desenvolve competências; a tomada de decisão orienta escolhas; a solução de problemas responde a dificuldades; e a melhoria contínua procura aperfeiçoar processos.

No caso específico do Porto de Santos, a literatura nacional diretamente encontrada é mais restrita do que a literatura internacional e organizacional geral. Por essa razão, a análise precisa combinar evidências específicas de Santos com estudos de outros contextos, deixando explícito quando uma conclusão é diretamente sustentada pelo contexto portuário e quando representa uma aproximação teórica.

A pesquisa de Pedrosa et al. (2021) apresenta a evidência mais diretamente relacionada à realidade de Santos, enquanto Purba (2025) e Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) ampliam a discussão para contextos marítimos e portuários internacionais.

A principal convergência entre esses estudos está na compreensão da liderança como prática que envolve pessoas e processos simultaneamente. O líder precisa conhecer a operação, mas também compreender a equipe; precisa tomar decisões, mas também ouvir informações; precisa buscar resultados, mas também desenvolver trabalhadores.

Nesse sentido, a eficiência operacional não deve ser reduzida à velocidade ou ao volume de produção. Uma compreensão mais ampla considera a capacidade de realizar atividades de maneira coordenada, segura, sustentável e adaptável às circunstâncias.

Por fim, os resultados indicam a necessidade de futuras pesquisas empíricas diretamente nas empresas do Porto de Santos. Estudos com trabalhadores, gestores e indicadores operacionais poderiam verificar em que medida as relações identificadas na literatura aparecem concretamente no contexto santista.

5 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar de que forma a liderança se relaciona com a eficiência operacional das empresas que atuam no Porto de Santos, considerando especialmente comunicação, gestão de pessoas e tomada de decisão. A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar diferentes estudos que contribuem para a compreensão dessa relação.

A análise demonstra que a liderança possui uma dimensão essencialmente relacional. O líder não atua somente por meio da distribuição de tarefas, mas também por meio da comunicação, da orientação, do apoio, da capacitação e da tomada de decisões. Essa compreensão aproxima-se do material de origem, no qual a liderança é apresentada como elemento relacionado à condução das equipes e à integração entre pessoas e processos.

No contexto especificamente portuário, Pedrosa et al. (2021) fornecem evidência importante ao investigarem trabalhadores de empresas localizadas em Santos. A maioria dos participantes daquele estudo reconheceu influência da liderança sobre o desempenho das equipes, e os autores relacionaram a atuação do líder à solução de problemas, capacitação e execução das atividades.

A comunicação destacou-se como uma das principais dimensões da liderança. Estudos recentes demonstram que a comunicação dos líderes pode influenciar seguidores e resultados organizacionais. No ambiente portuário, essa dimensão torna-se especialmente relevante porque a articulação entre diferentes profissionais depende da circulação adequada de informações.

A gestão de pessoas também se mostrou fundamental. A literatura analisada permite compreender que capacitação, apoio, participação, desenvolvimento e autonomia responsável podem fazer parte das práticas de liderança. Essa dimensão é particularmente importante porque os trabalhadores possuem conhecimentos práticos que podem contribuir para a resolução de problemas e para a melhoria dos processos.

A tomada de decisão constitui outra dimensão central. A literatura demonstra que decisões organizacionais dependem de fatores relacionados às pessoas, às tarefas, ao trabalho e à própria organização. No ambiente portuário, essa complexidade pode ser ampliada pela necessidade de lidar com imprevistos e situações de pressão.

Os estudos internacionais analisados também reforçam a pertinência da discussão. Purba (2025) relacionou características da liderança transformacional ao contexto marítimo, enquanto Van der Merwe, Lourens e Schoeman (2025) encontraram correlações entre determinadas dimensões de liderança e uma cultura de melhoria contínua em uma operação portuária sul-africana.

Entretanto, é fundamental destacar uma limitação do estudo: esta pesquisa é bibliográfica e não realizou entrevistas, questionários ou observações nas empresas do Porto de Santos. Portanto, não é possível afirmar que os resultados identificados na literatura representam integralmente a realidade atual de todas as empresas que atuam no complexo portuário.

Outra limitação está relacionada à heterogeneidade dos estudos analisados. Parte deles aborda diretamente operações portuárias, enquanto outros investigam organizações de setores diferentes. Esses estudos foram utilizados para fundamentar dimensões gerais da liderança, mas suas conclusões não devem ser automaticamente transferidas para o contexto santista.

Como recomendação prática decorrente da literatura, organizações portuárias podem considerar o desenvolvimento de programas de capacitação de lideranças que integrem competências técnicas e relacionais; mecanismos estruturados de comunicação entre níveis hierárquicos; espaços para escuta dos trabalhadores; formação para tomada de decisão; e práticas de melhoria contínua.

Também se recomenda que futuros estudos investiguem empiricamente a relação entre liderança e indicadores operacionais específicos, tais como produtividade, ocorrência de falhas, retrabalho, absenteísmo, rotatividade, tempo de resposta e percepção dos trabalhadores. Essa abordagem permitiria verificar com maior precisão quais dimensões da liderança apresentam associação com diferentes indicadores de desempenho.

