Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Helena Beatriz Araújo Cunha

Liderança Positiva e Liderança Tóxica e sua influência na saúde mental dos colaboradores: o caso dos docentes do ensino superior

abril de 2026

Liderança Positiva e Liderança Tóxica e sua influência na saúde mental dos colaboradores: o caso dos docentes do ensino superior
Helena Beatriz Araújo Cunha
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Helena Beatriz Araújo Cunha

Liderança Positiva e Liderança Tóxica e sua influência na saúde mental dos colaboradores: o caso dos docentes do ensino superior

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Íris Patrícia Teixeira de Castro Neves Barbosa

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação marca o final de um ciclo e, como tal, não podia deixar de agradecer a todos aqueles que me apoiaram e acompanharam nesta longa jornada.

Em primeiro lugar, aos meus pais, por me incentivarem, desde sempre, a dedicar-me aos estudos, com o objetivo de um dia alcançar um bom futuro, e por me proporcionarem todas as condições, apoio e estabilidade necessários para a concretização de todo o meu percurso académico.

Aos meus avós, Carmo e Valdemar, deixo um agradecimento especial. Por se mostrarem sempre interessados no meu trabalho e por representarem uma forte motivação para a sua conclusão. Tinha como principal objetivo terminá-lo enquanto ainda partilho este caminho com eles.

O meu profundo agradecimento à Professora Doutora Íris Barbosa, por ter aceite orientar este trabalho e pelo apoio prestado ao longo do seu desenvolvimento. Agradeço o seu profissionalismo e dedicação, bem como a sua constante disponibilidade e acompanhamento. Foi uma pessoa imprescindível à realização deste trabalho, por nunca ter desistido de mim e por acreditar nas minhas capacidades.

Um agradecimento especial ao meu namorado, João, por todo o amor, carinho, compreensão e paciência. Agradeço por ter estado sempre presente, mesmo nos momentos mais difíceis, por me ter apoiado incondicionalmente e por nunca ter deixado de acreditar em mim. Foi uma das minhas principais fontes de motivação e força ao longo deste percurso.

À minha melhor amiga, Inês, agradeço a amizade verdadeira, as palavras sábias, de força e incentivo. Foi, sem a menor das dúvidas, uma pessoa que me fez perceber que era capaz de chegar ao fim, lembrando-me que concluir este trabalho seria libertar um peso que há muito carregava.

Aos participantes, ficarei eternamente grata por terem aceite colaborar neste estudo e por terem contribuído de forma essencial para a sua realização.

Por fim, ao meu cão, Caju, por me ter feito companhia durante longas horas de estudo. A sua presença constante foi um apoio silencioso, mas profundamente importante.

A todos, o meu muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

RESUMO

Título: Liderança Positiva e Liderança Tóxica e sua influência na saúde mental dos colaboradores: o caso dos docentes do ensino superior

A saúde mental tem assumido crescente relevância no contexto laboral, sendo particularmente crítica e desafiada no âmbito da profissão de docente do ensino superior dada a diversidade, complexidade e exigência associadas às suas funções. A liderança emerge, neste cenário, como um fator que poderá proteger a saúde mental ou, pelo contrário, constituir uma fonte adicional de sofrimento psicológico. Com base nestas considerações, o presente estudo procura analisar o entendimento dos docentes do ensino superior sobre saúde mental e sua relação com o desempenho, assim como as características e comportamentos que estes associam a um líder que promove a sua saúde mental e a um líder que a prejudica. Com base nestes objetivos, foi empregue uma metodologia do tipo qualitativo, assente na realização de entrevistas semiestruturadas a um grupo de 11 docentes do ensino superior de várias categorias académicas.

Os resultados evidenciam que os docentes entendem que a liderança exerce uma influência significativa na sua saúde mental, impactando o seu bem-estar, motivação, desempenho e sentimento de pertença e integração. Na perceção destes, líderes que demonstram características e comportamentos como empatia, assertividade, capacidade de ouvir e envolver, bem como de inspirar e motivar, são associados à promoção da saúde mental, enquanto aqueles que apresentam autoritarismo e desconsideração, narcisismo, falta de empatia e manipulação, são vistos como prejudiciais à saúde mental. Estas evidências são posteriormente analisadas à luz das teorias de Liderança Positiva e Liderança Tóxica. De notar, ainda, que os participantes avaliam estas temáticas considerando não apenas a liderança formal como informal, destacando a relevância desta última no contexto das organizações académicas.

Este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança e saúde mental no ensino superior em Portugal, evidenciando a necessidade de promover práticas de liderança positiva, investir na formação de líderes académicos e prevenir características e comportamentos tóxicos nas instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Liderança Positiva; Liderança Tóxica; Docentes do Ensino Superior; Saúde Mental.

ABSTRACT

Title: Positive Leadership and Toxic Leadership and its influence on employees' mental health: the case of higher education faculty

Mental health has assumed growing relevance in the workplace, being particularly critical and challenged within the academic profession in higher education, given the diversity, complexity and demands associated with their functions. Leadership emerges, in this context, as a factor that may protect mental health or, conversely, constitute an additional source of psychological distress. Based on these considerations, the present study seeks to analyze the understanding of higher education faculty regarding mental health and its relationship with performance, as well as the characteristics and behaviors they associate with a leader who promotes their mental health and one who undermines it. Drawing on these objectives, a qualitative methodology was employed, based on semi-structured interviews conducted with a group of 11 higher education faculty members from different academic categories.

The findings reveal that faculty perceive leadership as having a significant influence on their mental health, impacting their well-being, motivation, performance and sense of belonging and integration. In their perception, leaders who demonstrate characteristics and behaviors such as empathy, assertiveness, the ability to listen and engage, as well as to inspire and motivate, are associated with the promotion of mental health, whilst those who display authoritarianism and disregard, narcissism, lack of empathy and manipulation are viewed as detrimental to mental health. These findings are subsequently analyzed in light of Positive Leadership and Toxic Leadership theories. It is also worth noting that participants evaluate these themes by considering not only formal but also informal leadership, highlighting the relevance of the latter within the context of academic organizations.

This study contributes to deepening the understanding of the relationship between leadership and mental health in higher education in Portugal, highlighting the need to promote positive leadership practices, invest in the training of academic leaders and prevent toxic characteristics and behaviors within higher education institutions.

Keywords: Positive Leadership; Toxic Leadership; Higher Education Faculty; Mental Health.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS..... ii

AGRADECIMENTOS iii

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE iv

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) v

RESUMO vi

ABSTRACT vii

ÍNDICE DE TABELAS x

1. INTRODUÇÃO 1

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO 4

2.1 Saúde mental no contexto de trabalho 4

2.1.1 Saúde mental e a profissão de docente do ensino superior 6

2.2 Liderança e impacto na saúde mental 9

2.3 A liderança positiva 10

2.3.1 A influência das características e comportamentos do líder positivo na saúde mental dos colaboradores 12

2.4 A liderança tóxica 15

2.4.1 O impacto das características e comportamentos do líder tóxico na saúde mental dos colaboradores 18

3. DECISÕES METODOLÓGICAS 20

3.1. As questões de investigação e os objetivos do estudo 20

3.2. Decisões metodológicas 21

3.3. População e amostra do estudo 22

3.4. Procedimentos de recolha de dados 24

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 26

4.1 Perceções dos docentes do ensino superior sobre saúde mental 26

4.1.1 Conceito de saúde mental 27
4.1.2 Relevância da saúde mental para o desempenho docente 29
4.1.3 Fatores que favorecem a saúde mental 31
4.1.4 Fatores que penalizam a saúde mental 34
4.2 Perceções dos docentes do ensino superior sobre estilos de liderança 40
4.2.1 Conceito de liderança 41
4.2.2 Características e comportamentos do bom líder 43
4.2.3 Características e comportamentos do mau líder 48
4.3 Perceções dos docentes do ensino superior sobre influência da liderança na saúde mental 52
4.3.1 Influência positiva 52
4.3.2 Impacto negativo 54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 58
5.1 Conclusões 58
5.2 Contributos do estudo para o conhecimento e para a prática da gestão de pessoas 60
5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras 61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63
APÊNDICES 72
Apêndice I: Pedido de colaboração 72
Apêndice II: Declaração de Consentimento Informado 73
Apêndice III: Guião de entrevista 74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da amostra do estudo 24

Tabela 2. Grelha de análise referente à categoria temática "perceções dos docentes do ensino superior sobre saúde mental" 26

Tabela 3. Grelha de análise referente à categoria temática "perceção dos docentes do ensino superior sobre estilos de liderança" 40

Tabela 4. Grelha de análise referente à categoria temática "perceções dos docentes do ensino superior sobre relação entre liderança e saúde mental" 52

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, foi desenvolvida com o intuito de ampliar o conhecimento sobre a influência da liderança positiva e da liderança tóxica na saúde mental dos docentes do ensino superior.

A saúde mental tem assumido uma crescente importância no contexto laboral, sendo reconhecida como a base do bem-estar geral e do bom funcionamento dos indivíduos, além de representar um elemento fundamental para a produtividade, eficiência e eficácia destes e, consequentemente, das organizações (Goetzel et al., 2018; LaMontagne et al., 2014; Rajgopal, 2010; Rugulies et al., 2023; SNS 24, 2025; World Health Organization, 2025). Contudo, o próprio trabalho também é amplamente reconhecido como um fator que impacta de forma direta e significativa a saúde mental, podendo, pois, contribuir para a sua fragilização (Alves & Rodrigues, 2010; Ballard et al., 2025).

