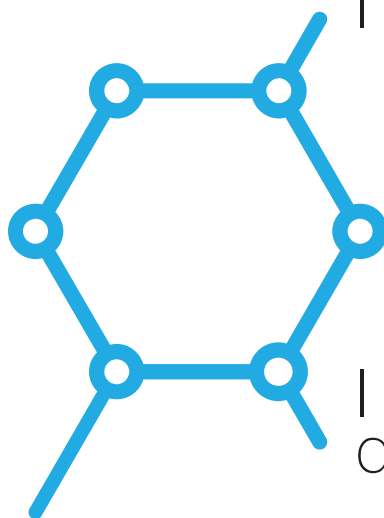


28 a 30  
de outubro  
2016  
Bragança  
Portugal



I Congresso Nacional

# Ciências Biomédicas Laboratoriais

I Encontro Nacional  
de Estudantes

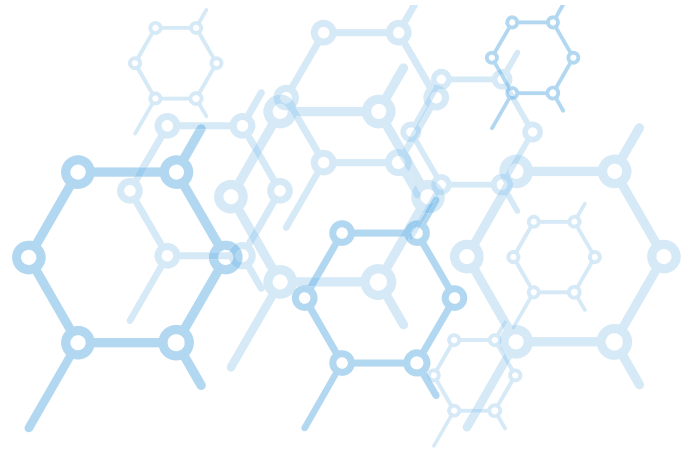
## Livro de Atas



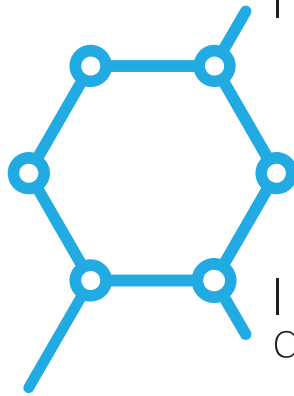
COM O ALTO PATROCÍNIO DE SUA EXCELÊNCIA



*O Presidente da República*



28 a 30  
de outubro  
2016  
Bragança  
Portugal



I Congresso Nacional

# Ciências Biomédicas Laboratoriais

I Encontro Nacional  
de Estudantes

---

Título I Congresso Nacional de Ciências Biomédicas Laboratoriais: Livro de Atas  
Editores Josiana Vaz  
Amadeu Ferro  
Clarisse Pais  
Helena Pimentel  
Sara Ricardo  
Design e paginação Atilano Suarez  
Serviços de Imagem do Instituto Politécnico de Bragança  
Editor Instituto Politécnico de Bragança  
ISBN 978-972-745-219-4  
Handle <http://hdl.handle.net/10198/14335>

---

Revisores Ana Lúcia Ramos, Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias  
António Gabriel, Escola Superior de Tecnologias da Saúde do Coimbra  
Cristiana Carneiro, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa  
Fernando Bellém, Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa  
Francisco Rodrigues, Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias  
Josiana Vaz, Escola Superior de Saúde de Bragança  
Manuela Amorim, Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto  
Paulo Teixeira, Escola Superior de Tecnologias da Saúde do Coimbra  
Regina Silva, Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto  
Rui Plácido, Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve  
Sara Ricardo, IPATIMUP – Instituto de Patologia e Imunologia  
da Universidade do Porto  
Susana Vicente, Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve

