Como citar este artigo: Santos M, Almeida A, Costa T. Tipos de Liderança e Repercussões para a Saúde Ocupacional. Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online. 2021, 12, 216-226. DOI: 10.31252/RPSO.09.10.2021

TIPOS DE LIDERANÇA E REPERCURSSÕES PARA A SAÚDE OCUPACIONAL

TYPES OF LEADERSHIP AND REPERCURSIONS FOR OCCUPATIONAL HEALTH

TIPO DE ARTIGO: Artigo de Revisão

AUTORES: Santos M[1], Almeida A[2], Costa T[3].

RESUMO

Introdução/enquadramento/objetivos

Ao contatar com diversas empresas, como funcionários e como prestadores de serviços de Saúde Ocupacional, facilmente constatam-se diferenças acentuadas no tipo de Liderança exercida e associam-se consequências positivas e/ou negativas a essas mesmas caraterísticas. Contudo, a maioria dos elementos a exercer em equipas de Saúde Laboral não apresenta conhecimentos estruturados sobre este tema, o que poderá minar um pouco a eficácia do seu próprio trabalho. Pretende-se com esta revisão bibliográfica resumir o que de mais recente e relevante se publicou sobre este assunto, de forma a potenciar o desempenho das equipas de Saúde Ocupacional e o dos clientes.

Metodologia

Trata-se de uma revisão bibliográfica, iniciada através de uma pesquisa realizada em setembro de 2021 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

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

[1] **Mónica Santos**

Licenciada em Medicina; Especialista em Medicina Geral e Familiar; Mestre em Ciências do Desporto; Especialista em Medicina do Trabalho; Doutoranda em Segurança e Saúde Ocupacionais e a frequentar o Curso Superior de Segurança no Trabalho. Presentemente a exercer nas empresas Medimarco e Higiformed; Diretora Clínica da empresa Quercia; Diretora da Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional *online*. Endereços para correspondência: Rua Agostinho Fernando Oliveira Guedes, 42, 4420-009 Gondomar. E-mail: s_monica_santos@hotmail.com. ORCID Nº 0000-0003-2516-7758

[2] **Armando Almeida**

Enfermeiro Especialista em Enfermagem Comunitária, com Competência Acrescida em Enfermagem do Trabalho. Doutorado em Enfermagem; Mestre em Enfermagem Avançada; Pós-graduado em Supervisão Clínica e em Sistemas de Informação em Enfermagem; Professor Auxiliar Convidado na Universidade Católica Portuguesa, Instituto da Ciências da Saúde - Escola de Enfermagem (Porto) onde Coordena a Pós-Graduação em Enfermagem do Trabalho; Diretor Adjunto da Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional *online*. 4420-009 Gondomar. E-mail: aalmeida@porto.ucp.pt. ORCID Nº 0000-0002-5329-0625

[3] **Tânia Costa**

Assistente Convidada na Universidade Católica Portuguesa. Mestre em Enfermagem Avançada; Especialista em Enfermagem Comunitária. Colaboradora do Centro de Investigação Interdisciplinar em Saúde. 4169-005. E-mail: tcosta@porto.ucp.pt. ORCID Nº 0000-0002-5284-3888

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.

Discussão e Conclusões

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.
Palavras-chave: liderança, líder, saúde ocupacional e medicina do trabalho.

ABSTRACT

Introduction/framework/objectives

When contacting several companies, as employees or as providers of Occupational Health services, we easily find marked differences in the type of Leadership exercised and associate some positive and/or negative consequences to these characteristics. However, most of the elements working in Occupational Health teams do not have structured knowledge on this topic, which may somewhat undermine the effectiveness of their own work. The aim of this bibliographical review is to summarize the most recent and relevant publications on this subject, to enhance the performance of Occupational Health teams and the one of the clients.

Methodology

This is a bibliographic review, initiated through a search carried out in September 2021 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”.