No contexto específico das instituições do ensino superior, a saúde mental dos docentes constitui um tema particularmente relevante, tendo em conta a complexidade e diversidade das tarefas do professor do ensino superior, os padrões de desempenho crescentemente exigentes e rigorosos e o ambiente altamente competitivo (Halat et al., 2023; Nicholls et al., 2022; Onan et al., 2025; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020). Em resultado, os docentes do ensino superior são uma população particularmente suscetível ao desenvolvimento de problemas de saúde mental (Halat et al., 2023; Onan et al., 2025; Pace et al., 2019; Urbina-Garcia, 2020). Por sua vez, o bem-estar psicológico constitui um elemento essencial para que os docentes desempenhem adequadamente as suas tarefas e mantenham produtividade nas organizações universitárias (Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025). Neste cenário, a liderança emerge como um fator determinante: o estilo de liderança adotado pode constituir tanto um recurso protetor da saúde mental dos colaboradores como uma fonte de sofrimento psicológico, consoante os comportamentos e características do líder (Montano et al., 2016; Robertson & Barling, 2014). É à luz destas considerações que o presente estudo se enquadra, procurando analisar quer a influência da liderança positiva, a qual está assente no virtuosismo do líder e no florescimento dos liderados (Cameron, 2012), quer a da liderança tóxica, caracterizada por comportamentos destrutivos e disfuncionais com impacto negativo nos seguidores e nas organizações (Lipman-Blumen, 2005), na saúde mental dos docentes do ensino superior.

Assim sendo, o presente estudo procura responder às seguintes questões de partida:

- *Qual o entendimento dos docentes do ensino superior sobre saúde mental e sua relação com o desempenho?*
- *Que características e comportamentos associam os docentes do ensino superior a um líder que promove a sua saúde mental?*
- *Que características e comportamentos associam os docentes do ensino superior a um líder que prejudica a sua saúde mental?*

De forma a responder a estas questões de investigação, foram traçados os seguintes objetivos de estudo:

i) Compreender a relevância que os docentes do ensino superior atribuem à saúde mental, nomeadamente ao nível do impacto no seu desempenho;
ii) Descobrir as características e comportamentos do líder que, na ótica dos docentes do ensino superior, contribuem para a saúde mental desta população e analisar esses resultados à luz da teoria da Liderança Positiva;
iii) Descobrir as características e comportamentos do líder que, na ótica dos docentes do ensino superior, prejudicam a saúde mental desta população e analisar esses resultados à luz da teoria da Liderança Tóxica;
iv) Propor recomendações, com base nos resultados obtidos, no domínio da liderança e da promoção da saúde mental, à gestão das instituições de ensino superior.

Para a realização desta investigação foi adotada uma metodologia qualitativa e um paradigma fenomenológico, uma vez que se pretende analisar as perceções dos docentes do ensino superior sobre saúde mental e características e comportamentos dos líderes que a influenciam positiva ou negativamente. Para tal, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas a docentes do ensino superior de várias categorias académicas da carreira docente.

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. Após esta introdução, apresenta-se o enquadramento teórico, onde são abordadas teorias e estudos desenvolvidos nos domínios de saúde mental no contexto de trabalho e na profissão de docente do ensino superior, de liderança positiva e de liderança tóxica e respetivos impactos na saúde mental dos liderados. Segue-se o capítulo da metodologia, onde são explicadas e justificadas as opções metodológicas e apresentadas as características da amostra do estudo, assim como os princípios éticos que nortearam a investigação. O quarto capítulo é dedicado à análise e discussão de resultados, seguindo-se as considerações finais da presente investigação, onde se apresentam as conclusões, os contributos e as limitações do estudo.

Encerra-se este documento com a listagem das referências bibliográficas e com os apêndices, que incluem o pedido de colaboração, a declaração de consentimento informado e o guião de entrevista.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Saúde mental no contexto de trabalho

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a saúde é "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade" (World Health Organization, s.d.), pelo que deve ser vista como uma condição holística (Day & Nielsen, 2017). Neste sentido, Quartilho (2010) menciona que é inevitável falar de saúde mental quando o tema se trata de saúde, uma vez que a existência de um pressupõe o outro. Já de acordo com o Sistema Nacional de Saúde, "a saúde mental é a base do bem-estar geral e diz respeito a um nível de qualidade de vida cognitiva ou emocional ou a ausência de uma doença mental" (SNS 24, 2025). O indivíduo, ao experienciar bem-estar mental, mostra-se mais capaz para lidar com os desafios e situações de stress recorrentes, assim como para aprender, desenvolver competências, trabalhar de forma produtiva e contribuir para a sociedade. Desta forma, a saúde mental é vista como um elemento crucial para o desenvolvimento pessoal, comunitário e socioeconómico (World Health Organization, 2025).

Bhugra et al. (2013a) destacam que a saúde mental não existe isoladamente, fazendo parte de um conceito mais amplo de saúde, que pode ser entendido de acordo com a ausência de doença, a capacidade do organismo desempenhar plenamente as suas funções e o estado de equilíbrio interno e externo, sendo o externo em relação ao ambiente físico e social. Noutras fontes, o conceito é apresentado como mais complexo, devendo ser percebido como resultado de várias e complexas interações de carácter biológico, psicológico e social, sendo a saúde também influenciada por variáveis económicas e ambientais (Alves & Rodrigues, 2010; Bhugra et al., 2013a; Leka & Nicholson, 2019).

Neste sentido, Alves e Rodrigues (2010) destacam o trabalho como variável de elevado impacto direto na saúde e no bem-estar mental. Ballard et al. (2025) reforçam que o próprio contexto laboral pode influenciar significativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores, sendo a saúde mental caracterizada como uma questão transversal e universal, relevante para a produtividade e desempenho de toda a força de trabalho, independentemente do setor, nível hierárquico ou atividade exercida.

Segundo Day e Nielsen (2017), trabalhadores com boa saúde mental não se definem apenas pela ausência de fatores negativos, tais como stress, depressão, *burnout* e ansiedade, estes vistos como problemas comuns por Goetzel et al. (2018). Pelo contrário, é requerida, igualmente, a presença de fatores positivos, os quais incluem perceção de eficácia, produtividade, satisfação e sensação de energia, bem como valores como integridade e respeito mútuo. Por sua vez, aqueles que se sentem bem no

ambiente de trabalho, demonstram atitudes positivas, motivação e *engagement*, tendendo, ainda, a valorizar a convivência com os colegas de trabalho.

LaMontagne et al. (2014) e Rugulies et al. (2023) consideram que os problemas de saúde mental são cada vez mais comuns e frequentes no contexto laboral, representando, assim, uma crescente preocupação. Estes problemas têm elevado impacto nos trabalhadores, nas organizações e no ambiente de trabalho (LaMontagne et al., 2014), além de representarem uma adversidade para a economia (Leka & Nicholson, 2019). Neste sentido, o bem-estar psicológico dos colaboradores é tido como uma questão cada vez mais relevante e que se relaciona com o ambiente, condições e interações no trabalho (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2022).

Dado que os problemas de saúde mental não se desenvolvem apenas fora do contexto de trabalho, Memish et al. (2017) defendem que constituem uma responsabilidade partilhada pelas organizações, e Goetzel et al. (2018) especificam a importância da construção e manutenção de culturas organizacionais que a promovam. LaMontagne et al. (2014) indicam que as condições de trabalho influenciam diretamente a saúde mental, podendo ser alteradas ou controladas através de mudanças ou escolhas organizacionais, enquanto Leka e Nicholson (2019) salientam que a exposição a más condições de trabalho e a riscos psicossociais pode agravar transtornos mentais preexistentes ou até mesmo desencadeá-los. A título de exemplo, enquanto perturbações mentais do indivíduo podem favorecer a presença de stress no contexto laboral (LaMontagne et al., 2014), condições psicossociais de trabalho, vulgarmente designadas por *job-stressors*, podem aumentar o risco de problemas de saúde mental (Memish et al., 2017). LaMontagne et al. (2014) e McDaid et al. (2005) especificam fatores relacionados com as funções do trabalho, com a organização e a gestão, a carga e horas de trabalho, assim como a (in)capacidade do indivíduo tomar decisões e resolver problemas de forma autónoma, sobretudo quando envolve funções e tarefas exigentes e de alta pressão. Ademais, identificam a perceção de injustiça organizacional, a falta de recompensas apropriadas, i.e., que sejam percebidas como incompatíveis com o nível de esforço (incluindo remuneração, estima, posição no local de trabalho e oportunidades de progressão de carreira), bem como a interpretação de desequilíbrio entre vida laboral e extralaboral e a insegurança no emprego. Adicionalmente, Stoetzer et al. (2009) associam relações interpessoais negativas no trabalho, que incluem conflitos e interações precárias, a efeitos negativos na saúde mental dos colaboradores, sendo o assédio sexual, físico e moral no trabalho acrescentado por Wu et al. (2021).

Aryanti et al. (2020) sumariam os fatores no contexto laboral que influenciam a saúde mental dos trabalhadores, incluindo: (i) condições em que os trabalhadores gerem e utilizam o seu tempo,

impactando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal; (ii) condições de trabalho que abrangem tanto o espaço físico como a cultura organizacional; (iii) qualidade da relação com os superiores, expressa em apoio, *feedback* e reconhecimento; (iv) oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira; (v) perceção de justiça no reconhecimento do desempenho; (vi) sentimento de pertença e valorização individual por parte de colegas e superiores; (vii) satisfação com a remuneração, benefícios e recompensas; (viii) estabilidade e segurança no emprego; e (ix) perceção de conquista, autonomia, responsabilidade e realização.

Para Goetzel et al. (2018), o indivíduo é mais produtivo quando percebe que a organização apoia a sua saúde mental e que está inserido num contexto laboral que valoriza a sua criatividade, o trabalho em equipa, a segurança e a capacidade de adaptação a mudanças repentinas. No entanto, a elevada exigência de desempenho e expectativas irreais podem sobrecarregar física e emocionalmente os trabalhadores, podendo criar pressões excessivas e prejudiciais (Rajgopal, 2010). Quando a saúde mental é comprometida, a produtividade dos trabalhadores diminui (Goetzel et al., 2018), podendo também levar a manifestações de absentismo, presentismo e decisões de menor qualidade, impactando negativamente as organizações e refletindo-se em menores resultados e eficiência (Rajgopal, 2010).