---

Apoio





## Índice

Competências profissionais, parâmetros curriculares e áreas de formação mais relevantes para a empregabilidade dos Técnicos de Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica em Portugal.....	5
<b>Palavras-chave:</b> Empregabilidade; Competências; Técnicos de Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica	
Prevalência de Portadoras de <i>Streptococcus agalactiae</i> e sua suscetibilidade numa População de Grávidas do Centro Hospitalar do Porto (CHP) .....	15
<b>Palavras-chave:</b> <i>Streptococcus agalactiae</i> , gravidez, rastreio laboratorial, prevalência, profilaxia, suscetibilidade	
A Prevalência de Micobactérias atípicas em doentes do Centro Hospitalar do Porto .....	23
<b>Palavras-chave:</b> Micobactérias atípicas, prevalência, <i>Mycobacterium gordonae</i> , <i>Mycobacterium avium complex</i> .	
Estudo da alteração das características da voz feminina durante o período pré-menstrual .....	33
<b>Palavras-chave:</b> Voz, disfonia, pré-menstrual	
Dietary compounds that modify Bilirubin levels .....	37
<b>Key words:</b> bilirubin levels, hyperbilirubinemia, oxidative stress prevention, dietary compounds.	
Caracterização dos fatores de risco cardiovascular numa população envelhecida .....	47
<b>Palavras-chave:</b> envelhecimento; risco cardiovascular; perfil bioquímico; doenças cardiovasculares; dieta	
Qualidade do Sono e Marcadores Endócrinos e Bioquímicos .....	59
<b>Palavras-chave:</b> Qualidade Sono, Marcadores Endócrinos e Bioquímicos	
Atividade enzimática da glutathione como antioxidante em idosos sujeitos a exercício .....	65
<b>Palavras-chave:</b> Stress oxidativo; Envelhecimento; Glutathione redutase e peroxidase; Antioxidantes.	
Superoxide dismutase activity in elderly subjected to exercise .....	71
<b>Key words:</b> Oxidative stress; SOD; Exercise; Aging.	
Capacidade Funcional e Adesão ao Regime Terapêutico: A realidade de uma população idosa .....	77
<b>Palavras Chave:</b> Pessoa idosa; Capacidade funcional; Adesão terapêutica.	
Conhecimentos dos adolescentes acerca do HPV .....	83
<b>Palavras Chave:</b> Vírus do Papiloma Humano; conhecimentos; adolescentes	
Forssman antigen expression in tumor tissue- What is the relevance? .....	89
<b>Key-words:</b> Forssman; antigen; antibody, cancer; Immunohistochemistry	
A acreditação de laboratórios. Um exemplo em Genética Forense. ....	97
<b>Palavras Chave:</b> Acreditação, NP EN ISO/IEC 17025:2005, SGBF-N.	
Metaloproteínas da Matriz-2 e -9 e o seu Inibidor Tecidual 1 na Diabetes <i>Mellitus</i> Tipo 1.....	101
<b>Palavras-chave:</b> Diabetes <i>Mellitus</i> tipo 1, MMP-2, MMP-9, TIMP-1	
Conteúdo de hemoglobina dos reticulócitos vs ferritina sérica, na avaliação da deficiência de ferro em doentes oncológicos .....	111
<b>Palavras-chave:</b> Conteúdo de Hemoglobina dos Reticulócitos, Ferritina, Deficiência de ferro, Diagnóstico	
Atividade Física e Impacto em Marcadores Bioquímicos em Diabéticos: Revisão Sistemática da Literatura.....	117
<b>Palavras-chave:</b> Diabetes <i>mellitus</i> tipo 2; Controlo glicémico; Dislipidemia; Treino Físico.; <b>Keywords:</b> Type 2 diabetes <i>mellitus</i> ; Glycemic control; Dyslipidemia; Physical training.	
Boas Práticas de Liderança em Ciências Biomédicas Laboratoriais.....	125
<b>Palavras-Chave:</b> Liderança; Estilos de Liderança de Kurt Lewin.	

# Boas Práticas de Liderança em Ciências Biomédicas Laboratoriais

**Amadeu Borges-Ferro<sup>†</sup>**

**Maria de Fátima Goulão<sup>‡</sup>**

<sup>†</sup> Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa

amadeuferro@gmail.com

<sup>‡</sup> Universidade Aberta/UIEDF-IE, UL

maria.goulao@uab.pt

## Resumo

Tal como poucas tarefas importantes podem ser realizadas em trabalho individual, também são poucas as equipas laboratoriais que podem atingir grandes objetivos sem liderança. Liderar é o ato que enriquece o potencial da equipa, sabendo-se que a liderança está relacionada com motivação/produção/produtividade, o que torna relevante a identificação de estilos e estratégias que modelam a eficiência do líder.

É nosso objetivo caracterizar os estilos de liderança mais usuais e apresentar as estratégias mais adequadas para o líder se tornar mais eficiente no contexto da sua atividade, de acordo com a literatura científica.

Kurt Lewin definiu 3 estilos de liderança: autocracia, democracia e *laissez-faire*. No primeiro, o líder toma decisões e determina as metodologias de trabalho sem ouvir a equipa, sendo dominador/pessoal em elogios e críticas. O líder democrático acompanha reuniões de equipa para discutir objetivos, tendendo a comportar-se como um membro normal, aconselhando e sugerindo alternativas, mas mantendo a objetividade e apresentando factos nas críticas/elogios. O líder *laissez-faire* dá liberdade na realização dos trabalhos e definição de prazos, fazendo breves comentários sobre as atividades e participando pouco nos debates.

Estudos realizados concluem que a autocracia, centrada no líder, produz maior quantidade de trabalho e é apropriada para rápida tomada de decisão. A democracia, centrada em líder/equipa, apresenta maior qualidade no trabalho que progride mesmo na ausência do líder, garantindo satisfação no trabalho e produtividade elevada. No estilo *laissez-faire*, centrado no colaborador, as tarefas desenvolvem-se com oscilações e ocorrem discussões pessoais com perda de tempo, podendo verificar-se individualismo. Pode, no entanto, estar associado a elevada produtividade e satisfação profissional num contexto estável e com uma equipa muito eficiente.