Contents

Leadership is the ability to influence and motivate employees, through ideas, strategies and actions, in order to achieve the institution’s goals, enhancing its effectiveness and success. In a way, it’s the art of influencing subordinates. The company’s effectiveness depends on acquiring and keeping employees happy and committed to the project. However, more complex and demanding challenges and objectives are being posed, which require the worker to be more adaptable, in the face of increasingly uncertain and changing conditions. Job satisfaction is an increasingly valued parameter; the higher, the more productive and engaged the employee will be. The leader must be aware that his behavior can inhibit or encourage certain postures in subordinates.
Boss is a hierarchical and formal position; Leader may even be the informal choice of the working group. The capabilities associated with Leadership are not innate in most individuals, but rather learned and honed over time; being a leader results from continuous learning. A manager manages in the short term, valuing goals; a Leader motivates innovation and acts with medium and long-term goals– but there are no good Leaders without good subordinates.
Confidence in the Leader significantly affects work commitment and the sense of autonomy. Employers seeking to provide a competitive advantage must promote conditions that lead to greater employee commitment; understanding which emotional variables lead to this will help improve the institution’s overall performance and increase employee satisfaction.
Different types of Leadership are described. However, some researchers believe that the most effective Leaders rely on different styles because of their complementarity. Furthermore, there is no style that is uniformly better than the others, as it will have to adapt to each particular context.

Discussion and Conclusions

If the Occupational Health team has some notions regarding the types of Leadership and Leaders, it will not only be able to have better performance and job satisfaction itself, but also it will obtain the same in the clientes.
It would be relevant to investigate what types of Leadership and Leaders exist in our country and how this conditions affects not only the satisfaction, commitment and success of the institutions, but also the adherence to the proposed measures in terms of Health and Safety.
Keywords: leadership, leader, occupational health and occupational medicine.

INTRODUÇÃO

Ao contatar com diversas empresas, como funcionários e como prestadores de serviços de Saúde Ocupacional, facilmente constatam-se diferenças acentuadas no tipo de Liderança exercida e associam-se algumas consequências positivas e/ou negativas a essas mesmas caraterísticas. Contudo, a maioria dos elementos a exercer em equipas de Saúde Laboral não apresenta conhecimentos estruturados sobre este tema, o que poderá minar um pouco a eficácia do seu próprio trabalho. Pretende-se com esta revisão bibliográfica resumir o que de mais recente e relevante se publicou sobre este assunto, de forma a potenciar o nosso desempenho e o dos nossos clientes.

METODOLOGIA

Em função da metodologia **PIC**o, foram considerados:

–**P** (*population)*: Líderes em contexto laboral

–**I** (*interest)*: tipos de Liderança e Líderes e sua influência no desempenho dos trabalhadores e equipas de trabalho

–**C** (*context*): ambiente laboral

Assim, a pergunta protocolar será: Que tipos de Liderança e de Líderes existem e de que forma isso pode prejudicar ou melhorar o desempenho de cada funcionário e da equipa de trabalho?

Foi realizada uma pesquisa em setembro de 2021 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.

Quadro 1: Pesquisa efetuada

Motor de busca	Passwords	Critérios	Nº de documentos obtidos	Nº da pesquisa	Pesquisa efetuada ou não	Nº do documento na pesquisa	Codificação inicial	Codificação final
RCAAP	Modelos de liderança	-título e/ ou assunto	8	1	sim	1 7	R1 R2	11 1
EBSCO (*CINALH, Medline, Database of Abstracts and Reviews, Central Register of Controlled Trials, Cochrane Database of Systematic Reviews, Nursing & Allied Health Collection e MedicLatina*)	*Leader*	-2011 a 2021 -acesso a resumo -acesso a texto completo	11.663	2	não			
	Leadership		13.587	3	não			
	Leader + leadership + work		839	4	não			
	Leadership+ models		2.607	5	não			
	Leadership+ models+ work		826	6	não			
	Leader+ models		1.866	7	não			
	Leader+ models+ work		476	8	sim	4 9 13 14 16 21 24 27 29 32 45 48 50 60 65 67 68 70 136 236 247 297 300 350 410 418	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26	5 3 23 14 - - 7 6 15 8 9 - 17 10 22 18 2 16 19 4 - 13 12 - 20 21
	Leadership+ models+ occupational Heather		41	9	não			

CONTEÚDO

Definição de Liderança

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 (1).