Importa, ainda, referir que, de acordo com LaMontagne et al. (2014), as intervenções no local de trabalho devem ser entendidas como medidas preventivas e de controlo de problemas mentais, que têm como objetivo desenvolver boas condições de trabalho e um ambiente saudável, de modo a prevenir, detetar e gerir eficazmente os problemas de saúde mental dos trabalhadores. Contudo, estes autores consideram que estas medidas sofrem frequentemente de problemas de conceção e implementação, uma vez que o ambiente de trabalho e a restruturação organizacional está em constante evolução e mudança.

2.1.1 Saúde mental e a profissão de docente do ensino superior

A saúde mental dos docentes do ensino superior tem recebido crescente atenção na literatura, sobretudo em razão das mudanças estruturais nas instituições do ensino superior (Halat et al., 2023). Evidências demonstram que o bem-estar psicológico dos docentes é impactado negativamente pelas atuais exigências globais que se têm observado no ensino superior (Urbina-Garcia, 2020).

Halat et al. (2023) mencionam que é comum a perceção errónea por parte da sociedade de que os docentes do ensino superior são meramente professores. Contudo, a profissão envolve várias dimensões além do ensino, incluindo investigação, orientação de estudantes, atividades administrativas e prestação

de serviços à instituição e à comunidade (Halat et al., 2023; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

Halat et al. (2023) sugerem que a carreira académica pode proporcionar experiências duradouras, inspiradoras e gratificantes, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, ensino, produção de conhecimento e realização pessoal. Apesar desses benefícios, o exercício desta profissão envolve responsabilidades elevadas e variadas, as quais podem influenciar o bem-estar dos docentes, aumentando a suscetibilidade ao sofrimento psicológico e a problemas de saúde mental (Halat et al., 2023).

Para além de desempenharem múltiplas funções profissionais, os docentes do ensino superior enfrentam diversos fatores que podem comprometer significativamente o seu bem-estar psicológico (Halat et al., 2023; Nicholls et al., 2022; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020). Entre eles destacam-se a sobrecarga de trabalho, a falta de controlo sobre as tarefas, os sistemas de avaliação de desempenho caracterizados pelo rigor e exigência, a autonomia limitada, a sensação de impotência, a ausência de reconhecimento, os recursos insuficientes, a insegurança no emprego, o apoio organizacional inadequado e a existência de múltiplas responsabilidades profissionais e pessoais potencialmente conflituantes que comprometem o equilíbrio entre ambas as esferas (Halat et al., 2023; Pace et al., 2019; Urbina-Garcia, 2020).

Rey-Tienda et al. (2025) referem que a ascensão a posições académicas exige não apenas o cumprimento de requisitos individuais, como também a obtenção de uma avaliação favorável. No entanto, os critérios de avaliação e os procedimentos administrativos associados aos processos de acreditação e progressão na carreira podem revelar-se inflexíveis, sendo igualmente questionada a eficiência dos sistemas de avaliação e a prevalência de excesso de julgamento (Rey-Tienda et al., 2025). Além disso, Schimanski e Alperin (2018) afirmam que os processos de avaliação, promoção e titularidade inflexíveis afetam significativamente a forma como os docentes do ensino superior orientam as suas próprias carreiras e progressão académica. Segundo estes autores, verifica-se uma valorização acentuada da investigação em detrimento das restantes tarefas associadas à função docente, resultando numa incongruência entre as atividades efetivamente desenvolvidas por estes profissionais e os critérios considerados na sua avaliação. Paralelamente, a valorização da publicação de investigação tende a basear-se no prestígio das revistas ou meios de divulgação, ao invés da qualidade intrínseca e do rigor, não refletindo o desempenho real e contribuindo para a pressão e frustração associadas ao sistema. Neste sentido, Nicholls et al. (2022) referem a pressão associada à produção científica e à publicação,

a concorrência entre atividades de ensino e investigação, a necessidade de obtenção de financiamento científico, bem como a crescente competição entre pares para alcançar sucesso académico.

Desta forma, a natureza do papel docente implica investigação competitiva e intensa, o equilíbrio de prazos rigorosos de investigação, pedidos de orientação e ensino, elevadas cargas horárias e crescentes tarefas administrativas (Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025). Este cenário reflete, portanto, o aumento das exigências associadas à carreira académica, a necessidade de corresponder a padrões de desempenho e a pressão para atuar num ambiente altamente competitivo (Halat et al., 2023; Nicholls et al., 2022; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

Em resultado destes fatores, os docentes do ensino superior sentem dificuldades em cumprir com todas as exigências associadas à sua profissão (Halat et al., 2023). Vários autores afirmam que as características e condições do ambiente universitário, bem como a complexidade das funções académicas, contribuem para o desenvolvimento de stress ocupacional que, por sua vez, leva os docentes a experienciar problemas de saúde mental, como stress, depressão, ansiedade, insegurança, *burnout*, exaustão emocional, tristeza, isolamento, despersonalização e diminuição da realização pessoal (Halat et al., 2023; Onan et al., 2025; Pace et al., 2019; Urbina-Garcia, 2020).

Neste sentido, os docentes do ensino superior podem não conseguir desempenhar as suas funções institucionais adequadamente ou sentir que ficam aquém dos objetivos que tinham traçado para as suas carreiras, comprometendo o seu bem-estar e saúde mental (Pace et al., 2019). Por sua vez, segundo Pace et al. (2019) e Rey-Tienda et al. (2025), o bem-estar psicológico representa um elemento essencial para que os docentes desempenhem adequadamente as suas tarefas e mantenham produtividade nas organizações universitárias. Assim sendo, a saúde mental fragilizada dos docentes do ensino superior acarreta uma redução da sua produtividade (Urbina-Garcia, 2020).

Neste contexto, Urbina-Garcia (2020) ressalta que a liderança exerce um papel determinante na saúde mental dos docentes do ensino superior: líderes que oferecem apoio, autonomia e incentivo, promovem o bem-estar psicológico e contribuem para a redução do stress do docente, ao passo que uma liderança percebida como insatisfatória pelos docentes prejudica o seu bem-estar e, portanto, pode representar um fator adicional a afetar negativamente a sua saúde mental.

2.2 Liderança e impacto na saúde mental

A liderança é um conceito conhecido pela sua complexidade e pelos desafios associados à sua definição (Alsarrani et al., 2021). Silva (2016) destaca o elevado número de definições propostas, citando Stogdill (1974) que salientou a diversidade de perspetivas, ao afirmar que existem tantas definições de liderança quanto indivíduos que a procuraram definir. Para Hughes (2009) e Rothausen e Christenson (2015), a essência da liderança é a influência, sendo entendida como a capacidade de orientar o comportamento dos outros em direção a uma visão ou objetivos. A este nível, Zaleznik (1977), citado por Silva (2016), enfatiza a capacidade de moldar os pensamentos e orientar as ações dos indivíduos. Complementarmente, Alsarrani et al. (2021) mencionam que o exercício de liderança reflete os valores e motivações do líder, mobilizando também os desejos, necessidades, aspirações e expectativas dos próprios seguidores.

No contexto organizacional, a liderança pode ser definida como a capacidade do líder influenciar os subordinados a alcançar objetivos comuns dentro da organização (Alsarrani et al., 2021). Segundo a literatura (e.g., Bhugra et al., 2013b; Mishra & Jha, 2017; Rothausen & Christenson, 2015), o papel principal do líder consiste em agir com visão devidamente alinhada com a organização e comunicada aos trabalhadores, fornecendo um modelo que oriente os seguidores a atuar de acordo com as finalidades estabelecidas.

Bass (1990), citado por Silva (2016), acrescenta que a liderança não deve ser entendida apenas como um processo de influência exercido pelo líder sobre os seguidores, mas também como um processo de interação, no qual qualquer membro do grupo pode, em maior ou menor grau, influenciar os demais. Desta forma, Pielstick (2000) distingue os líderes formais, que ocupam posições hierárquicas e exercem autoridade derivada do cargo onde se encontram, dos líderes informais, que são reconhecidos pelos seus pares como líderes, embora não ocupem posições de liderança nem possuam autoridade formal.

Outro aspeto recorrente na literatura é a relação indissociável entre líderes e liderados, uma vez que liderar implica a existência de seguidores, sendo comum considerar-se que a liderança só é realizada após o consentimento implícito ou explícito dos liderados (Bhugra et al., 2013b; Rothausen & Christenson, 2015). Nesta linha, Rothausen e Christenson (2015) salientam que os seguidores devem ser entendidos como elementos ativos, dado que atuam como moderadores da atividade do líder, participam ativamente nas relações e processos que ocorrem entre líder e liderados e contribuem para

que a liderança seja criada ou coproduzida pelos seguidores. Assim, a liderança deve ser compreendida como um processo socialmente construído, multidimensional e dependente do contexto.

De acordo com Kibbe (2019), o líder pode adotar diferentes estilos de liderança, estes resultantes da combinação dos seus traços de personalidade, competências e comportamentos, devendo, ainda, ser entendido em articulação com fatores contextuais ou situacionais, como características da organização, do trabalho e dos próprios seguidores (Bhugra et al., 2013b).

Além disso, o estilo de liderança é reconhecido por influenciar diretamente a eficácia dos subordinados e o desempenho organizacional (Alsarrani et al., 2021). A este nível, Montano et al. (2016) destacam que a liderança pode ser considerada um determinante relevante para o resultado da saúde mental dos seguidores e do desempenho no trabalho, podendo este ser positivo ou negativo consoante o estilo adotado pelo líder. Dadas estas implicações, considerou-se oportuno focar o presente estudo na Liderança Positiva, a qual assenta no virtuosismo do líder e no florescimento dos liderados, assim como na Liderança Tóxica, caracterizada, pelo contrário, por atitudes e comportamentos destrutivos do líder que prejudicam e comprometem os seguidores, tal como abordado nos próximos subcapítulos.