As estratégias que tornam o líder mais eficiente passam por conhecer os seus variados papéis, conseguindo lidar com o desconforto da liderança e tratando assertivamente a equipa. É importante não fugir das suas responsabilidades, gerindo a toxicidade de eventuais colaboradores. É fundamental fazer formação robusta e seguir sempre as melhores estratégias de liderança.

No passado acreditou-se que o líder já nascia com essa personalidade. Atualmente, considera-se que existe vantagem na aprendizagem/treino dos diferentes estilos de liderança. A melhor liderança varia consoante a equipa e o contexto, o que implica que o líder tenha que se reinventar constantemente, aplicando, caso a caso, as mais eficientes estratégias de liderança.

**Palavras-Chave:** Liderança; Estilos de Liderança de Kurt Lewin.

## Introdução

O Laboratório Biomédico é a base dos cuidados de saúde modernos, desde o rastreio do cancro até o diagnóstico do HIV, da transfusão de sangue à cirurgia, à intoxicação alimentar e ao controlo de infeções. Sem o Laboratório Biomédico, o diagnóstico, a avaliação da eficácia do tratamento e a investigação sobre as causas e terapêuticas das patologias não seria possível(1). A prática atual das Ciências Biomédicas Laboratoriais reúne ciência básica essencial com *insights* sobre a prática de laboratório para mostrar como uma compreensão biopatológica da doença deve ser acoplada às abordagens analíticas que levam ao diagnóstico nos campos mais diversos: microbiologia laboratorial, histopatologia, ciência transfusional ou hematologia(1). O Técnico do Laboratório Biomédico deverá assim estar habilitado com competências profissionais nas áreas do saber e saber-fazer adequadas ao nível de exigência que suporta diariamente no desempenho dos papéis complexos inerentes à prática das modernas ciências da saúde,

implicando necessidades de desenvolvimento e adequação permanentes associadas à rotatividade dos requisitos da entidade empregadora e da profissão.

Tal como poucas tarefas importantes podem ser realizadas em trabalho individual, também são poucas as equipas laboratoriais que podem atingir grandes objetivos sem liderança(2,3). Liderar é o exercício que permite reconhecer, orientar e fortalecer o potencial inerente a uma equipa e, conseqüentemente, à organização em que se insere. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou as competências de outrem no grupo. Assim, qualquer elemento num grupo pode exercer algum grau de liderança(4).

Invariavelmente, qualquer que seja o discurso acerca das características de personalidade e atributos de um líder eficiente, os recursos principais passam por ter competências comunicacionais para lidar com pessoas, ter capacidade de adaptação à mudança e possuir foco inovacional(3,5). Este último é fundamental pois alicerça a capacidade do líder para aprender a operar nas circunstâncias desafiadoras e, de certa forma, imprevisíveis da sociedade global em que sistemas, ferramentas e pensamentos inovadores são essenciais para garantir a saúde organizacional e a sua viabilidade futura(5).

Diversos estudos têm demonstrado que as mudanças na liderança estão relacionadas com modificações na motivação, na produção e na produtividade das equipas de trabalho (2,3,6,7). Os investigadores defendem ainda que quando se procede à análise dos meandros de uma excelente organização será encontrada, com grande probabilidade, uma liderança focada e eficiente, e que uma organização frágil, provavelmente, albergará uma liderança fraca (8).

Analisando a História da Humanidade verificamos, com relativa facilidade, que há tantas maneiras de liderar pessoas, como há líderes. Ao longo dos tempos têm surgido variadas matrizes que descrevem as principais formas de liderança existentes, que quando compreendidas, permitem desenvolver uma abordagem holística à liderança. A realidade pessoal de cada um abarcará possivelmente alguns dos estilos e modelos preconizados pelos diferentes autores, sendo modelada pelo contexto, espaço e temporalidade da ação de liderança que desenvolve(9).

Desta forma, conhecendo-se o impacto que a liderança possui nos diferentes prismas da atividade do laboratório biomédico, torna-se relevante refletir sobre a identificação de estilos e estratégias que modelam a eficiência do seu líder, nomeadamente sobre a conceptualização de Lewin pois é uma das mais antigas e úteis, demonstrando, de forma simples, que existem alternativas acessíveis relativamente à autocracia instintiva de muitos líderes(10,11).

Pretende-se com esta breve revisão da literatura, caracterizar os estilos de liderança mais usuais de acordo com o modelo de Lewin e apresentar as estratégias mais adequadas para o líder se tornar mais eficiente no contexto da sua atividade.