Impacto da Liderança na Instituição e nos Funcionários

O trabalho, além de gerar uma retribuição económica, também pode proporcionar uma forma de inserção social e prazer (1). A liderança é fundamental no desempenho e sucesso da organização (1) (2), tal como a saúde física e emocional dos seus colaboradores (3). A eficácia da empresa depende da aquisição e manutenção de funcionários satisfeitos e comprometidos com o projeto (4). Contudo, cada vez mais 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 (3). A satisfação laboral é um parâmetro cada vez mais valorizado; quanto mais elevado, mais produtivo e empenhado será o funcionário (1). O líder deve estar ciente que o seu comportamento consegue inibir ou incentivar determinadas posturas nos subordinados. Deverá existir com estes um diálogo honesto e genuíno. Os indivíduos têm geralmente necessidade de se sentirem competentes e autónomos, mas inseridos num grupo (com o qual eventualmente consigam partilhar respeito, confiança e até algum carinho); se tal ocorrer, geralmente surge um patamar superior de motivação e empenho profissionais (5). No entanto, a Liderança e os seguidores estão interdependentes (6). A autonomia/capacidade de decidir e a necessidade de aprender também potenciam o desempenho laboral (5).

As promoções e a competitividade podem gerar sentimentos de inveja entre os trabalhadores, situação essa que pode diminuir a saúde do funcionário e a sua qualidade de vida; eventualmente até alterando o relacionamento dos diversos elementos da equipa; surgindo hostilidade e agressividade, diminuição da partilha de informações, dificuldades em desenvolver amizades ou até alterações na autoestima; podem surgir boatos depreciativos, sabotagem e retenção de informação, que prejudicam colegas e/ou a organização. Um bom líder, com um bom relacionamento, consegue proporcionar apoio/recursos sociais e materiais. Contudo, alguns investigadores também consideram que, simultaneamente, a inveja pode ser um sentimento adaptativo, na medida em que possibilita a consciencialização das capacidades e das limitações, eventualmente desenvolvendo atitudes corretivas (3).

A ambiguidade de papel (informação insuficiente relativa aos objetivos, responsabilidade e/ou tarefas) tem consequências negativas, nomeadamente um menor compromisso e desempenho. O apoio do líder atenua a ansiedade (7) e aumenta a produtividade (6) (7)/desempenho e a autoeficácia. Há uma correlação positiva entre o desempenho e a autoeficácia que, por sua vez, depende também dos desempenhos anteriores. Este fica potenciado ainda quando há identificação com o Líder e criatividade (6). Uma liderança positiva consegue melhorar a saúde e satisfação dos funcionários, o compromisso profissional, atenuar o *burnout* e diminuir o *turnover* (8) (9). Funcionários mais felizes têm melhor desempenho (10).

A liderança engloba compromisso, empatia, agilidade, respeito, comunicação, responsabilidade, tomada de decisão e atingimento de objetivos (1). A confiança mútua faz com que o funcionário se sinta valorizado, seguro psicologicamente e livre para desenvolver as suas ações (5).

Caraterísticas do líder

De certa forma Chefia é um cargo hierárquico e formal; Líder poderá ser até a escolha informal do grupo de trabalho (11). As capacidades associadas à Liderança não são inatas na maioria dos indivíduos, mas sim aprendidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo (12). 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 (1). No quadro 2 estão registadas as caraterísticas que um Líder deverá apresentar.

