

CARATERÍSTICAS DOS LÍDERES E DIFICULDADES EM LIDERAR

CHARACTERISTICS OF LEADERS AND LIDERSHIP DIFICULTIES

TIPO DE ARTIGO: Artigo de Revisão

AUTORES: Santos M¹, Almeida A², Chagas D³.

RESUMO

Introdução/enquadramento/objetivos

A Saúde e Segurança no Trabalho são afetadas de forma intensa pelo tipo de Liderança que a instituição apresenta; por isso, nesta revista, já foram publicados vários artigos relativos às características dos diversos tipos de Liderança; contudo, sem destaque à dificuldade em si de executar esta tarefa e quais as variáveis moduladas por esta questão.

Pretendeu-se com esta revisão resumir o que se publicou sobre o tema, de forma muito escassa a nível de motores de busca científica, mas também com textos simples e didáticos inseridos em *sítes*, muito mais prevalentes que os artigos científicos.

Metodologia

Trata-se de uma Revisão Bibliográfica, iniciada através de uma pesquisa realizada em abril de 2024 nas bases de dados "CINALH plus with full text, Medline with full text, Database of Abstracts of Reviews of Effects, Cochrane Central Register of Controlled Trials, Cochrane Database of Systematic Reviews, Cochrane Methodology Register, Nursing and Allied Health Collection: comprehensive, MedicLatina e RCAAP".

Conteúdo

Pode-se definir Liderança como a capacidade de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos ou até sentimentos; serão os líderes a apontar o caminho para a resolução de um problema, a desenvolver uma estratégia para o futuro, motivando e encorajando os liderados; aliás o termo "chefe" foi substituído por líder. Ou seja, este deve ajudar a equipa a alcançar o máximo sucesso, explorando todo o seu potencial. A capacidade de liderar pode ir sendo adquirida e/ou aperfeiçoada, uma vez que as atitudes de uma boa liderança não são necessariamente inatas; aliás, por vezes, é necessário usar técnicas específicas.

Nesta revisão estão ainda organizados dados relativos a tipos de Liderança, características associadas a um bom e mau líder, principais dificuldades sentidas por estes e eventuais técnicas para atenuar tal.

Discussão e Conclusões

Ainda que a bibliografia científica seja muito escassa, os dados mais relevantes são razoavelmente consensuais, pelo que se poderá ter reunido neste artigo informações importantes para a prática da Liderança.

Seria pertinente analisar a situação nacional, percebendo o que os funcionários mais valorizam e desvalorizam nos seus Líderes e, nestes últimos, quais as principais dificuldades sentidas e eventuais

¹ Mónica Santos

Licenciada em Medicina; Especialista em Medicina Geral e Familiar; Mestre em Ciências do Desporto; Especialista em Medicina do Trabalho; Diretora da Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online; Técnica Superior de Segurança no Trabalho; Doutorada em Segurança e Saúde Ocupacionais e CEO da empresa Ajeogene Serviços Médicos Lda (que coordena os projetos Ajeogene Clínica Médica e Serviços Formativos e 100 Riscos no Trabalho). Endereços para correspondência: Rua da Varziela, 527, 4435-464 Rio Tinto. E-mail: s_monica_santos@hotmail.com. ORCID N.º 0000-0003-2516-7758

Contributo para o artigo: seleção do tema, pesquisa, seleção de artigos, redação e validação final.

² Armando Almeida

Escola de Enfermagem (Porto), Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa; Centro de Investigação Interdisciplinar em Saúde; Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional. 4420-009 Gondomar. E-mail: aalmeida@ucp.pt. ORCID N.º 0000-0002-5329-0625

Contributo para o artigo: seleção de artigos, redação e validação final.

³ Dina Chagas

Doutorada em Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho; Pós-Graduada em Segurança e Higiene do Trabalho; Pós-Graduada em Sistemas Integrados de Gestão, Qualidade, Ambiente e Segurança. Professora convidada no ISEC Lisboa. Membro do Conselho Científico de várias revistas e tem sido convidada para fazer parte da comissão científica de congressos nos diversos domínios da saúde ocupacional e segurança do trabalho. Colabora também como revisor em várias revistas científicas. Galardoada com o 1.º prémio no concurso 2023 "Está-se Bem em SST: Participa – Inova – Entrega-Te" do projeto *Safety and Health at Work Vocational Education and Training (OSHVET)* da EU-OSHA.1750-142 Lisboa. E-Mail: dina.chagas2003@gmail.com. ORCID N.º 0000-0003-3135-7689.