2.3 A liderança positiva

A liderança positiva é um conceito relativamente recente, com origens na psicologia positiva e na noção de positividade, cujos princípios norteiam este estilo de liderança e se baseiam na expressão de comportamentos intencionais e processos orientados para a otimização das qualidades, pontos fortes, capacidades dos indivíduos, bem como para o desenvolvimento das suas possibilidades, elevando o desempenho, promovendo mudanças construtivas e o florescimento humano, este entendido como o funcionamento ideal e ótimo, o crescimento positivo e o desenvolvimento construtivo do potencial individual (Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Youssef & Luthans, 2012).

Como explica Gauthier (2015), os elementos da psicologia positiva e da positividade são analisados no âmbito da teoria organizacional ao nível individual, grupal e organizacional. Tal é notório na definição de liderança positiva apresentada por Youssef e Luthans (2012), traduzida para a língua portuguesa como a "manifestação sistemática e integrada de características de liderança, processos, comportamentos intencionais e resultados de desempenho que são edificantes, excecionais e que afirmam as forças, capacidades e o potencial de desenvolvimento dos líderes, dos seus seguidores e das suas organizações" (p. 541).

Esta liderança procura evidenciar o que eleva os indivíduos e as organizações, o que funciona corretamente, o que é inspirador e extraordinário, proporcionando a prosperidade no trabalho, o florescimento dos indivíduos, comportamentos virtuosos e emoções positivas (Cameron, 2012). Nesta linha, Malinga et al. (2019) referem que a liderança positiva é concetualizada a partir das características que os líderes positivos possuem, dos comportamentos que estes demonstram no exercício da liderança e dos resultados que daí decorrem.

Em contexto de trabalho, os líderes positivos apresentam atributos de personalidade, incluindo altruísmo e uma visão positiva, que abrange otimismo e esperança (Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023), bem como competências transversais, tais como proatividade, inteligência emocional, orientação ética e motivação orientada pelo propósito e significado (Malinga et al., 2019).

No que respeita aos comportamentos, Redín et al. (2023) salientam que líderes positivos se distinguem pela expressão de gratidão, alegria, perdão e transcendência, enquanto Gauthier (2015) fala em demonstração de compaixão, atenção e estabilidade, entendida como consistência emocional e previsibilidade no comportamento. Por sua vez, Malinga et al. (2019) e Redín et al. (2023) destacam a adoção de atitudes orientadas para a criação de um ambiente de trabalho positivo, justo, seguro, favorável, acolhedor e agradável para todos, a promoção de um clima diversificado e inclusivo, o desenvolvimento de vitalidade e o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e na resolução de problemas. Além disso, Redín et al. (2023) salientam a preocupação destes líderes procurarem estabelecer condições de trabalho adequadas, a partilha de conhecimento e informações de forma aberta, a promoção do crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, a garantia de equilíbrio entre as esferas da vida pessoal e profissional, bem como o apoio, a ajuda, a orientação e capacitação dos indivíduos nas suas atividades profissionais. Malinga et al. (2019) identificam outros comportamentos característicos desta liderança, nomeadamente, a priorização das necessidades dos outros em detrimento das próprias, a orientação para resultados, assim como a eliminação de fatores que comprometam negativamente o desempenho e a promoção de condições favoráveis. Shakeel et al. (2025) apontam, ainda, para a capacidade de tomada de decisão, enquanto Youssef & Luthans (2012) mencionam o processamento equilibrado, o qual consiste na capacidade de considerar de forma objetiva diversos pontos de vista na tomada de decisão. Além disso, Gauthier (2015) salienta a conceção de um clima organizacional positivo e inspirador por parte dos líderes positivos e Mishra & Jha (2017) evidenciam o desenvolvimento de uma cultura orientada por atos humanos e a promoção de sentido de propósito no trabalho dos colaboradores. De acordo com a literatura, líderes positivos também

compreendem comportamentos que incluem o desenvolvimento de relações positivas e de coesão com os indivíduos, a inspiração dos colaboradores através do exemplo e das virtudes, a adoção de uma postura positiva e resiliente face a desafios e problemas, o comprometimento com a comunicação positiva, de apoio, motivadora, autêntica e transparente, o reconhecimento e valorização dos pontos fortes, do potencial, das capacidades, do bom trabalho e das conquistas, o fornecimento de *feedback* construtivo e a promoção de um clima de pertença e significado positivo (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023).

Segundo vários autores, alguns dos resultados esperados de uma liderança positiva em contexto de trabalho são, nomeadamente, o aumento do bem-estar e do desenvolvimento dos colaboradores, assim como o incremento da sua motivação, felicidade e compromisso organizacional, por sua vez promotores do alcance dos objetivos e metas organizacionais (Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023). Líderes positivos contribuem, ainda, para um maior desempenho individual e organizacional, para o florescimento dos colaboradores e para o alcance de resultados excecionais, extraordinários, significativos e positivos, que excedem os padrões convencionais (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023). Para Malinga et al. (2019), a aplicação de uma liderança do estilo positivo no contexto de trabalho está associada a resultados como o aumento de comportamentos éticos e de cidadania organizacional, o trabalho em harmonia e níveis mais elevados de *engagement* por parte dos colaboradores. Gauthier (2015) salienta que líderes positivos contribuem para a criação de equipas positivas e bem-sucedidas e Mishra e Jha (2017) destacam que as suas lideranças geram efeitos psicológicos, mentais e emocionais positivos nos seguidores. Colaboradores sujeitos a uma liderança positiva tendem a revelar uma elevada segurança psicológica, menor risco de *burnout* e a desenvolver recursos emocionais, cognitivos e relacionais (Redín et al., 2023). De acordo com Malinga et al. (2019) e Redín et al. (2023), a liderança positiva ainda promove o empoderamento dos colaboradores, o sentimento de valorização por parte dos mesmos, emoções positivas no ambiente de trabalho e o sucesso global da organização, isto é, ao nível individual e organizacional. Os trabalhadores também revelam maior produtividade laboral e maiores níveis de inspiração (Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019).

2.3.1 A influência das características e comportamentos do líder positivo na saúde mental dos colaboradores

Segundo Azila-Gbettor et al. (2024) e Ramdas e Patrick (2018), a liderança positiva pode ser entendida como um construto abrangente, na medida em que assenta num conjunto de comportamentos

associados às lideranças dos tipos transformacional, autêntica, ética e servidora. Ora, estudos demonstram que estes estilos exercem um impacto significativo no bem-estar psicológico dos colaboradores, o qual é influenciado de formas distintas consoante a abordagem de liderança adotada (Intakarn & Kaewkao, 2024). Por este motivo, Robertson e Barling (2014) consideram que a liderança positiva exerce uma influência positiva na saúde mental dos colaboradores.

A liderança transformacional é reconhecida como um estilo de liderança positivo, uma vez que, de acordo com Robertson e Barling (2014), assenta em valores positivos e promove o desenvolvimento dos colaboradores. Segundo Arnold (2017), Montano et al. (2022), Onan et al. (2025) e Robertson e Barling (2014), este estilo de liderança assenta em comportamentos como influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Ao promover um propósito significativo, apoio contínuo e oportunidades de desenvolvimento, o líder transformacional fortalece a resiliência psicológica dos colaboradores, tornando-os mais capazes de lidar com as exigências do trabalho e de atenuar os seus efeitos negativos (Onan et al., 2025). É através destes comportamentos que estes líderes exercem uma influência positiva no bem-estar dos colaboradores (Robertson & Barling, 2014). Com efeito, segundo Kim e Cruz (2022) e Montano et al. (2016; 2022), os seus comportamentos contribuem para o reforço do sentimento de pertença e identificação com a organização ou ocupação, assim como para o incremento da satisfação no trabalho, da motivação, do empoderamento e do crescimento dos seguidores, resultados que se encontram associados a uma saúde mental positiva, nomeadamente ao nível do bem-estar e funcionamento psicológico. Outros autores salientam, ainda, que a liderança transformacional pode reduzir fatores como o stress, a exaustão emocional, problemas de saúde, despersonalização e *burnout* dos colaboradores (Arnold, 2017; Montano et al., 2016, 2022; Onan et al., 2025).

Embora a literatura evidencie maioritariamente que a liderança transformacional influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores, Azila-Gbettor et al. (2024) sublinham que alguns estudos indicam que essa relação nem sempre é universalmente positiva, existindo resultados conflituantes. Segundo estes autores, este impacto pode depender das condições de trabalho, do contexto organizacional e da presença de fatores mediadores, como a ambiguidade de papéis e o clima entre a equipa, os quais podem conduzir a estados de ansiedade, comprometendo o bem-estar psicológico dos colaboradores.

A par da liderança transformacional, a liderança autêntica é também um estilo associado à liderança positiva na medida em que os líderes orientam a sua atuação em torno de valores como sinceridade, transparência, autoconsciência e compromisso com valores éticos, o que favorece o desenvolvimento de

relações de confiança com os colaboradores (Onan et al., 2025). Segundo os mesmos autores, o ambiente de confiança e apoio criado pela liderança autêntica contribui para o fortalecimento da resiliência psicológica, o que, por sua vez, se associa à redução de *burnout* no contexto de trabalho. Evidências empíricas indicam que este estilo está, ainda, associado à redução dos níveis de stress e ao aumento do bem-estar psicológico dos colaboradores (Azila-Gbettor et al., 2024).