## Revisão de Literatura

### Estilos de Liderança de Lewin

Kurt Lewin (1890-1947) foi investigador em psicologia social e fundou o *Research Center for Group Dynamics* no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) (12). Lewin foi forçado a sair da Alemanha nazi tendo visto desaparecer vários dos seus familiares no holocausto. Em consequência dessa história de vida, Lewin preconizou a mais-valia da diversidade e a aceitação desse conceito tornou-se no foco da sua reflexão global em liderança. As suas conceptualizações ainda hoje são influentes, mais de 60 anos após a sua morte.

É considerado um dos principais impulsionadores da psicologia social tendo desenvolvido diversos estudos na teoria de campo e na aplicação de experimentação nas ciências sociais. Contribuiu muito para as teorias de liderança, particularmente com a conceptualização da liderança democrática(13).

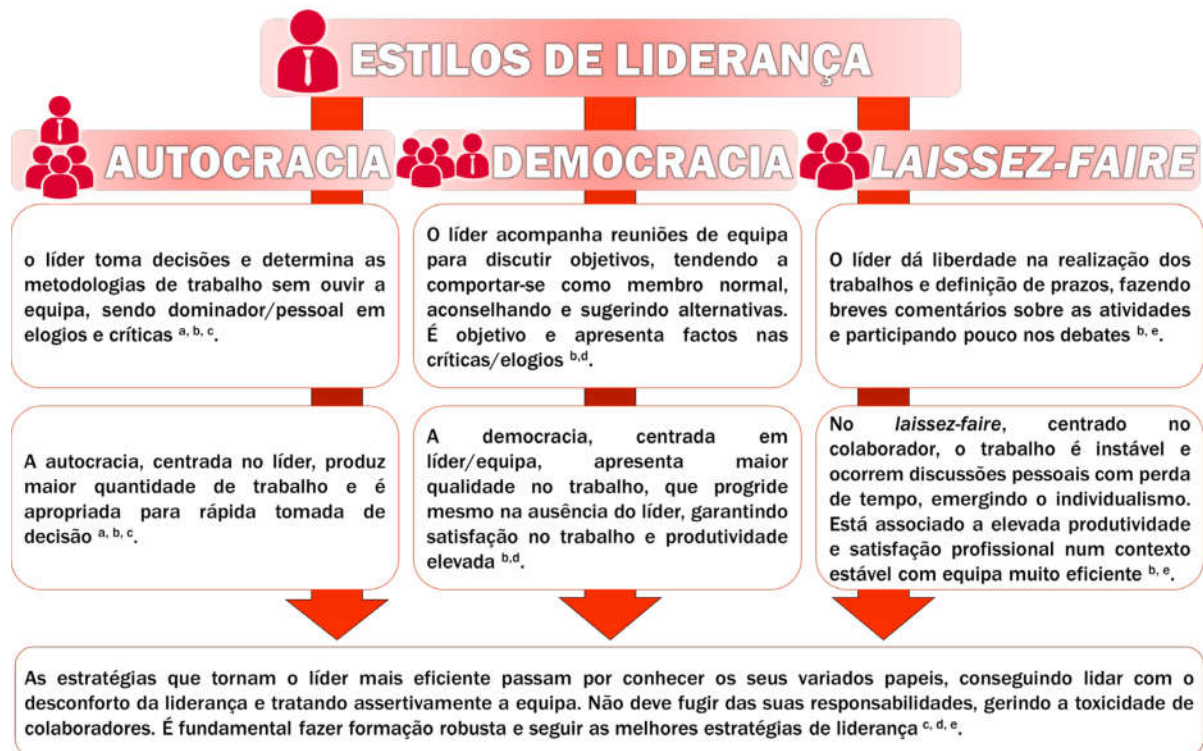
Em 1939, Lewin conduziu um estudo clássico no campo das teorias da liderança, envolvendo três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*(10). A pesquisa experimental de Lewin implicou o treino de colaboradores nos referidos estilos de comportamento do líder, que depois seria aplicado em diferentes grupos. Os resultados revelaram que a liderança democrática era a mais eficaz para o desempenho do grupo, tendo-se destacado a importância do comportamento do líder, bem como o valor da participação do grupo(14). Lewin defendeu que o estilo de liderança democrática não pode ser imposto, mas sim aprendido através de um processo de participação voluntária e responsável. A mudança da autocracia para a democracia é um processo que leva mais tempo do que o inverso(15).