Quadro 2: Caraterísticas do Líder

-deverá funcionar como mentor/orientador (5)
-para que a organização seja saudável é necessário que seja flexível (3) (10)
-apresentar homogeneidade em relação à proximidade e comunicação; deve conseguir adaptar-se aos diversos tipos de funcionários, não incentivando descriminações (3); ou seja, ser inclusivo (13)
-modular as reações emocionais dos funcionários (14)
-ser carismático e visionário, bem como ético e emocionalmente inteligente
-ter capacidade de delegar, ajudando na aquisição de novas competências
-dar confiança para promover o trabalho de equipa e a cooperação
-saber oscilar entre figura de autoridade e par/colega de trabalho (2)
-mostrar profissionalismo (tolerância, calma, competência)
-saber gerir conflitos
-ter assertividade (e não agressividade)
-estar recetivo à diversidade e inovação
-saber colocar em perspetiva (contextualizar)

-ter visão
-saber priorizar e organizar
-tomar a iniciativa
-demonstrar paixão
-ter capacidade para resolver problemas e atingir resultados (13)
-servir como modelo, inspirar uma visão comum, incentivar a ação, recompensar/comemorar as vitórias e criar um espírito de comunidade (12); ou seja, fazer a síntese do grupo (10)
-ser bom ouvinte (10) (13), sem julgar (13) e ser facilitador (10)
-apresentar competências técnicas (como realizar tarefas), interpessoais (sociais) e cognitivas (intelectuais, soluções criativas) (1).

Líder versus Bulling e Burnout

A incivilidade laboral pode ser definida como o conjunto de comportamentos com o objetivo de magoar o alvo; são exemplos a desconsideração das ideias e opiniões do funcionário, fazer comentários depreciativos, exclusão de atividades sociais, mas de forma mais discreta que o *Bulling (8)*. Este último, por sua vez, pode ser definido como o conjunto de comportamentos com o objetivo de magoar outro funcionário, causando problemas sociais, psicológicos e/ou psicossomáticos. Apresenta correlação inversa com a utilização de competências, autonomia, segurança laboral e *feedback* associado às tarefas desempenhadas; bem como associação direta com as exigências, carga de trabalho, conflitos, ambiguidade e insegurança laboral. Líderes mais interventivos controlam melhor o *Bulling* e vice-versa (15).

O *Burnout* resulta da exposição prolongada a *stress* laboral, fazendo com que o funcionário se sinta esgotado emocionalmente, despersonalizado e incompetente. Níveis de autoeficácia mais elevados atenuam este risco (16). O empoderamento potência a satisfação laboral e atenua o *Burnout* e outros comportamentos menos civilizados (8).

Os conflitos entre a vida pessoal e a profissional geram ansiedade, insatisfação laboral e maior *turnover*, bem como *Burnout* e eventualmente sono de pior qualidade. Estes conflitos podem ser modulados por algumas atitudes do líder. Ou seja, se estes utilizarem técnicas de promoção para a saúde, promovem um ambiente mais saudável, atenuando estas questões e aumentando os recursos disponíveis para os funcionários (9).

O Líder é um representante da cultura da instituição e é o elemento com maior facilidade em detetar o desequilíbrio entre o trabalho e os funcionários, que poderá levar a esta situação; promovendo e controlando a carga de trabalho (tempo e recursos), bem como a autonomia e oportunidade para expor e utilizar as suas ideias, providenciando recompensas (valoração), criando um ambiente de grupo (constituído por conforto, humor, respeito), justiça e outros valores. Assim, o risco de *Burnout* pode ser atenuado se os recursos forem ampliados (17). O turnover diminui a produtividade, sobretudo nos casos em que existiu formação específica e/ou prolongada (16).

Compromisso laboral

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 (5). O compromisso laboral carateriza-se pela ligação forte entre o funcionário e o seu desempenho (18); depende do significado/relevância, segurança e disponibilidade; bem como de outras variáveis individuais e fatores de grupo. Contudo, o nível de compromisso pode variar ao longo do tempo. A autoconfiança também o influencia, na medida em que potencia a qualidade da comunicação e comportamentos focados em objetivos (5).