Contributo para o artigo: seleção de artigos, redação e validação final.



técnicas de resolução das mesmas, cruzando tal com dados sociodemográficos, académicos, geográficos e por posto e/ou setor profissional, usando testes estatísticos e publicando as respetivas conclusões.

Palavras-chave: liderança, dificuldades na liderança, saúde ocupacional, medicina do trabalho, enfermagem do trabalho e segurança no trabalho.

ABSTRACT

Introduction/framework/objectives

Occupational Health and Safety are intensely affected by the type of Leadership that the institution presents. Therefore, in this magazine, several articles have already been published relating to the characteristics of the different types of Leadership; however, without highlighting the difficulty in performing this task and which variables are modulated by this issue.

The aim of this review was to summarize what has been published on the topic, in a very scarce way at the level of scientific search engines, but with simple and didactic texts inserted on websites, much more prevalent than scientific articles.

Methodology

This is a Bibliographic Review, initiated through a search carried out in April 2024, in the databases "CINALH plus with full text, Medline with full text, Database of Abstracts of Reviews of Effects, Cochrane Central Register of Controlled Trials, Cochrane Database of Systematic Reviews, Cochrane Methodology Register, Nursing and Allied Health Collection: comprehensive, MedicLatina and RCAAP".

Content

Leadership is the ability to influence attitudes, beliefs, behaviors or even feelings; It will be the leaders who point the way to solve a problem, developing a strategy for the future, motivating and encouraging those they lead. The term "boss" was replaced by leader. In other words, it must help the team to achieve maximum success, exploring its full potential. The ability to lead can be acquired and/or improved, since the attitudes of good leadership are not necessarily innate; In fact, sometimes it is necessary to use specific techniques. This review also organizes data relating to types of Leadership, Characteristics associated with a good and bad leader, main difficulties experienced by them and possible techniques to mitigate this.

Discussion and Conclusions

Even though the scientific bibliography is very scarce, the most relevant data is reasonably consensual, meaning that this article may have gathered important elements for the practice of Leadership.

It would be pertinent to analyze the national situation, understanding what employees value or devalue most in their Leaders and, in the latter, what are the main difficulties experienced and possible techniques for resolving them, crossing this with socio-demographic, academic, geographic and other data, as position and/or professional sector, using statistical tests and publishing the respective conclusions.

KEYWORDS: leadership, leadership difficulties, occupational health, occupational medicine, occupational nursing and occupational safety.

INTRODUÇÃO

A Saúde e Segurança no Trabalho são afetadas de forma intensa pelo tipo de Liderança que a instituição apresenta; por isso, nesta revista, já foram publicados vários artigos relativos às características dos diversos tipos de Liderança; contudo, sem destaque à dificuldade em si de executar esta tarefa e quais as variáveis moduladas por esta questão.

Pretendeu-se com esta revisão resumir o que se publicou sobre o tema, de forma muito escassa a nível de motores de busca científica, mas com textos simples e didáticos inseridos em *sites*, muito mais prevalentes que os artigos científicos.

METODOLOGIA

Em função da metodologia **PICO**, foram considerados:

-**P** (*population*): Líderes em contexto de trabalho

-**I** (*interest*): reunir conhecimentos relevantes sobre as principais dificuldades em Liderar

-**C** (*context*): características dos Líderes e suas dificuldades a nível de Saúde e Segurança ocupacionais.

Assim, a pergunta protocolar será: Quais são as características que a generalidade dos indivíduos valoriza e desvaloriza num líder, bem como quais as principais dificuldades sentidas e eventuais soluções?

Foi realizada uma pesquisa em abril de 2024 nas bases de dados “*CINALH plus with full text, Medline with full text, Database of Abstracts of Reviews of Effects, Cochrane Central Register of Controlled Trials, Cochrane Database of Systematic Reviews, Cochrane Methodology Register, Nursing and Allied Health Collection: comprehensive, MedicLatina e RCAAP*”.