Os líderes autocráticos são associados ao termo popular: “chefe”. Têm tendência a definir procedimentos de forma unilateral, tomando decisões sem consultar os membros da sua equipa, mesmo que a sua participação fosse útil. Desta forma, a equipa não é envolvida no processo de tomada de decisão, recebendo as deliberações de forma imposta e obedecendo cegamente. Pode atuar sem uma estratégia bem definida, tomando decisões de forma extemporânea à medida que as situações vão ocorrendo e de forma, por vezes, inesperada para a equipa. Apesar desta forma isolada de agir, sente que tomou as decisões acertadas e não confia nos colaboradores para delegar. Foca a sua atuação nas tarefas em si e não valoriza as relações sociais nem a gestão dos recursos humanos. A sua liderança é frequentemente baseada no estatuto ou posição hierárquica que possui no laboratório, privilegiando o impacto do medo em detrimento do poder da respeitabilidade. O líder autoritário é centrado na sua autoridade e assume um papel coercivo com a equipa, sendo é orientado para a produção e preocupado com a tarefa direta. É ainda diretivo, socialmente distante e controlador. A equipa laboratorial revela frequentemente tensão, frustração, agressividade e ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe relacionamento e socialização entre os membros, apenas trabalho e execução de tarefas. Os Técnicos não revelam satisfação em relação à tarefa, embora aparentemente gostem do seu trabalho. A equipa atua na presença física do líder, mas quando este se ausenta, o grupo baixa de produção e há uma tendência à indisciplina. Apesar de tudo, este comportamento pode ser apropriado quando é necessário tomar decisões rapidamente, em situações em que não é premente a participação da equipa, uma vez que não é imprescindível para um bom resultado. No entanto, a constante predominância deste estilo pode ser desmoralizante e levar a altos níveis de absentismo e rotatividade de pessoal (11) - Figura 1.

Os líderes democráticos assumem ativamente as decisões finais, mas incluem os membros da equipa no processo de tomada de decisão, incentivando a criatividade e integrando todos os elementos nos projetos e decisões, tendo em conta as suas competências. Assim, o líder democrático está socialmente próximo da equipa laboratorial, desenvolvendo um comportamento consultivo e participativo, incrementando relações e partilhando o poder. Assume-se como delegativo e procura ser gerador de consensos, tendo consideração pelas ideias de todos e centrando-se em praticas igualitárias e de afiliação com os Técnicos. Sempre que se justifica apresentar uma crítica ou tecer um elogio é “objetivo” e apresenta “factos” que sustentem o seu raciocínio. Considera que o grupo é maior do que a soma de cada um individualmente e aceita as suas próprias imperfeições. Percebe que a riqueza do grupo está na sua diversidade, sabendo que todos possuem potencial para contribuir de alguma forma para o resultado final. Baseia a sua liderança no respeito adquirido junto da equipa, procurando reforçar esse respeito em todas as tarefas e intervenções que faz(4).

Como resultado dessa atitude, os membros da equipa tendem a ter alta satisfação no trabalho e produtividade elevada, fortalecendo-se os laços de amizade e de bom relacionamento entre os seus membros. A equipa desenvolve um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente. Apesar de tudo este estilo nem sempre é eficaz quando é premente a tomada de uma decisão rápida (16). Apesar do termo “democrático” a tomada de decisão não implica necessariamente a colocação das decisões a votação, uma vez que serão sempre os líderes a carregar a responsabilidade de assegurar que as decisões alcançam os resultados desejados. A liderança democrática pode, assim, ser definida como um comportamento que influencia as pessoas de uma forma consistente e conducente a princípios e processos democráticos básicos, como a autodeterminação, a inclusão, a participação e deliberação igualitária(17) - Figura 1.

Os líderes *Laissez-faire* dão aos elementos da equipa absoluta liberdade na realização dos trabalhos e projetos, inclusive na definição de prazos. Pode ser fornecido suporte de cariz pessoal com recurso a conselhos e opiniões se necessário, mas caso contrário, o líder prefere não se envolver. É assumida sistematicamente uma postura passiva e de não envolvimento no trabalho, como se este não fosse preocupação do líder. Pode ser evidente o abdicar da tomada de decisão e da gestão dos projetos, cedendo-se lugar à equipa que pode apresentar um certo individualismo e pouco respeito pelo líder. Em situações de instabilidade no contexto laboratorial, as tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo. Em situações muito estáveis e em que a equipa está altamente rotinada nas suas tarefas, esta autonomia concedida ao grupo pode levar a alta satisfação no trabalho, mas pode ser prejudicial se os membros da equipa não gerirem adequadamente o tempo ou se não possuírem conhecimentos, competências e auto-motivação suficientes para concluírem o seu trabalho de forma eficiente. Este tipo de liderança também pode surgir quando os gestores são forçados a assumir uma posição de liderança, mas não têm controlo sobre o seu trabalho e a sua equipa(16) - Figura 1.