Tipos de Liderança

Descrevem-se de seguida diversos tipos de Liderança. Contudo, alguns investigadores acreditam que os Líderes mais eficazes apoiam-se em estilos diversos (4) (15), pela complementaridade (4); por exemplo, simultaneamente Transacionais e Transformacionais (4) (15) (19)- ou seja, os funcionários geralmente mantêm-se mais motivados quando se conjugam caraterísticas destes dois estilos (4) ou até estes dois últimos com a versão "Laissez-faire" (11). Para além disso, também está publicado que não existe um estilo de Liderança uniformemente melhor que os outros, uma vez que terá de existir adaptação a cada contexto particular (2).

Uma liderança negativa ou que seja injusta com os funcionários apresenta más consequências para o bem-estar, como ansiedade, depressão, sintomas psicossomáticos; bem como absentismo e/ou presenteísmo (20).

Os indivíduos reagem de forma diferente à distribuição de poder, ou seja, tanto o aceitam da parte de quem o exerce, como não; daí que as reações possam ser diferentes, mesmo para lideranças iguais, podem surgir diferentes níveis de obediência, respeito pela hierarquia/autoridade e sensação de inferioridade/igualdade/superioridade em relação à chefia (14).

–Liderança Transformacional

A liderança transformacional foi mais estudada que todos os outros tipos de liderança juntos (20) e é a mais prevalente (21). As principais caraterísticas deste estilo estão resumidas no quadro 3.

Quadro 3- Principais caraterísticas da Liderança Transformacional

-aqui o líder é carismático (15) (17) (19), visionário (17), otimista (19), confiável (17) (19), corajoso, convicto e dotado a nível de conhecimentos (técnicos e não só); ele inspira os restantes, delineia uma estratégia (19) e é interessado (17) -esta Liderança é estimuladora (17) intelectualmente, potenciando os raciocínios inovadores, maior consciencialização do problemas e reflexão nas soluções (15); bem como através da promoção do pensamento independente, encorajando a racionalidade, criatividade e inovação (19) -o líder motiva a equipa (17) e atua com base em considerações individualizadas (15), o que implica a perceção de valores, aspirações, motivações, capacidades e limitações dos elementos da equipa (19): o entusiasmo criado geralmente gera lealdade (15) -há valorização do consenso, integridade, confiança, justiça e destaque do empoderamento -a Liderança é previsível, equitativa e honesta -pretende obter uma organização que seja ágil, responsiva, inovadora, aberta à aprendizagem e criativa -apelativa às emoções e motivações dos funcionários, criando recompensas e apoio moral (19); os líderes apresentam diferentes capacidades de modular as emoções nos funcionários e estes, por sua vez, têm também uma suscetibilidade variável a estas técnicas (21) -podem existir recompensas (17) aos níveis económico, social ou emocional (4); estas deverão ser encarada como forma de motivar, baseada em ideais importantes, que ultrapassam o interesse de cada indivíduo. -atenua o *bulling* (15)

-ainda assim, a responsabilidade é sempre do líder -adequa-se mais a equipas jovens e com necessidade de organizar individualmente (19) -Liderança baseada em valores morais (4), nomeadamente liberdade, justiça, igualdade, paz, solidariedade e motivação -o Líder é visto como um modelo, por vezes até como uma figura paternal, que trata todos com igualdade, incentivando à autonomia e responsabilidade (17). -a gestão é criativa e confiável -o líder motiva os funcionários a partilharem a sua visão (4) -valorizam-se os interesses dos funcionários e incentivam-se estes últimos a valorizar os interesses da equipa de trabalho (20) -o líder consegue obter respeito, lealdade e confiança; os funcionários identificam-se com e querem ser como ele; este acredita que o futuro para o grupo será melhor que o presente; são capazes de realizar sacrifícios se daí resultar o bem comum (11).

-Liderança Transacional

Este estilo baseia-se no reforço positivo quando o funcionário faz o que se pretende e chamada de atenção/reforço negativo na situação oposta (15) (20); está mais vocacionado para a tarefa e atingimento de determinada produtividade (4).