No quadro 1 podem ser consultadas as palavras-chave utilizadas nas bases de dados. No quadro 2 estão resumidas as características metodológicas do único artigo selecionado. Em função desta questão, realizou-se pesquisa no motor de busca generalista Google, com a expressão “difficulty in leading”, mas não surgiu mais nenhum artigo científico, mas sim diversos *sites*, de qualidade muito variável.

CONTEÚDO

Definição de Liderança

Trata-se da capacidade de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos ou até sentimentos; serão os líderes a apontar o caminho para a resolução de um problema, a desenvolver uma estratégia para o futuro, motivando e encorajando os liderados (1). O termo “chefe” foi substituído por líder. Ou seja, este deve ajudar a equipa a alcançar o máximo sucesso, explorando todo o seu potencial. A capacidade de liderar pode ir sendo adquirida e/ou aperfeiçoada (1), uma vez que as atitudes de uma boa liderança não são necessariamente inatas; aliás, por vezes, é necessário usar técnicas específicas.

Neuroliderança, de forma mais específica, é a conjugação de técnicas de análise comportamental, ajustadas à coordenação de equipas, potenciando resultados, a partir de atitudes do líder, basicamente intuitivas e fáceis de implementar, eventualmente adquiridas em formação.

Tipos de Liderança

De forma sumária, a liderança poderá ser:

- autocrática- líderes autoritários, que tomam as decisões sem a participação dos liderados (1)
- democrática- envolvem os liderados nas decisões (1) e
- laissez-faire*- sem posição; deixam fazer tudo o que os trabalhadores quiserem fazer (1) ou
- meritocrática- valorizando o desempenho de cada funcionário.

Outros autores consideram que a liderança pode ser:

- transacional- quando dá algo em troca, ou seja, uma recompensa (1) e
- transformadora- cria uma visão que é apreciada pelos liderados (1).

Na pesquisa efetuada também se encontrou uma estratificação que considerava que existem quatro tipos de líder:

- diretivo- faz o que se espera de um líder clássico (1)
- apoiantes- demonstra a sensibilidade de um amigo (1)

- participativo- quer saber a opinião dos liderados para tomar decisões (1) e o
- conquistador- determina objetivos e espera o melhor desempenho possível (1).

Por sua vez, outra classificação menciona:

- liderança transformacional- incentiva à resolução de problemas e à aprendizagem (1)
- liderança de *coach*- dá instruções para superar os desafios (1)
- superliderança- mostra como atuar com autonomia (1) e
- liderança empreendedora- lidera como se fosse dono da empresa e tivesse um papel importante na instituição (1).

Caraterísticas que a generalidade dos indivíduos considera que constituem um bom Líder

Algumas das caraterísticas associadas a um bom líder são:

- possuir inteligência, não só, mas também emocional
- ter carisma, ser inspirador; saber persuadir e motivar (1); ter entusiasmo, energia
- demonstrar autoconfiança e determinação
- apresentar coragem; não recear e saber gerir a mudança; ter capacidade de adaptação às caraterísticas da equipa e da instituição, para assumir posições, mesmo que difíceis, por vezes arriscando
- ter integridade
- ser acessível
- ter conhecimentos específicos na área de trabalho que atua
- boa capacidade de comunicação (1); fazê-lo de forma clara e objetiva, fluida, assertiva e produtiva; evitar muitas mensagens ou nenhuma mensagem; tem de conseguir comunicar com toda a equipa e de forma personalizada
- ter como foco o bem-estar e sentimentos dos funcionários e a tarefa/planeamento, para atingimento de objetivos de produção (1)
- fazer supervisão adequada (1)
- proporcionar formação (1)
- ter comprometimento adequado (1)
- capacidade para orientar diversos desafios complexos, internos e externos; ser resiliente
- gerir uma boa tomada de decisão, mesmo se difíceis, se necessárias e permitir a partilha das mesmas (1)
- gestão apropriada de conflitos; manter a calma e a concentração; começar por tentar arranjar pontos sem discórdia; concentrar no assunto e não na pessoa; saber gerir qualquer tipo de problemas, identificar rapidamente os mesmos, sobretudo antes de eles ficarem importantes e aprender com os erros anteriores; saber recuar para corrigir um engano; não ter receio de mostrar os erros já cometidos, para que vejam o líder como humano e deixar as pessoas mais à vontade
- criação de cultura de confiança e respeito
- ser crítico de forma assertiva
- pensar de forma criativa e inovadora