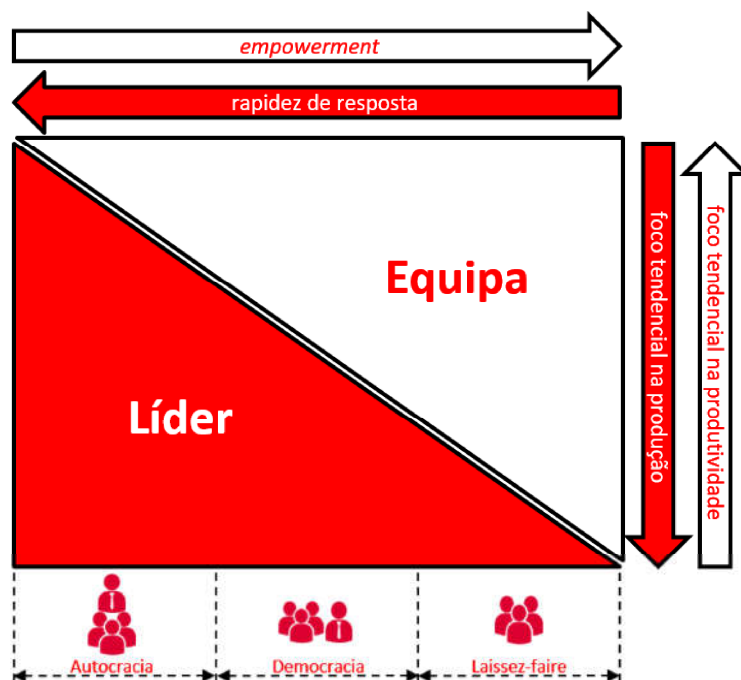


**Figura 1** – Características gerais dos estilos de liderança descrito por Kurt Lewin.

- Lewin K, Lippitt R, White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939;(10):271-301.(10)
- Scheidlinger S. The Lewin, Lippitt and White study of leadership and “social climates” revisited. *Int J Group Psychother*. 1994;44(1):123-127.(11)
- De Hoogh AHB, Greer LL, Den Hartog DN. Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*. 2015;26(5):687-701. doi:10.1016/j.leaqua.2015.01.001. (18)
- Lexa FJ. Chapter 12 - Leadership—Organizational Styles and Types. In: *Leadership Lessons for Health Care Providers*. Boston: Academic Press; 2017:78-85. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128018668000123>. Accessed October 18, 2016. (19)
- Chênevert D, Vandenberghe C, Doucet O, Ben Ayed AK. Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*. 2013;63(5):277-286. doi:10.1016/j.erap.2013.07.002. (20)overload, and ambiguity

O estilo autocrático é centrado na pessoa do líder, enquanto o estilo democrático é centrado no líder e na equipa. Por sua vez o estilo *laissez-faire* é centrado somente no colaborador. O estilo autocrático é focado na rapidez de resposta e no nível de produção, enquanto o estilo *laissez-faire* tendencialmente está mais associado à produtividade e ao *empowerment* (17,21) - Figura 2.

Na globalidade, a matriz de Lewin é popular e útil, porque incentiva os líderes a serem menos autocráticos do que poderiam instintivamente ser (21).



**Figura 2** – Estilos de liderança de Kurt Lewin e enfoque no líder e na equipa.

Considera-se que todos os tipos de liderança poderão estar presentes no perfil da maioria dos líderes, existindo, no entanto, a predominância de um deles. Logo, os estilos não são mutuamente exclusivos e podem estar presentes num certo grau no líder (22). O processo de liderança varia consoante a equipa e o contexto o que implica que o líder tenha que se reinventar constantemente, procurando adaptar-se às diferentes circunstâncias - Figura 3.

		EQUIPA		
		Equipa inexperiente	Equipa eficaz	Equipa eficiente
CONTEXTO	Contexto estável	Democrático	Democrático	Laissez-Faire
	Contexto em mudança	Autocrático	Democrático	Democrático
	Contexto em crise	Autocrático	Autocrático	Democrático

**Figura 3** – Adequação do estilo de liderança à equipa de trabalho e contexto da atividade(23).

Uma das grandes forças da teoria de liderança de Kurt Lewin passa por procurar definir comportamentos, mas acaba por aceitar algum afastamento em relação às teorias do líder carismático de personalidade quase mítica que existiam previamente. Paralelamente, é uma teorização bastante acessível que permite a fácil construção de um leque de competências após reflexão pragmática e mudança comportamental, tornando-se assim numa ferramenta valiosa em atividades de *coaching* empresarial. Além disso, a sua simplicidade permitiu que servisse de matriz base para outras teorizações mais modernas e complexas. A sua principal fraqueza está relacionada com o facto de poder ser considerada um pouco desatualizada não possuindo a capacidade de competir com as teorias mais recentes que se adequam à complexidade intrincada da sociedade atual.

O Modelo de Lewin é de tal forma poderoso que serviu de base à conceptualização de um dos modelos mais utilizados atualmente em investigação em liderança: o Modelo de Liderança Transformacional desenvolvido por Bernard Bass no qual podem também ser descritos três principais estilos de liderança, mas, desta feita, cada um com seus próprios subtipos correspondentes (24).