-Liderança Laissez-faire

Aqui o líder abstém-se de tomar decisões, evitando conflitos, mas não estando disponível caso os funcionários precisem dele, mesmo em situações graves, como *Bulling* (15). É designada também por passiva, de "rédea livre" ou não comunicacional; aqui não se definem expetativas ou objetivos; os Líderes adiam decisões, dão pouco *feedback* e não se esforçam por satisfazer as necessidades ou crescimento dos subordinados, podendo estes ter autonomia total. Pode funcionar em equipas muito experientes e com capacidade para trabalhar bem de forma autónoma, sem necessidade de retorno da chefia (4). Geralmente não existem reforços positivos ou negativos (20).

-Lideranças Ressonante e Dissonante

A versão Ressonante baseia-se na inteligência emocional (sincronização de pensamentos e emoções); controlando o Líder não só as suas emoções, mas também as dos funcionários, criando relacionamentos fortes e confiáveis; estes indivíduos são empáticos, apaixonados e comprometidos; geralmente também são eficazes a ler a forma de estar/ser dos funcionários, individualmente e em grupo. Eles trazem encorajamento e a deslocação até o futuro excitante, explorando o desenvolvimento do potencial de cada um; dando apoio adequado sempre que necessário. Por sua vez, a Liderança dissonante alicerça-se no autoritarismo e controlo; é útil em situações restritas (8).

-Liderança Autêntica

Trata-se de um estilo que se baseia na psicologia positiva, ou seja, líderes autoconscientes, transparentes e éticos; que conhecem bem a equipa. Associa-se a maior satisfação laboral e melhor desempenho/produtividade (22).

A capacidade de inovação (idealização e implementação de novas ideias) de cada funcionário favorece a competitividade da instituição e esse parâmetro é influenciado pela Liderança e

favorecido por uma relação de boa qualidade e autonomia. Quanto mais autêntico parecer o Líder, mais inovadores serão os subordinados, uma vez que se sentem mais encorajados e entusiasmados para serem ousados e imaginativos; para além disso, estes Líderes aceitam geralmente uma maior diversidade de ideias/perspetivas, dado serem mais tolerantes e abertos a abordagens diferentes (18).

Líderes autênticos têm geralmente funcionários mais otimistas e que confiam mais na instituição, o que potencia o compromisso e o significado atribuído ao trabalho. Funcionários mais comprometidos são mais originais e produtivos (18). Um líder autêntico cria condições de trabalho, potenciando o *Coping* e capacidade de responder às exigências do trabalho, protegendo do *Burnout* e outras alterações emocionais, promovendo a autoeficácia e o bem-estar. Estes líderes são esperançosos, confiantes e otimistas, resilientes, transparentes, orientados para o futuro; por vezes até incentivando os funcionários para também serem líderes (16).

-Liderança Partilhada

Trata-se de uma versão não hierarquizada; a responsabilidade é do grupo e adequa-se a equipas com algum tempo de existência e tem por objetivo organizar a equipa e não tanto os indivíduos. Também valoriza a honestidade e abertura, compromisso, inclusividade, reciprocidade, fluidez, democracia, empoderamento, trabalho *online* e apoio; há participação, delegação e consulta (19).

-Autoliderança

A Autoliderança pode substituir a Liderança clássica. Aliás, numa Liderança Transformacional, por exemplo, se a chefia conseguir motivar suficientemente à ação, os funcionários acabarão por apresentar iniciativa, funcionando como substitutos de Liderança, sobretudo se não existir uma supervisão permanente- transformam-se em funcionários autoliderados, cumpridores dos valores e objetivos da organização e do grupo de trabalho; aqui o indivíduo influencia-se a si mesmo, motivando-se e gerindo-se com independência. Existem grupos de trabalho que apresentam muita autonomia e são capazes de obter um bom desempenho, mesmo sem uma liderança concreta. Este estilo apresenta menos custos para a instituição e poderá adequar-se a alguns funcionários (11).