- proporcionar aprendizagem e crescimento para toda a equipa
- saber priorizar, organizar e gerir o tempo
- conseguir pedir aconselhamento, ajuda global a terceiros e/ou adotar um mentor
- saber delegar
- desenvolver relações de confiança
- manter o compromisso e motivação da equipa
- equilibrar a vida pessoal e familiar (sua e da equipa)
- orientar a equipa para atingir objetivos; ajudar a microgerenciar, mas sem controlar tudo o que o funcionário faz
- corrigir sem desmotivar; dar *feedbacks* completos, frequentes, realistas e adequados
- saber pedir resultados sem ser autoritário; atribuir deveres/obrigações e cobrar responsabilidades; não ser permissivo apenas para ser aceite pela equipa
- empoderar, dar autonomia e confiança; eventualmente ajudar a criar sucessores; sem medo de perder o cargo; fazer recrutamento assertivo; contudo, aumentando a autonomia pode ocorrer aumento do número de erros- aí fazer com que o funcionário não arque com a responsabilidade sozinho
- perceber o seu propósito como líder
- colocar a equipa acima da sua opinião pessoal; aceitar boas sugestões, mesmo que implique rejeitar a sua ideia inicial; valorizar o conhecimento global, sobretudo nos aspetos que não domina; respeitar as ideias dos outros; suportar e confiar na equipa; respeitar as diferenças; manter a equipa focada, mas assumir responsabilidades pelo que correr mal
- deve saber ouvir ativamente e gerir o silêncio; dar atenção à comunicação não verbal
- saber fazer de *líder-coach*, ou seja, encaminhar a procura de soluções pelos liderados, para superar os desafios
- tratar os funcionários de forma personalizada; conseguir combinar os diferentes estilos dos funcionários e criar objetivos comuns a toda a equipa, junto com os liderados; criar condições para que todos se sintam à vontade para partilhar ideias, dúvidas; fazer com que os funcionários não tenham medo de expor as suas vulnerabilidade; encorajar a diversidade de pensamento e aproveitar as diferenças, como a nível de raça, etnia, sexo, idade, orientação sexual, religião, estatuto social, talentos- mas sendo incluso (proporcionar valorização, respeito e sensação de pertença); fazer com que todos se sintam integrados e valorizados
- conseguir prever as tendências e desenvolver estratégias
- acompanhar os resultados
- ter um bom autoconhecimento
- simplificar
- conectar
- potenciar a satisfação
- proporcionar maior flexibilidade

- ter empatia (ou seja, conseguir se colocar no lugar dos outros); assim o líder pode conseguir antecipar as necessidades dos funcionários, apoiar; demonstrar interesse, fazer perguntas e ouvir com atenção as preocupações
- encorajar os liderados a experimentar coisas novas, mesmo que não resultem
- pensar em grande
- ser claro em relação a expectativas
- humor quanto baste, mas sem exagerar para não parecer insensível ou pouco profissional
- fazer lista de prós e contras
- ver as contrariedades como oportunidades de crescimento e aprendizagem, em vez de fracasso
- manter-se otimista
- garantir salário equivalente para tarefas equivalentes
- solucionar problemas com rapidez
- ter capacidade para diminuir o *turnover* e absentismo
- saber fazer uma boa autoavaliação
- ter maleabilidade
- desenvolver capacidade de superação
- valorizar a aprendizagem contínua
- reter talentos; conhecer bem todos os elementos da equipa, para saber os pontos fortes e fracos e o que precisa de ser melhorado
- negociar metas e
- dar o exemplo.