## Teoria de Liderança Transformacional

A literatura disponível sobre o tema liderança começa gradualmente nos tempos mais recentes a defender paradigmas diferentes que procuram responder à transição para modelos organizacionais mais modernos. Assim, surge também um novo líder que corresponde a um novo modelo de liderança, diferente daqueles do passado, acomodado na transição de modelos estratégicos do tradicional para o moderno, sustentando a transformação estratégica organizacional (25). Centrados num paradigma mais holístico e humanista, estes novos modelos de liderança organizacional centram-se nas pessoas, substituindo a liderança tradicional centrada nos processos de controlo ou controlo operacional e patrimonial, realçando hierarquia ou controle rígido (26). As funções desta nova liderança estão mais uniformemente distribuídas na equipa, razão pela qual é constantemente pedido o compromisso perante o grupo, destacando-se a possibilidade dos indivíduos poderem encetar e desenvolver as suas próprias fontes de *empowerment* (25). Surge assim um modelo que requer uma responsabilização conjunta, focando-se numa liderança inteligente, adquirida por mérito e não apenas por carisma, mais humana e preocupada com o bem-estar. A participação é importante, a fim de lidar efetivamente com a mudança e com a aceitação de responsabilidades conjuntas (25). É um tipo de liderança que está centrado na colaboração em vez de em torno do líder, inspirando e não apenas atuando, uma liderança centrada em modos mais integrais de interagir com colaboradores, que inspiram os outros profissionais, atraindo-os para um padrão moral mais elevado em vez de operar em um nível prático (27).

Um dos modelos que diretamente corresponde às novas formas de liderança é o Modelo de Liderança Transformacional desenvolvido por Bernard Bass (24). Este modelo inclui três estilos diferentes de liderança, cada um com seus próprios tipos correspondentes (28):

- I. Liderança transformacional:
  - a. Atributos idealizados - Construção de confiança;
  - b. Comportamentos idealizados - Atua com Integridade;
  - c. Motivação inspiracional - Incentiva os outros;
  - d. Estímulo Intelectual - Incentiva o pensamento inovador;
  - e. Consideração individualizada - Treina e desenvolve Pessoas.
- II. Liderança transacional
  - a. Recompensa contingencial - Recompensa do sucesso;
  - b. Gestão por exceção/Ativo - Monitoriza desvios e erros.
- III. Passivo/Fuga
  - a. Gestão por exceção/Passivo – “Apaga-incêndios”;
  - b. *Laissez-Faire* - Evita Envolvimento.

Estes estilos podem ser caracterizados através da aplicação de um instrumento padronizado denominado *Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5x* (28).

## Conclusões

Os líderes no Laboratório Biomédico possuem uma esfera de ação extremamente complexa do ponto de vista tecnológico e científico a que acrescem as exigências correntes colocadas pelos problemas que surgem no quotidiano da vida profissional. Este contexto é de tal forma absorvente e consumidor de horas de trabalho que vários líderes se deparam com o obstáculo de possuírem conhecimentos limitados ou desatualizados sobre liderança que não conseguiram enriquecer atempadamente. Esta tendência deverá ser contrariada assumindo-se que a formação em liderança é tão importante como a formação nas restantes valências científicas e tecnológicas do laboratório.

Os líderes atuam impulsionados pelas suas capacidades, experiências, valores e atitudes. Um percurso profissional rico irá incrementar a atuação futura, seguindo-se uma abordagem colaborativa e humanizada, o que irá facilitar todas as mudanças que for necessário implementar, no sentido de incrementar o capital humano do laboratório, principal salvaguarda de futuro e prosperidade institucional.

Nenhum estilo de liderança se encaixa em todas as situações, por isso é útil entender diferentes estruturas e estilos de liderança de modo a adaptar de forma dinâmica a abordagem para se adequar à situação. Os grandes

Líderes são, quase sempre, simplificadores e facilitadores que desmontam argumentos e dúvidas criando, caso a caso, soluções exequíveis e inteligíveis por todos (29).

Em jeito de conclusão remetem-se algumas sugestões básicas para o líder no contexto do Laboratório Biomédico:

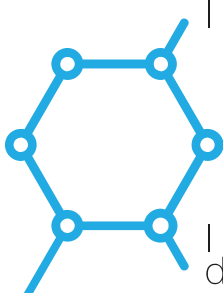
- O líder deverá conhecer os seus os seus diferentes papéis, selecionando os seus comportamentos em função do que é esperado dele numa determinada situação;
- É importante estar preparado para saber lidar com o desconforto da liderança, uma vez que, por vezes, é necessário tomar decisões difíceis e nem todas as tarefas são aliciantes por natureza.
- O líder deverá conhecer e assumir as suas responsabilidades, não deixando de estar presente nos bons e nos maus momentos.
- Uma estratégia interessante passa por conciliar imagem externa do laboratório com o seu ambiente interno, ou seja, se é importante demarcar a qualidade e polivalência do laboratório na captação e satisfação de clientes, então também toda a estrutura interna deverá estar adequada a essa imagem dinâmica e competitiva.
- A liderança eficiente pode ser aprendida, logo urge fazer formação robusta e seguir as melhores estratégias de liderança, mantendo uma atualização constante.
- Por vezes alguns colaboradores assumem um comportamento tóxico na equipa, pelo que se deverá ter uma elevada capacidade de lidar de forma rápida e assertiva com essas situações antes que toda a equipa fique comprometida.
- Criar o hábito de abraçar as mudanças de forma positiva, encarando-as como um desafio e não um obstáculo, principalmente quando são decisões *top-down* que não podem ser alteradas.
- A equipa é uma componente fundamental e indissociável da atuação do líder, logo é basilar cuidar dela com permanente assertividade, nomeadamente nos aspetos da formação, humanização e retribuição justa pelo trabalho prestado.