Supervisão abusiva

Segundo a Teoria da Troca Social (*Social Exchange Theory*), os indivíduos geralmente sentem a necessidade de cumprir com determinadas obrigações. O chefe espera responsabilidade e produtividade e o funcionário espera pagamento, recompensas e tratamento justo; se houver uma quebra no processo, a outra parte pode sentir necessidade de alterar o seu comportamento também. No contrato laboral psicológico estão acordadas parte destas trocas recíprocas. Ou seja, se uma parte oferece algo positivo ou negativo, a outra sente necessidade de devolver sob alguma forma, no mesmo sentido e o equilíbrio da relação vai-se mantendo. Quando o

funcionário se sente alvo de supervisão abusiva, moralmente este pode ficar mais desinibido para desenvolver comportamentos de resposta que, noutras circunstâncias, não existiriam. Esta alteração moral poderá funcionar como mecanismo de defesa (23).

Supervisão abusiva pode ser definida como uma rutura nesse contrato psicológico, através de atitudes verbais (ridicularização, agressividade, intimidação, silêncio, quebra de promessas). As atitudes desviantes dos funcionários poderão, de certa forma, restaurar algum equilíbrio, como já se mencionou. Os comportamentos desviantes podem atingir outros elementos da equipa (ameaças verbais, boatos) e/ou apenas a instituição (sabotar equipamento, roubar recursos, danos na propriedade, diminuição da pontualidade, sair mais cedo e/ou mentir em relação ao horário praticado, bem como pausas abusivas em número, momento ou duração (23) ou ainda comportamentos hostis eventualmente públicos, reter informações relevantes e intimidar. Surge quebra de confiança, lealdade e respeito e, consequentemente, ansiedade; bem como diminuição da produtividade, desempenho e maior *turnover* de funcionários (14).

DISCUSSÃO/ CONCLUSÃO

Os resultados demonstram a grande influência que os diferentes estilos de liderança ou falta dela podem ter na saúde dos trabalhadores, motivos suficientes para que as equipas de saúde ocupacional não descorarem esse fator no momento de planear intervenções dentro do ambiente laboral, algo que poderá ser alvo, no futuro, de mais estudo. Outro fator que poderá ser importante investigar é a recetividade dos trabalhadores às propostas de melhoria provenientes da saúde ocupacional, mediante os estilos de liderança existentes nas empresas, fator que poderá ser importante na escolha das melhores estratégias para atingir com efetividade resultados em saúde sensíveis às prescrições dos profissionais de saúde ocupacional.

CONFLITOS DE INTERESSE, QUESTÕES ÉTICAS E/OU LEGAIS

Nada a declarar.

AGRADECIMENTOS

Nada a declarar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1-Menezes M. Novos Modelos de Gestão Hospitalar: Liderança e Satisfação profissional em Enfermagem. Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. 2010, 1-189.

2-Chatalalsigh C, Reeves S. Leading team learning: what makes interprofissional teams learn to work well? Journal of Interprofessional Care. 2014, 28(6). 513- 518. DOI: 10.3109/13561820.2014.900001

3-González-Navarro P, Zurriaga-Llorens R, Olateju A, Llinares-Insa L. Envy and Counterproductive work behavior; the moderation role of Leadership in public and private organizations. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2018, 15, 145, 1- 47. DOI: 10.3390/ijerph10571455

4-Delay L, Clark K. The relationship between Leadership Styles and job satisfaction; a survey of MR technologists perceptions. Asrt.org Publication. 2020, 12-22.

5-Heyns M, Rothmann S. Psychological Reports. Volitional Trust, Autonomy Satisfaction and Engagement at Work. 2018. 121(1), 112- 134. DOI: 10.1177/0033294117718555

6-Khorakian A, Sharifirad M. Integrating Implicit Leadership theories: leader-member exchange, self-efficacy and attachment theory to predict job performance. Psychological Reports. 2019, 122(3), 1117-1144. DOI: 10.1177/0033294118773400

7-Martínez-Diaz A, Mãnas-Rodríguez M, Diaz-Fúnez P, Aguilar-Parra J. Leading the challange: leader support modifies the effect of role ambiguity on management and extra-role behaviors in public employees. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021, 18, 8408, 1-14. DOI: 10.3390/ijerph18168408

8-Lanchinger H, Cummings G, Wong C, Grau A. Resonant Leadership and workplace empowerment: the value of positive organizacional cultures in reduting workplace incivility. Nursing Economics. 2014, 32(1),5-44.