Azila-Gbettor et al. (2024) referem que se verificam resultados empíricos que contradizem o efeito positivo da liderança autêntica sobre a saúde mental dos colaboradores, nomeadamente, segundo Xie e Yang (2025), quando existe um desajuste da autenticidade entre líder e colaboradores. Em contextos de incongruência, Xie e Yang (2025) referem que uma liderança excessivamente autêntica pode criar um ambiente contraditório e inadequado, dificultando a adoção de estratégias flexíveis ou inautênticas pelos colaboradores. Esse desajuste aumenta a incerteza e reduz o sentimento de pertença, provocando respostas emocionais negativas nos colaboradores, como ansiedade, desconforto psicológico e stress, o que, por sua vez, compromete o desempenho e eleva a tendência de *turnover* (Xie & Yang, 2025).

A liderança ética é igualmente associada ao estilo de liderança positiva na medida em que, segundo Brown et al. (2005), citados por Chughtai et al. (2015), se refere à "demonstração de conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção dessa conduta aos seguidores" (p.664). Deste modo, os líderes éticos adotam comportamentos orientados para a transformação dos seguidores, que incluem a modelagem de comportamentos éticos, comunicação de padrões éticos e a responsabilização dos colaboradores por ações éticas, os quais criam obrigações nos subordinados para com os líderes e favorecem o estabelecimento de relações de confiança (Chughtai et al., 2015). Tais comportamentos estimulam o comprometimento e dedicação no trabalho, a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, a satisfação dos colaboradores e o desempenho, contribuindo, consequentemente, para o estímulo do *engagement* no trabalho e para a redução da exaustão emocional e do *burnout* (Chughtai et al., 2015; Fu et al., 2020), pelo que pesquisas concluem que existe uma relação significativamente positiva entre liderança ética e bem-estar psicológico dos colaboradores (Azila-Gbettor et al., 2024; Chughtai et al., 2015; Fu et al., 2020).

De referir, no entanto, que a liderança ética pode estar negativamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores. Em contextos de trabalho onde este estilo de liderança é adotado, pode emergir pressão associada às expectativas de *engagement* com o trabalho e à exigência da adoção de comportamentos de cidadania organizacional, originando sobrecarga psicológica, stress, ansiedade e exaustão emocional, comprometendo o bem-estar no trabalho (Fu et al., 2020).

Ainda neste âmbito, a liderança servidora relaciona-se com a liderança positiva pelo seu fundamento ético e pela centralidade que confere ao indivíduo (Onan et al., 2025). Neste estilo, o líder subordina os seus próprios interesses às necessidades dos colaboradores, apoia o seu desenvolvimento e prioriza o seu bem-estar (Onan et al., 2025). Nesta linha, Ramdas e Patrick (2018) enquadram a liderança servidora como uma abordagem que enfatiza a aplicação dos pontos fortes e das capacidades psicológicas dos recursos humanos, com vista à melhoria do desempenho no trabalho. Comportamentos e características como escuta ativa, empatia, valorização dos colaboradores, promoção do crescimento pessoal e profissional reforçam o sentimento de valorização, segurança e motivação para o crescimento (Onan et al., 2025). Neste sentido, este clima promove, por sua vez, uma maior resiliência psicológica dos seguidores e atua como fator protetor contra o *burnout* (Onan et al., 2025).

No entanto, Panaccio et al. (2015) argumentam que a liderança servidora pode prejudicar a saúde mental dos colaboradores, nomeadamente quando as preferências e expectativas destes não são consideradas. Desta forma, quando líderes aplicam comportamentos que não atendem às diferenças individuais, podem surgir impactos negativos no desempenho, nos comportamentos de cidadania organizacional e na saúde mental dos colaboradores, conduzindo a maior tensão psicológica e diminuição do bem-estar (Panaccio et al., 2015).

Apesar da literatura evidenciar que os estilos de liderança associados à liderança positiva, nomeadamente a liderança transformacional, autêntica, ética e servidora, exercem uma influência significativa na saúde mental dos colaboradores, verifica-se, todavia, uma escassez de investigações que analisem especificamente a influência entre liderança positiva enquanto construto global e saúde mental dos colaboradores. Neste contexto, o presente estudo pode oferecer um contributo relevante ao aprofundar a compreensão da relação entre a liderança positiva e a saúde mental dos colaboradores, procurando ajudar a colmatar a lacuna identificada na literatura.

2.4 A liderança tóxica

Embora a liderança seja predominantemente concetualizada numa perspetiva positiva e associada à "boa liderança" (Reed, 2014), a liderança tóxica, ainda que represente uma proporção comparativamente menor na literatura (Gandolfi & Stone, 2022; Pelletier, 2010), tem recebido recentemente maior reconhecimento e preocupação (Octavian, 2023; Pelletier, 2010), surgindo como um contraponto crítico às teorias tradicionais da liderança e destacando aspetos negativos e comportamentos prejudiciais que estas não abrangem (Octavian, 2023).

A liderança tóxica, de acordo com Gandolfi e Stone (2022), é compreendida como destrutiva tanto para a organização como para aqueles que a integram. Deste modo, para Reed (2014), é definida como uma "combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que têm efeitos adversos nos subordinados, na organização e no desempenho da missão" (p.4). De forma semelhante, a liderança tóxica é demonstrada através das consequências negativas nos indivíduos e na organização (Reed, 2014). O autor acrescenta que se verifica, por parte dos líderes, uma falta de preocupação com o bem-estar dos liderados, atributos de personalidade que impactam negativamente o clima organizacional e uma concentração exclusiva nos próprios interesses (Reed, 2014). Green (2014) menciona, ainda, que o líder tóxico prejudica a eficácia da organização sobre a qual tem responsabilidade, causando danos sistémicos.

Segundo Octavian (2023), líderes tóxicos exibem um conjunto de características e comportamentos negativos no contexto organizacional. Ao nível dos atributos de personalidade, Green (2014) associa esta forma de liderança à irresponsabilidade, malícia e malevolência, enquanto Octavian (2023) a relaciona com desonestidade e falta de empatia, sensibilidade e humanidade. Além disso, compreendem características disfuncionais como falta de compaixão (Gandolfi & Stone, 2022), sentido de grandiosidade (Indradevi, 2016), instabilidade emocional e postura autocrática (Indradevi, 2016; Octavian, 2023; Walker & Watkins, 2022). De acordo com a literatura, estes líderes são cobardes e amorais, apresentando ainda traços de narcisismo, egocentrismo, arrogância, incompetência, ego elevado, valores egoístas, falta de integridade e ambição insaciável, instável e imprudente (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Walker & Watkins, 2022).

No que respeita aos comportamentos, Lipman-Blumen (2005) identifica a construção de regimes totalitários ou estritamente dinásticos, o diagnóstico incorreto de problemas acompanhado da ausência de soluções e a supressão de críticas construtivas. Indradevi (2016) acrescenta a ausência de racionalidade na tomada de decisão, falta de interesse no desenvolvimento dos seguidores e a adoção de comportamentos desviantes que violam as normas estabelecidas. Ademais, Octavian (2023) menciona o estabelecimento de padrões inatingíveis, a retenção de elogios e de apoio, a priorização do ganho pessoal e o abuso físico e/ou verbal. Pelletier (2010) refere, ainda, que líderes tóxicos excluem socialmente os colaboradores de atividades organizacionais, promovem o favoritismo e a desigualdade, retêm informação crítica necessária para um desempenho adequado destes, desconsideram o *feedback* e atacam as necessidades, o carácter e as capacidades dos indivíduos. São igualmente destacados comportamentos opressivos, fraca capacidade de comunicação (Walker & Watkins, 2022),

desconsideração de compromissos pessoais dos seguidores (Green, 2014), utilização de práticas coercivas (Gandolfi & Stone, 2022) e desvalorização de queixas e resultados (Reed, 2014). Para alguns autores, estes líderes violam os direitos humanos básicos dos colaboradores, desconsideram preocupações, ameaçam a segurança ocupacional e/ou pessoal, recorrem à supervisão abusiva e adotam atitudes insultuosas, desmoralizantes e aterrorizadoras (Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010). Acresce a sabotagem dos membros da organização, a criação de relações punitivas e baseadas no medo e a desconsideração ideias contrárias (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Octavian, 2023). Segundo vários autores, líderes tóxicos exploram os medos e as necessidades básicas e psicológicas dos seguidores, humilham, marginalizam, discriminam, abusam do poder, recorrem à microgestão e a práticas de assédio, manipulação, intimidação física e mental, envolvendo-se frequentemente em ações antiéticas e comportamentos agressivos, que incluem hostilidade passiva e passividade agressiva (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Walker & Watkins, 2022).

Indradevi (2016) e Lipman-Blumen (2005) concluem que a liderança tóxica causa danos significativos e duradouros nos seguidores e nas organizações. Para Indradevi (2016), em contexto de trabalho, alguns dos resultados esperados com uma liderança tóxica são o aumento do absentismo, do *burnout*, da ansiedade e da depressão, assim como o sentimento de incompetência por parte dos colaboradores. Líderes tóxicos contribuem, ainda, para a desmotivação dos seguidores, para o desvio dos objetivos organizacionais, para a redução do envolvimento organizacional, para a corrosão dos fundamentos de coesão organizacional e para a instalação de um clima de conflito interno (Octavian, 2023). Reed (2014) refere a diminuição do esforço no trabalho e Pelletier (2010) destaca a inibição dos colaboradores na expressão de preocupações ou ideias. Segundo Gandolfi e Stone (2022), a aplicação de uma liderança do estilo tóxico está associada à falta de segurança psicológica, à tensão dinâmica entre líder e seguidores, bem como à pressão mental, emocional e física sobre os colaboradores, enquanto Walker e Watkins (2022) a relacionam com o aumento dos sintomas de stress pós-traumático e com a estagnação no desenvolvimento da carreira. A diminuição da energia e do entusiasmo, a redução da qualidade do trabalho e da autonomia, o impacto negativo no desempenho e o aumento da frustração são igualmente apontados como consequências da liderança tóxica nos seguidores (Indradevi, 2016; Octavian, 2023; Reed, 2014). Além disso, colaboradores sujeitos a este tipo de líderes tendem a apresentar exaustão emocional e mental, a perder a confiança no líder, a adotar posturas hostis face às diretrizes organizacionais, a manifestar insegurança ocupacional, a sofrer rotura e corrosão de relações interpessoais no ambiente de trabalho e a apresentar menor produtividade (Gandolfi & Stone, 2022;

Indradevi, 2016; Octavian, 2023; Walker & Watkins, 2022). De acordo com alguns autores, a liderança tóxica contribui, ainda, para o declínio geral da eficácia organizacional, cria barreiras à aprendizagem, criatividade, inovação e desenvolvimento dos indivíduos, instala uma atmosfera de medo, submissão e desmoralização, diminui o *engagement* com o trabalho e tem um impacto negativo nos resultados e no sucesso organizacional (Gandolfi & Stone, 2022; Indradevi, 2016; Octavian, 2023; Walker & Watkins, 2022). Segundo a literatura, colaboradores expostos a líderes tóxicos apresentam aumento do stress e da intenção de *turnover*, decréscimo da motivação, da moral, da satisfação no trabalho e do compromisso com a organização, destruição da autoconfiança e autoestima, impactos negativos na saúde psicológica, emocional e física e na esfera pessoal, tendência para comportamentos contraproducentes, menor expressão de comportamentos de cidadania organizacional, bem como presença de problemas psicológicos como irritabilidade e raiva (Gandolfi & Stone, 2022; Indradevi, 2016; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Reed, 2014; Walker & Watkins, 2022).