Caraterísticas que a generalidade dos indivíduos considera que minam a Liderança

A maioria dos indivíduos, neste contexto, considera:

- realizar outra atividade enquanto se ouve o liderado (não prestar atenção adequada) ou permitir interrupções (diminuindo a sua importância) ou até interrompendo diretamente o funcionário (1)
- interagir com o trabalhador em locais desadequados à manutenção da sua privacidade (1)
- julgar mais do que escutar (1)
- falta de orientação da equipa, que pode levar a insatisfação e desmotivação, diminuindo a produtividade e eficácia; demasiada ênfase nas tarefas e não nos indivíduos ou falta de transparência
- falta de confiança
- não saber adaptar a equipa à organização
- centralizar processos e tarefas, monopolizar, não trabalhar em equipa
- dar pouca atenção ao compromisso e motivação dos liderados
- não controlar o *turnover*, a hipercompetitividade, a diminuição dos resultados e falta de autonomia, bem como
- colocar pressões excessivas e/ou distrações que acabam por diminuir a produtividade.

Principais dificuldades reportadas pelos Líderes

Neste sentido, estão descritas as seguintes situações:

- não conseguir potenciar o comprometimento/empenhamento dos liderados (1)
- gerir mal o tempo (seu e da equipa), não delegando e comunicando corretamente (transmitir e receber informação, adaptando-se a diferentes pessoas e contextos) responsabilizando a equipa pelas suas ações e conseguir construir um equilíbrio adequado às necessidades
- ter incapacidade em lidar com elementos da equipa difíceis e/ou com características muito diferentes, não conseguindo estabelecer limites e/ou proporcionar apoio e orientação.
- não lidar bem com a gestão de muitas responsabilidades
- gerir conflitos de forma desadequada
- manter a ausência de foco
- não saber como potenciar a resiliência, automotivação e/ou determinação (sua e dos funcionários)
- não atenuar e/ou eliminar o pessimismo
- sentir-se minado para conseguir liderar equipas multigeracionais
- não apresentar uma empatia genuína
- não conseguir ter uma comunicação clara e transparente
- não proporcionar o apoio e desenvolvimento da equipa
- não promover um ambiente de trabalho sustentável
- ter dificuldade em gerir diferentes formatos de trabalho (como remoto, híbrido e/ou presencial)
- não saber adaptar-se às mudanças de mercado (ser proativo, flexível, inovador)
- apresentar uma estratégia pouco clara
- fazer uma colheita de dados insuficiente
- perder-se quando o contexto é complexo
- não atenuar a ansiedade e fragilidade dos liderados, sobretudo quando associadas às condições de trabalho voláteis e incertas, complexas e ambíguas
- não conseguir evitar o distanciamento, desenvolver talentos, não resolver problemas informáticos/tecnológicos ou resolver a falta de produtividade
- no caso das dificuldades específicas do teletrabalho: perder parte da comunicação sobretudo não verbal; ainda que a videochamada e estimular as discussões em grupo possam ajudar; não proporcionar integração e formação, mesmo que online e
- perder-se na variedade de os desafios

Técnicas para superar as dificuldades de Liderança

A este nível foram encontrados destaques para:

- realização de reuniões em equipa e individuais, bem como formação (1)
- manter a autoridade, mas fazendo a separação da amizade e não dar motivos para haver contestação da escolha como líder
- potenciar a comunicação, ouvir a opinião dos outros e pedir o apoio da equipa; não trabalhar sozinho; trocar opiniões com outros líderes e chefias, expor as suas preocupações
- usar a tecnologia como aliada

- dar mais atenção a funcionários com dificuldades
- criar acordos, gerir a orientar as expetativas
- definir os processos e indicadores de desempenho e
- empoderar, mas estar presente (mesmo que virtualmente); não tentar controlar tudo: dar liberdade e respeitar os funcionários.

DISCUSSÃO/ CONCLUSÃO

Ainda que a bibliografia científica seja muito escassa, os dados mais relevantes são razoavelmente consensuais, pelo que se poderá ter reunido neste artigo dados importantes para a prática da Liderança.

Seria pertinente analisar a situação nacional, percebendo o que os funcionários mais valorizam ou desvalorizam nos seus Líderes e, nestes últimos, quais as principais dificuldades sentidas e eventuais técnicas de resolução das mesmas, cruzando tal com dados sociodemográficos, académicos, geográficos e por posto e/ou setor profissional, usando testes estatísticos e publicando as respetivas conclusões.

CONFLITOS DE INTERESSE, QUESTÕES ÉTICAS E/OU LEGAIS

Nada a declarar.