Como possibilidade de continuidade, pesquisas futuras poderão comparar empresas, funções profissionais ou níveis hierárquicos distintos dentro do Porto de Santos. Estudos longitudinais também poderão observar mudanças nas práticas de liderança e seus possíveis efeitos sobre equipes e processos.

Conclui-se, portanto, que a literatura analisada apresenta fundamentos para compreender a liderança como uma dimensão relevante da eficiência operacional, principalmente quando considerada em articulação com comunicação, gestão de pessoas, tomada de decisão, solução de problemas e melhoria contínua. A liderança, contudo, não deve ser tratada como fator isolado ou como explicação única dos resultados organizacionais. Sua contribuição precisa ser compreendida dentro de um sistema no qual pessoas, processos, tecnologia, infraestrutura, informações e decisões interagem.

Referências

- BONINI, Alice; PANARI, Chiara; CARICATI, Luca; MARIANI, Marco Giovanni. The relationship between leadership and adaptive performance: a systematic review and meta-analysis. PLOS ONE, v. 19, n. 10, 2024. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0304720>. Acesso em 15 de set. de 2026
- CLARK, Emily C.; BURNETT, Trish; BLAIR, Rebecca; TRAYNOR, Robyn L.; HAGERMAN, Leah; DOBBINS, Maureen. Strategies to implement evidence-informed decision making at the organizational level: a rapid systematic review. BMC Health Services Research, v. 24, 2024, Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-024-10841-3>. Acesso em 15 de set. de 2026.
- JIN, Hao; PENG, Yan. The impact of team psychological safety on employee innovative performance: a study with communication behavior as a mediator variable. PLOS ONE, v. 19, n. 10, 2024. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0306629>. Acesso em 15 de set. de 2026.
- LIU, Evita Huaiching; CHAMBERS, Cassandra R.; MOORE, Celia. Fifty years of research on leader communication: what we know and where we are going. The Leadership Quarterly, v. 34, n. 6, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984323000607>. Acesso em 15 de set. de 2026.
- MARIANO, Stefania; LAKER, Benjamin. On-the-fly decision making within organizations: a systematic literature review and future research directions. Journal of Business Research, v. 174, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296323008433>. Acesso em: 16 de set. 2026.
- PEDROSA, Rafael Alves; OLIVEIRA, Elizângela de Jesus; RUWER, Leia Maria Erlich; LUZ, Camilla Aparecida Santos da; ANDRADE, Darly. A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário. Humanidades & Tecnologia (FINOM), v. 29, n. 1, 2021. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1597/1180. Acesso em 16 de set. de 2026.
- PURBA, Damoyanto. Impact of transformational leadership on maritime performance and satisfaction: maritime education perspectives. Research and Development in Education (RaDeN), v. 5, n. 1, p. 99-110, 2025. Disponível em: <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/raden/article/view/39717>. Acesso em 16 de set. de 2026.
- RACHMANI, Ira Dwi; SARWITIPROSODJO, Sarwititi; MULJONO, Pudji; PERTAMASARI, Riko Bintari. Research trends in leadership communication using Motivating Language Theory: a systematic literature review. Jurnal Studi Komunikasi, v. 9, n.

2, p. 449-464, 2025. Disponível em: <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/jsk/article/view/9676>. Acesso em 16 de set. de 2026.

SALEHZADEH, Reza; ZIAEIAN, Mehran. Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, v. 15, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1400772/full>. Acesso em 17 de set. de 2026.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?lang=pt>. Acesso em 17 de set. de 2026.

TAMIMI, Muhizan; SOPIAH. The influence of leadership style on employee performance: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, v. 1, n. 2, p. 128-138, 2022. Disponível em: <https://journal.adpebi.com/index.php/IJEBM/article/view/360>. Acesso em 18 de set. de 2026.

TEIXEIRA, Elizabeth; MEDEIROS, Horácio Pires; NASCIMENTO, Marcia Helena Machado; SILVA, Bruna Alessandra Costa e; RODRIGUES, Camila. Integrative literature review step-by-step & convergences with other methods of review. *Revista de Enfermagem da UFPI*, v. 2, n. 5, 2013. Disponível em: <http://astresmetodologias.com/UFPI>. Acesso em 19 de set. de 2026.

VAN DER MERWE, K. R.; LOURENS, A.; SCHOEMAN, N. Leadership behaviours as predictors of an effective continuous improvement culture in a South African port operation. *The South African Journal of Industrial Engineering*, v. 36, n. 3, p. 288-301, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.org.za/scielo>. Acesso em 21 de set. de 2026

YONEKURA, Tatiana; QUINTANS, Jeane Roza; SOARES, Cassia Baldini; NEGRI FILHO, Armando Antonio De. Revisão realista como metodologia para utilização de evidências em políticas de saúde: uma revisão integrativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 53, e03515, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/rjqwwyL4qFcck3LxRRGs7Sp/?lang=en>. Acesso em 22 de set. de 2026.