2.4.1 O impacto das características e comportamentos do líder tóxico na saúde mental dos colaboradores

Segundo Ahumada et al. (2025), Hadadian e Sayadpour (2018) e Montano et al. (2016), a liderança tóxica representa um problema organizacional relevante, provocando efeitos negativos nos colaboradores, assim como na própria organização. Para estes autores, este estilo de liderança encontra-se associado a prejuízos na saúde mental dos seguidores, decorrentes de diferentes características e comportamentos disfuncionais adotados pelos líderes tóxicos.

Os líderes tóxicos adotam comportamentos desviantes, abusivos e manipuladores, bem como atributos de personalidade como o narcisismo e a incompetência, os quais impactam negativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores, produzindo stress, ansiedade, depressão e exaustão emocional nestes (Ahmed et al., 2024; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Robertson & Barling, 2014). Tais práticas e atitudes comprometem a confiança, sentimento de pertença, colaboração, desempenho, motivação, satisfação, produtividade, eficiência, eficácia, *engagement* e compromisso dos seguidores com a organização (Ahmed et al., 2024; Hadadian & Sayadpour, 2018; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira, 2024; van Dierendonck et al., 2004).

Além disso, a deterioração do bem-estar psicológico dos colaboradores, com reflexos no stress e exaustão emocional no trabalho, é promovida pelos seguintes fatores: (i) características do trabalho, como pressão temporal, conflito e ambiguidade de papéis, sobrecarga de trabalho, falta de autonomia, reduzido poder

de decisão e ausência de *feedback* construtivo; (ii) características organizacionais, como sistemas de pagamento e remuneração injustos, más condições das instalações, escassez de recursos ou de espaço, relações interpessoais disfuncionais, apoio inadequado e falta de comunicação; e (iii) características ocupacionais associadas às exigências da profissão (Ahmed et al., 2022; Hadadian & Sayadpour, 2018; Nunes & Palma-Moreira, 2024; van Dierendonck et al., 2004).

A exposição prolongada e continuada a contextos psicologicamente exigentes gerados por líderes tóxicos favorece o surgimento de *burnout* entre seguidores, dado o stress ocupacional e a exaustão emocional resultantes dessas condições (Gandolfi & Stone, 2021; Koç et al., 2022; Nunes & Palma-Moreira, 2024; Onan et al., 2025; Robertson & Barling, 2014). Além de comprometer a saúde mental dos indivíduos, o *burnout* gera igualmente consequências negativas para as organizações, por meio do absentismo, da intenção de *turnover* e da diminuição da motivação, desempenho, comprometimento e compromisso organizacional do trabalhador (Naeem e Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira, 2024; Onan et al., 2025; van Dierendonck et al., 2004). Por sua vez, tal pode conduzir ao abandono da organização pelos colaboradores, refletindo o elevado impacto do *burnout* na fragilização da sua saúde mental (Naeem & Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira, 2024).

3. DECISÕES METODOLÓGICAS

3.1. As questões de investigação e os objetivos do estudo

Segundo Gutterman (2023), os líderes possuem diversas características e comportamentos, eficazes ou disfuncionais, os quais definem, para Koo e Park (2018), determinados estilos de liderança. Montano et al. (2022) evidenciam uma associação entre o estilo de liderança adotado, a saúde mental dos liderados e o seu desempenho. Os autores observam que a liderança positiva está relacionada com níveis superiores de saúde mental e desempenho, verificando-se resultados opostos quando os líderes adotam posturas tóxicas. Tal mostra-se particularmente pertinente no contexto do ensino superior, onde Halat et al. (2023) apontam para o aumento de problemas de saúde mental dos docentes universitários. Complementarmente, Yu e Ying (2024) demonstram que a saúde mental dos docentes influencia diretamente o seu desempenho, destacando que níveis mais elevados de saúde mental estão associados a melhores resultados profissionais.

Assim, de acordo com a problemática em causa e a revisão de literatura realizada, estabeleceram-se as seguintes questões de partida:

- *Qual o entendimento dos docentes do ensino superior sobre saúde mental e sua relação com o desempenho?*
- *Que características e comportamentos associam os docentes do ensino superior a um líder que promove a sua saúde mental?*
- *Que características e comportamentos associam os docentes do ensino superior a um líder que prejudica a sua saúde mental?*

Com base nas questões de partida, definiram-se os seguintes objetivos de estudo:

i) Compreender a relevância que os docentes do ensino superior atribuem à saúde mental, nomeadamente ao nível do impacto no seu desempenho;
ii) Descobrir as características e comportamentos do líder que, na ótica dos docentes do ensino superior, contribuem para a saúde mental desta população e analisar esses resultados à luz da teoria da Liderança Positiva;
iii) Descobrir as características e comportamentos do líder que, na ótica dos docentes do ensino superior, prejudicam a saúde mental desta população e analisar esses resultados à luz da teoria da Liderança Tóxica;

iv) Propor recomendações, com base nos resultados obtidos, no domínio da liderança e da promoção da saúde mental, à gestão das instituições de ensino superior.

3.2. Decisões metodológicas

Para McGregor e Murnane (2010), "um paradigma é um conjunto de pressupostos, conceitos, valores e práticas que constituem uma forma de ver a realidade para a comunidade que os partilha", sendo cada paradigma "acompanhado de metodologias correspondentes" (p.419). A presente investigação segue o paradigma fenomenológico, o qual procura compreender a essência das experiências humanas, reconhecendo que a realidade é construída através das perceções e vivências subjetivas dos participantes (van Manen, 2017).

Decorrente da adoção deste paradigma, o estudo seguiu uma metodologia qualitativa. Sutton e Austin (2015) salientam que o papel do investigador na pesquisa qualitativa consiste em aceder aos pensamentos e sentimentos dos participantes do estudo, mencionando, ainda, que este método permite compreender os comportamentos observados e as razões subjacentes à sua ocorrência. Neste sentido, Bryman et al. (1988) afirmam que a utilização de métodos qualitativos pode aprofundar a investigação dos estilos de liderança ao integrar uma maior diversidade de fatores contextuais, baseados nas experiências pessoais dos participantes. Crowe et al. (2015) referem que métodos qualitativos são especialmente fundamentais no estudo da saúde mental, pois permitem aprofundar a compreensão das perceções, significados e experiências individuais sobre os fatores que promovem e prejudicam o seu bem-estar psicológico. Smith et al. (2022) destacam a relevância do método qualitativo na análise da saúde mental dos docentes do ensino superior ao possibilitar um entendimento aprofundado de fatores institucionais, relacionais e individuais que penalizam o seu bem-estar psicológico.

A revisão de literatura realizada neste estudo revela uma escassez de estudos qualitativos que abordam a influência dos estilos de liderança positivo e tóxico na saúde mental dos docentes do ensino superior, tanto em contexto nacional como internacional. Esta limitação evidencia a relevância de adotar um paradigma fenomenológico que permita explorar as perceções e experiências subjetivas dos docentes do ensino superior face às dinâmicas de liderança vivenciadas no meio académico.

Segundo Bhangu et al. (2023), os métodos qualitativos permitem explorar experiências, linguagens, histórias e culturas, possibilitando a investigação das dimensões sociais, culturais, políticas e económicas, bem como de fenómenos subjetivos, complexos e de difícil definição. Esta metodologia, de acordo com estes autores, também proporciona a análise de comportamentos frequentemente

considerados como irracionais, ilógicos e emocionais. Importa, ainda, referir que promove uma investigação aberta e exploratória, favorecendo a construção de conhecimento ancorado nas perceções dos participantes. Para Lakshman et al. (2000), a pesquisa qualitativa incentiva a compreensão da natureza, força e interação entre variáveis, especialmente em contextos onde os fenómenos são complexos e dinâmicos, não sendo evidentes ou devidamente captados através de métodos quantitativos. Segundo estes autores, esta abordagem permite explorar crenças, atitudes, motivações e significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, proporcionando uma visão holística dos fenómenos analisados. Assim, torna-se possível aceder a dimensões da realidade social que, de outra forma, seriam simplificadas pela abordagem quantitativa, a qual se centra no que é mensurável (Lakshman et al., 2000).

O presente estudo segue uma metodologia qualitativa, entendida como a mais adequada para aceder ao entendimento aprofundado das perceções dos participantes quanto à influência da liderança positiva e da liderança tóxica na saúde mental dos docentes do ensino superior.