AGRADECIMENTOS

Nada a declarar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Almeida A, Costa A, Brito M. Liderança: dificuldades de Liderança numa empresa automobilística. Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdade Católica de Anápolis. 2014: 1-24.

Quadro 1: Pesquisa efetuada

Motor de busca	Password 1	Password 2 e seguintes, caso existam	Crítérios	Nº de documentos obtidos	Nº da pesquisa	Pesquisa efetuada ou não
RCAAP	Dificuldades em Liderar		-título e/ ou assunto	4	1	Sim
EBSCO (CINALH, Medline, Database of Abstracts and Reviews, Central Register of Controlled Trials, Cochrane Database of Systematic Reviews, Nursing & Allied Health Collection e MedicLatina)	Leading		-2013 a 2023 -acesso a resumo -acesso a texto completo	88.772	2	Não
		+ difficulty		1744	3	Não
		-difficulty+ work		238	4	Sim

Quadro 2: Caracterização metodológica dos artigos selecionados

Artigo	Caraterização metodológica	País	Resumo
1	Tese	Brasil	Neste trabalho foram realizadas 15 entrevistas a líderes, com o objetivo de perceber quais as suas principais dificuldades, bem como capacidades e técnicas para mitigar o assunto, destacando neste sentido as reuniões (em grupo e individuais), bem como a formação.

Quadro 3- Partes de um Artigo sobre Liderança, dos mesmos autores, que poderá enriquecer o conteúdo desta revisão

Santos M, Almeida A, Costa T. Tipos de **Liderança** e Repercussões para a Saúde Ocupacional. Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online. 2021;12: 1-13. DOI: 10.31252/RPSO.09.10.2021

Ao contactar com diversas empresas, como funcionários e como prestadores de serviços de Saúde Ocupacional, facilmente constata-se diferenças acentuadas no tipo de **Liderança** exercida e associam-se consequências positivas e/ou negativas a essas mesmas características. **Liderança** é a capacidade de influenciar e motivar os funcionários, através de ideias, estratégias e atos, de forma a se atingirem os objetivos da instituição, potenciando a sua eficácia e sucesso. De certa forma, é a arte de influenciar os subordinados. A eficácia da empresa depende da aquisição e manutenção de funcionários satisfeitos e comprometidos com o projeto. Contudo, são colocados desafios e objetivos mais complexos e exigentes, que requerem do trabalhador maior capacidade de adaptação, face a condições cada vez mais incertas e mutáveis. A satisfação laboral é um parâmetro cada vez mais valorizado; quanto mais elevado, mais produtivo e empenhado será o funcionário. O líder deve estar ciente que o seu comportamento consegue inibir ou incentivar determinadas posturas nos subordinados. Chefia é um cargo hierárquico e formal; Líder poderá ser até a escolha informal do grupo de trabalho. As capacidades associadas à **Liderança** não são inatas na maioria dos indivíduos, mas sim aprendidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo; ser líder resulta de uma aprendizagem contínua. Um gestor gere a curto prazo, valorizando os objetivos; um Líder motiva à inovação e age com objetivos a médio e longo prazos- mas não existem bons líderes sem bons subordinados. A confiança no líder afeta de forma significativa o compromisso laboral e a sensação de autonomia. Empregadores que pretendam apresentar vantagem competitiva têm de promover condições que levem a um maior compromisso dos funcionários; perceber quais as variáveis emocionais que levam a tal ajudará a um melhor desempenho global da instituição e maior satisfação dos empregados. Descrevem-se diversos tipos de **Liderança**. Contudo, alguns investigadores acreditam que os Líderes mais eficazes utilizam estilos diversos, pela complementaridade. Para além disso, não existe um estilo uniformemente melhor que os outros, uma vez que terá de existir adaptação a cada contexto particular. Se a equipa de Saúde Ocupacional tiver algumas noções relativas a tipos de **Liderança** e de Líderes, conseguirá não só ter ela mesma um melhor desempenho e satisfação laboral, como obter o mesmo nos seus clientes. Seria relevante investigar quais os tipos de **Liderança** e de Líderes mais prevalentes no nosso país e de que forma isso condiciona não só a satisfação, compromisso e sucesso das instituições, mas também a própria adesão às medidas propostas a nível de Saúde e Segurança.

Data de receção: 2024/06/18

Data de aceitação: 2024/06/26