## Referências

1. Orchard G, Nation B, editors. Histopathology. Oxford ; New York: Oxford University Press; 2012. 396 p. (Fundamentals of biomedical science).
2. Wagner JA, Hollenbeck JR. Organizational behavior: securing competitive advantage. Second Edition. New York ; London: Routledge, Taylor & Francis Group; 2015. 244 p.
3. Araújo M, Silva L, Gois C, Sousa D, Mendonça P, Lima T, et al. Preference for leadership type: a study in a hospitality industry company from Sergipe. *Estud Psicol Natal*. 2013 Jun;18(2):203–11.
4. Bass BM, Stogdill RM. Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 3rd ed. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan; 1990. 1182 p.
5. Horth D, Buchner D. Innovation Leadership: How to Use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively and Drive Results. Greensborough, North Carolina: Center for Creative Leadership; 2014.
6. Burke CS, Stagl KC, Klein C, Goodwin GF, Salas E, Halpin SM. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadersh Q*. 2006 Jun;17(3):288–307.
7. Hampton DR, Summer CE, Webber RA. Organizational behavior and the practice of management. 5th ed. Glenview, Ill: Scott Foresman; 1987. 876 p.
8. Leithwood K, Riehl C. What we know about successful school leadership. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University; 2003.
9. Bolden R, Gosling J, Marturano A, Dennison P. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. University of Exeter, UK: Centre for Leadership Studies; 2003. (Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre).
10. Lewin K, Lippitt R, White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *J Soc Psychol*. 1939;(10):271–301.
11. Scheidlinger S. The Lewin, Lippitt and White study of leadership and “social climates” revisited. *Int J Group Psychother*. 1994 Jan;44(1):123–7.
12. Kurt Lewin | American social psychologist | Britannica.com [Internet]. [cited 2017 Feb 10]. Available from: <https://www.britannica.com/biography/Kurt-Lewin>
13. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *Am J Sociol*. 1939 maio;44(6):868–96.
14. Manning G, Curtis K. The art of leadership. 4th ed. New York: McGraw-Hill; 2012. 503 p.
15. Lewin K. The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In: Gouldner A, editor. *Studies in leadership: Leadership and democratic action*. New York: Russell & Russell; 1965. p. 409–17.
16. Liden RC, Antonakis J. Considering context in psychological leadership research. *Hum Relat*. 2009 Nov 1;62(11):1587–605.
17. Gastil J. A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Hum Relat*. 1994 agosto;47(8):953–75.

18. De Hoogh AHB, Greer LL, Den Hartog DN. Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadersh Q.* 2015 Oct;26(5):687–701.
19. Lexa FJ. Chapter 12 - Leadership—Organizational Styles and Types. In: *Leadership Lessons for Health Care Providers* [Internet]. Boston: Academic Press; 2017 [cited 2016 Oct 18]. p. 78–85. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128018668000123>
20. Chênevert D, Vandenberghe C, Doucet O, Ben Ayed AK. Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *Rev Eur Psychol Appliquée/European Rev Appl Psychol.* 2013 Sep;63(5):277–86.
21. Day D, Antonakis J, editors. *The nature of leadership.* 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE; 2012. 597 p.
22. Trapero F, Lozada V. Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estud Gerenciales.* 2010 Mar;26(114):59–75.
23. Plant C. Leadership Style [Internet]. *Material Minds.* 2012 [cited 2017 Feb 14]. Available from: <http://material-minds.com/leadership-development/leadership-style/>
24. Bass B. *Leadership and performance beyond expectation.* New York: Free Press; 1985.
25. Vargas J, Guillén I. Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estud Gerenciales.* 2005;(94):65–80.
26. Puga J, Martínez L. Competencias directivas en escenarios globales. *Estud Gerenciales.* 2008 Oct;87–103.
27. Molina H. El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estud Gerenciales.* 2000 Dec 31;0(77):13–26.
28. Bass B, Avolio B. *The Multifactor Leadership Questionnaire.* Palo Alto, CA: Mind Garden; 1995.
29. Herrick DF. *Media management in the age of giants: business dynamics of journalism.* 2nd ed. Albuquerque: University of New Mexico Press; 2012. 399 p.

28 a 30  
de outubro  
2016  
Bragança  
Portugal



I Congresso Nacional  
**Ciências  
Biomédicas  
Laboratoriais**  
I Encontro Nacional  
de Estudantes

Reconhecimento Científico