Esta investigação apresenta um carácter descritivo, uma vez que os seus objetivos passam por compreender a relevância que os docentes atribuem à saúde mental, nomeadamente ao nível do impacto no seu desempenho, bem como descrever as características e comportamentos do líder que, segundo a perceção dos docentes, influenciam positiva ou negativamente a sua saúde mental. Para além da descrição dos aspetos referidos, trata-se, ainda, de uma pesquisa analítica, dado que se pretende analisar criticamente essas perceções à luz das teorias de Liderança Positiva e Liderança Tóxica, permitindo uma compreensão mais aprofundada da relação entre os estilos de liderança e a saúde mental dos docentes do ensino superior.

É adotada uma abordagem indutiva, baseada na análise das perceções dos participantes para a construção de categorias e interpretações que emergem diretamente dos dados, conforme proposto por Thomas (2006). Posteriormente, visa-se comparar os resultados obtidos com os de estudos anteriores, de forma a contribuir para o avanço do conhecimento teórico.

3.3. População e amostra do estudo

A população do estudo é composta por docentes do ensino superior, os quais cumprem os critérios de exercício ativo de funções de docência e a manutenção de vínculo profissional com uma instituição de ensino superior.

Neste estudo, considerou-se adequado adotar uma amostragem não aleatória por conveniência, estratégia frequentemente utilizada em pesquisas qualitativas. De acordo com Golzar et al. (2022), esta técnica consiste na seleção de participantes facilmente alcançáveis pelo investigador. Assim, consideram-se facilmente alcançáveis os docentes do ensino superior que demonstraram abertura e aceitaram colaborar voluntariamente no estudo. No caso presente, dado que os docentes do ensino superior apresentam horários irregulares, acumulam diversas funções de docência, de investigação e de gestão académica e, muitas vezes, exercem atividades externas à instituição, a sua participação dependeu essencialmente da disponibilidade individual e do acesso direto que a investigadora tinha a estes profissionais.

O instrumento de recolha de dados selecionado foi a entrevista. Segundo Marczyk et al. (2005), trata-se de uma forma de autorrelato, onde os participantes partilham as suas próprias experiências e perspetivas. Para Rowley (2012), as entrevistas propiciam a geração de dados primários ricos, permitindo a compreensão de opiniões, atitudes, comportamentos, experiências e perspetivas dos participantes.

As entrevistas podem ser classificadas de acordo com a sua estrutura. Na presente investigação, foi desenhado um guião de entrevista semiestruturada, caracterizado pela definição prévia de questões fundamentais a serem colocadas, porém permitindo ao entrevistador ter um diálogo mais aberto e espontâneo com o entrevistado, admitindo a alteração da ordem das questões e a colocação de novas perguntas, ao invés de se limitar a um roteiro predefinido (Rowley, 2012).

O critério utilizado para delimitar o número de entrevistas foi o de saturação teórica (Glaser & Strauss, 2006). Deste modo, a recolha de dados foi interrompida quando se verificou que a informação obtida em novas entrevistas não apresentava diferenças significativas relativamente à já recolhida, não se justificando, portanto, o acréscimo de tempo associado à realização de entrevistas adicionais.

Foram realizadas 14 entrevistas, todavia, após uma análise preliminar, concluiu-se que 3 entrevistas traziam um contributo muito reduzido ao estudo, pelo que a análise se centra apenas em 11. A amostra é, assim, composta por 11 participantes, sendo que 8 identificam-se como do género feminino e 3 do género masculino, e apresentam idades compreendidas entre os 43 e os 60 anos. Somente 1 dos participantes exerce a profissão docente há menos de 10 anos, enquanto o participante mais experiente conta com 32 anos na profissão. Trata-se, pois, de uma amostra composta por docentes que apresentam elevada experiência, favorecendo a obtenção de dados relevantes e ricos sobre o tema em estudo. Os participantes distribuem-se pelas várias categorias da carreira docente no ensino superior, desde

professor auxiliar até professor catedrático. A tabela seguinte resume as características dos 11 entrevistados.

Tabela 1. *Caracterização da amostra do estudo*

Entrevistado	Idade	Género	Antiguidade na profissão	Categoria profissional
E1	55	Feminino	27 anos	Professora auxiliar
E2	49	Feminino	22 anos	Professora auxiliar
E3	57	Masculino	32 anos	Professor catedrático
E4	60	Feminino	31 anos	Professora associada com agregação
E5	58	Masculino	27 anos	Professor associado com agregação
E6	44	Feminino	14 anos	Professora auxiliar
E7	43	Feminino	8 anos	Professora auxiliar
E8	53	Feminino	28 anos	Professora auxiliar com agregação
E9	53	Feminino	21 anos	Professora auxiliar
E10	52	Feminino	29 anos	Professora auxiliar
E11	43	Masculino	15 anos	Professor convidado equiparado a professor auxiliar

3.4. Procedimentos de recolha de dados

Os docentes foram contactados por *e-mail* (ver Apêndice I), momento em que lhes foi apresentado o tema do estudo, o respetivo âmbito e objetivos. Posteriormente, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, respeitando a disponibilidade dos docentes.

As entrevistas foram apoiadas num guião de entrevista semiestruturado, disponível no Apêndice III, elaborado a partir dos objetivos de estudo e após análise da literatura relevante. Não foi dado conhecimento prévio do guião da entrevista aos participantes, de modo a obter respostas mais espontâneas e genuínas. Antes de dar início à colocação das questões, as condições e os objetivos do estudo foram relembrados aos participantes. Foi solicitada autorização para a gravação em áudio, tendo sido obtido o consentimento informado (ver Apêndice II) de todos os participantes, à exceção de um, cuja entrevista foi registada parcialmente de forma manual, a fim de garantir o registo das informações relevantes.

As entrevistas decorreram entre 26 de setembro de 2024 e 10 de fevereiro de 2025, sendo que esta dispersão no tempo se deveu à disponibilidade indicada por cada docente. O tempo mínimo de entrevista foi de 15 minutos e 24 segundos e o máximo de 45 minutos e 31 segundos, sendo a duração média de 29 minutos e 25 segundos. As entrevistas foram efetuadas de forma presencial ou via plataforma *Zoom*, de acordo com a preferência do docente. As entrevistas presenciais decorreram no gabinete do

participante, na respetiva instituição do ensino superior. Além disso, foi garantido o anonimato a cada entrevistado, tendo-se atribuído um código (E1, E2, ... E11) aos docentes.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, uma vez que, conforme argumentam Halcomb e Davidson (2006), esta prática aproxima o investigador dos dados e facilita uma análise mais aprofundada e rigorosa, sendo central para a validade e veracidade da investigação qualitativa. Após a transcrição, optou-se pela utilização do *software NVivo* (versão 15), de modo a auxiliar no processo analítico dos dados obtidos através das entrevistas. O *NVivo* é uma ferramenta amplamente reconhecida na pesquisa qualitativa, que permite a codificação, organização e categorização eficiente dos dados. Embora seja possível realizar este tipo de análise manualmente, o seu uso justifica-se pela sua capacidade de sistematizar e agilizar o processo analítico, garantindo maior rigor e transparência na interpretação das informações (Rowley, 2012).

Para o tratamento dos dados qualitativos, recorreu-se à análise temática das entrevistas. Esta escolha justifica-se pela flexibilidade e adoção de procedimentos sistemáticos e organizados, permitindo a identificação e interpretação rigorosa de dados qualitativos a partir das diferentes perceções expressas pelos participantes (Majumdar, 2019).

Neste estudo, recorreu-se a uma abordagem mista para a definição das categorias. As categorias temáticas foram estabelecidas com base na revisão de literatura e nas questões do guião de entrevista (Apêndice III), enquanto as dimensões e os respetivos indicadores emergiram da análise das respostas dos participantes (Majumdar, 2019). As grelhas de análise correspondentes serão apresentadas na secção seguinte, dedicada à análise e discussão de dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise e discussão dos dados obtidos através da condução de entrevistas semiestruturadas a docentes do ensino superior. Em cada subcapítulo é apresentada a grelha que simultaneamente apoiou e foi completada no decurso da análise dos dados. São, ainda, incluídos excertos ilustrativos das entrevistas e estabelecida a ligação entre os dados e a literatura consultada.

4.1 Perceções dos docentes do ensino superior sobre saúde mental

Neste subcapítulo, são analisadas as perceções dos docentes do ensino superior relativamente ao conceito de saúde mental e sua influência no desempenho profissional. Na tabela 2 são apresentados indicadores obtidos através das respostas dos participantes.

Tabela 2. *Grelha de análise referente à categoria temática "perceções dos docentes do ensino superior sobre saúde mental"*

Categoria temática	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre saúde mental	Conceito de saúde mental	Sentimento de bem-estar mental e emocional	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11
		Capacidade de responder às exigências da vida pessoal	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8
		Capacidade de responder às exigências da vida profissional	E1, E2, E4, E6, E7, E10
	Relevância da saúde mental para o desempenho docente	Importância equiparada à das outras profissões	E1, E3, E8
		Propensão para o erro	E1, E2, E6, E7, E8, E10, E11
		Promoção do bom desempenho	E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9
	Fatores que favorecem a saúde mental	Bom ambiente de trabalho – relação com colegas	E1, E2, E4, E5, E7, E9, E11
		Condições de trabalho – instalações e disponibilidade de recursos	E1, E5, E6, E7, E11
		Perspetiva de carreira	E1, E3, E4, E11
		Reconhecimento e valorização da função docente	E4, E6, E9, E11
		Sentimento de pertença e integração	E3, E4, E8
		Segurança profissional	E4
		Horas letivas adequadas	E3, E5, E7
		Equilíbrio vida profissional/vida pessoal	E9

	Fatores que penalizam a saúde mental	Más condições de trabalho – instalações	E1, E7, E10
		Cariz multidimensional da função docente	E1, E3, E4, E5, E6
		Natureza solitária da função docente	E1, E3
		Sobrecarga de trabalho	E1, E3, E4, E5, E6
		Injustiça do sistema de avaliação de desempenho	E3, E9
		Mau ambiente de trabalho – relação com os colegas	E1, E7, E8, E9, E11
		Progressão na carreira dificultada	E3, E4, E6, E7, E8, E10
		Desequilíbrio vida pessoal/vida profissional	E3, E4, E5, E9
		Falta de reconhecimento da função docente	E3, E6, E7
		Competitividade entre colegas	E3, E6, E7

4.1.1 Conceito de saúde mental

- Sentimento de bem-estar mental e emocional

O sentimento de bem-estar mental e emocional foi referido por todos os docentes do ensino superior entrevistados, sugerindo a centralidade desta dimensão na compreensão do conceito de saúde mental.