9-Peter K, Halfens R, Hahn S, Schols J. Factors associated with work-private life conflit and leadership qualities among line managers of health professionals in swiss acute and rehabilitation hospitals- a cross sectional study. BMC Health Services Research. 2021, 21(81), 1-12. DOI: 10.1186/s12913-021-060092-1

10-García-Buerdes M, Peiró J, Montanez-Juan M, Kozisznik M, Orniz-Bonnín S. Happy-productive teams and work units: a systematic review of the “Happy-produtive worker thesis”. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020, 17(69), 1-39. DOI: 10.3390/ijerph17010069

11-Martins M. Modelos e Instrumentos de Medida de Liderança: Liderança Transformacional, Substitutos de Liderança e Auto-Liderança. Tese de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. 2010, 1- 86.

12-Hallock A. A case for Leadership development in Nursing Practice. Continuing Nurse Education- Nephrology Nursing Journal. 2019, 46(3), 3254- 328.

13-Menaker R. Leadership Strategies; achieving personal and professional sucess. Greenbranch. 2016, 336- 339.

14-Wang D, Zhao C, Chen Y, Maguire P, Hu Y. The impact of abusive supervision on job security: a moderated mediation model. International Journal of Environmental Research on Public Health. 2020, 17(7773), 1- 14. DOI: 10.3390/ijerph17217773

15-Dussault M, Frenette E. Supervisors transformational leadership and bulling in the workplace. Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing. 2015, 117(3), 724- 733. DOI: 102466/01.PRO.117c30z20

16-Laschinger H, Borgoni L, Consiglio C, Read E. The effects of authentic leadership, six areas of worklife and occupational copping self-efficacy on the graduate nurses burnout and mental health: a cross sectional -study. International Journal of Nursing Studies. 2015, 52, 1080-1089. DOI: 10.1016/j.ijnurst. 2015.03.002

17-Jiménez P, Bregenzer A, Kallus K, Fruhwirth B, Wagner- Hartl V. Enhancing resources at the workplace with health- promoting leadship. International Jornal of Environmental Research and Public Health. 2017, 14(1264), 1-17. DOI: 10.3390/ijerph1410264

18-Laguna M, Walachowska K, Gorgieuski-Duijvesteijn M, Moriano J. Authentic Leaderships and Employees Innovative Behavior: a multilevel investigation in three countries. International Journal of Enviromental Research and Public Health. 2019, 16(4201), 1-17. DOI: 10.10.3390/ijerph16214201

19-Thusini S, Mingat J. Models of Leadership and their implications for nursing practice. British Journal of Nursing. 2019, 28(6), 356- 360

20-Kelloway E, Turner N, Barling J, Loughlin C. Transformational Leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in Leadership. Work & Stress. 2012, 26(8), 35- 55. DOI: 10.1080/02678373

21-Cheng Y, Yen C, Chen L. Transformational Leadership and Job Involvement: the moderation of emocional contagion. Military Psychology. 2012, 24, 382- 396. DOI: 10.1080/08995605.2012.695261

22-Batista S, Miolos P, Amendola F, Bernardes A, Mohallem A. Authentic Leadership, nurse satisfaction at work and hospital acreditation: study in a private hospital network. Revista Brasileira de Enfermagem. 2021, e20200227, 1-8. DOI: 10. 1590/0034-7167-2020-0227

23-Vale M, Kacmar M, Zivnuska S, Harting T. Abusive supervision, leader-member exchange and moral disengagement: a moderated- mediation model of organizational deviance. The Journal of Social Psychology. 2019, 159(3), 299-312. DOI: 10.1080/00224545.2018.1466776

Data de receção: 2021/09/30
Data de aceitação: 2021/10/07
Data de publicação: 2021/10/09