De forma geral, os participantes associam a saúde mental a um estado de bem-estar global, frequentemente descrito como "sentir-se bem". Esta ideia surge de forma consistente nas expressões: "no fundo é sentir-me bem" (E1), "tem a ver com um bem-estar geral da pessoa" (E2), "a saúde mental é nós nos sentirmos bem (...) é um sentimento de bem-estar global" (E6) e "inclui também um bem-estar, a pessoa sentir-se bem com ela própria" (E10).

Verifica-se, ainda, que alguns inquiridos concetualizam a saúde mental como um estado de bem-estar psicológico, sendo esta perspetiva ilustrada pelos seguintes depoimentos: "(...) um campo da vida que remete para uma dimensão importante da saúde humana, que tem a ver com o bem-estar mental" (E5) e "(...) sentir-se (...) psicologicamente bem" (E10).

Por sua vez, um dos participantes destaca a articulação entre o bem-estar psicológico e o equilíbrio emocional, tal como evidencia o seguinte excerto:

> *(...) nós falamos muitas vezes que saúde física é estarmos bem, é estarmos saudáveis. A saúde mental é a mesma coisa, mas a um nível diferente, a um nível psicológico e a um nível de equilíbrio emocional. Portanto, eu diria que saúde mental é isso mesmo, é ser saudável a nível psicológico.* (E8)

Além disso, um dos inquiridos define a saúde mental pela ausência de estados emocionais negativos. A seguinte expressão pretende esclarecer este parecer: "não ficar angustiada (...) não ficar ansiosa, não ficar stressada" (E1).

Para além disso, alguns participantes associam a saúde mental à satisfação, realização pessoal e segurança, tal como demonstram os próximos depoimentos:

> *A forma que eu julgo ter sobre saúde mental pode ter a ver com as pessoas sentirem-se satisfeitas, realizadas, seguras e não terem nenhuma disfunção psicopatológica no momento, ou seja, não terem nenhuma perturbação psicopatológica. Mas acho que é mais do que não ter nenhuma perturbação psicopatológica, a saúde mental implica um bem-estar e realização pessoal.* (E3)

> *(...) a saúde mental é quando nós estamos satisfeitos connosco.* (E7)

Estes resultados vão ao encontro da literatura consultada, dado que a saúde mental é concebida como um estado de bem-estar geral, associado à qualidade de vida cognitiva e emocional do indivíduo, bem como à ausência de perturbações mentais (SNS 24, 2025). Tal como defendem Day e Nielsen (2017) e Goetzel et al. (2018), a saúde mental não se limita à ausência de fatores negativos, implicando igualmente a presença de dimensões positivas, tal como perceção de satisfação.

- Capacidade de responder às exigências da vida pessoal

A capacidade de responder às exigências da vida pessoal também foi sublinhada pelos participantes, sendo a saúde mental associada à capacidade de lidar com as tarefas e desafios do quotidiano. Os próximos pareceres refletem a importância atribuída a este fator:

> *(...) é de alguma forma eu conseguir lidar com o que o mundo me traz em várias situações. (...) sentir-me capaz de fazer as minhas coisas no dia-a-dia, sentir-me capaz de desligar de umas coisas e ligar outras. (...) conseguir cumprir melhor ou pior aquilo que tenho que fazer, quer na vida pessoal (...)* (E1)

> *(...) saúde mental tem a ver com a nossa capacidade para respondermos adequadamente a diferentes tarefas da nossa vida ou a diferentes circunstâncias da nossa vida (...)* (E4)

> *Eu tenho um funcionamento adaptativo e ao qual respondo de uma forma adaptativa e ajustada às situações que me aparecem no dia-a-dia. Há momentos da nossa vida em que, quando a*

nossa saúde mental não está bem, temos mais dificuldade em lidar com situações do dia-a-dia. (E8)

Estas perspetivas convergem com a literatura consultada na medida em que a saúde mental é entendida como uma condição holística, não existindo isoladamente e integrando um conceito mais amplo que inclui o equilíbrio externo, relativo ao ambiente físico e social, bem como variáveis ambientais (Alves & Rodrigues, 2010; Bhugra et al., 2013a; Day & Nielsen, 2017; Leka & Nicholson, 2019), conferindo ao indivíduo maior capacidade para enfrentar de forma eficaz os desafios e situações de stress recorrentes (World Health Organization, 2025).

- Capacidade de responder às exigências da vida profissional

Outro indicador que os participantes interligaram com a saúde mental foi a capacidade de responder às exigências da vida profissional, particularmente na medida em que o bem-estar mental potencia a execução adequada das tarefas no contexto de trabalho. As seguintes citações ilustram esta perceção:

(...) conseguir cumprir melhor ou pior aquilo que tenho que fazer (...) na vida profissional. (E1)

(...) com o que fazemos, com o nosso trabalho, não tendo aqui problemas que inibam a execução das nossas funções de uma forma adequada, sem que haja sofrimento acrescido relacionado com problemas de saúde mental para a execução das nossas funções. Portanto, eu diria que é um conceito lato para a saúde que envolve bem-estar nos vários domínios da nossa vida, não só o académico ou profissional (...) (E7)

Estas visões encontram suporte na literatura consultada, dado que indivíduos com bem-estar mental apresentam maior capacidade para desempenhar plenamente as funções, desenvolver competências e trabalhar de forma produtiva (Bhugra et al., 2013a; World Health Organization, 2025).

4.1.2 Relevância da saúde mental para o desempenho docente

- Importância equiparada à das outras profissões

Os participantes consideram que a saúde mental assume uma importância relevante para o desempenho profissional, não sendo exclusiva da função docente, mas transversal a outras profissões. Tal é enfatizado nos excertos seguintes:

Para mim é igual à dos outros. Não me parece existir diferença na importância da saúde mental para exercer uma função. (...) eu acho que a importância é igual. (...) Mas não vejo grande diferença em relação ao ser docente ou ter outra função a nível profissional. (E1)

> *Eu acho que a saúde mental é preciosa para toda a gente, não é só para os docentes. (...) E tal como é importante para docentes, é importante para qualquer outra profissão.* (E8)

Ballard et al. (2025) corroboram esta perspetiva, dado que referem que a saúde mental é essencial para toda a força de trabalho, independentemente da atividade exercida, assumindo particular relevância para o desempenho e produtividade profissional.

- Propensão para o erro

Uma parte significativa dos participantes destacou que a saúde mental fragilizada aumenta a propensão para o erro no desempenho da função docente. De acordo com os relatos, quando o bem-estar psicológico está comprometido, limita a eficácia do desempenho das tarefas. Esta ideia é evidenciada nos testemunhos seguintes:

> *Ou seja, se eu não estiver bem, se eu não funcionar bem, seja docente ou não, provavelmente vou cometer erros e não vou fazer aquilo que é esperado de mim.* (E1)

> *Portanto, a saúde mental está diretamente relacionada com a forma como nós depois executamos ou não a nossa profissão.* (E7)

> *(...) se não estivermos bem, se o mental não estiver bem, eu acho que nunca conseguimos ser ótimos nas nossas funções.* (E11)

A literatura corrobora esta perceção, evidenciando que o bem-estar psicológico favorece o desempenho adequado e a produtividade das tarefas dos docentes do ensino superior (Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025). Quando a saúde mental se encontra fragilizada, a eficiência e a produtividade dos docentes ficam comprometidas (Urbina-Garcia, 2020), elevando a probabilidade de cometer erros e afetando os resultados esperados.

- Promoção do bom desempenho

Mais de metade dos entrevistados destacaram que uma boa saúde mental constitui um fator importante para o bom desempenho da função docente. Segundo os seus relatos, dispor de boas condições psicológicas permite executar adequadamente as tarefas atribuídas, refletindo-se na qualidade do exercício da profissão, sendo esta perspetiva ilustrada pelos seguintes depoimentos:

> *Eu creio que nós precisamos de (...) estar em boas condições mentais, isto é, reunir condições psíquicas, anímicas, mas também físicas, mas sobretudo psíquicas, que nos permitam desempenhar as tarefas que nos são atribuídas, que têm a ver com o exercício da nossa profissão. E, neste caso, no exercício da docência.* (E5)

> *(...) é fundamental que estejamos bem e que nos sintamos bem para que a nossa missão como professores seja de qualidade.* (E6)

> *(...) saúde mental está diretamente relacionada com a forma como nós depois executamos ou não a nossa profissão. Se nós estivermos bem mentalmente e fisicamente, nós vamos conseguir dedicar-nos e executar as nossas funções de uma forma adequada.* (E7)

Pace et al. (2019) e Rey-Tienda et al. (2025) corroboram esta perspetiva, ao identificarem que o bem-estar psicológico é essencial para o desempenho adequado das funções e para a manutenção da produtividade dos docentes. Além disso, colaboradores com boa saúde mental apresentam maior capacidade de funcionamento eficaz no contexto de trabalho (Day & Nielsen, 2017), sendo que a sua fragilização pode comprometer o desempenho profissional (Urbina-Garcia, 2020).

4.1.3 Fatores que favorecem a saúde mental

- Bom ambiente de trabalho – relação com colegas

O bom ambiente de trabalho, nomeadamente a relação dos docentes do ensino superior com os colegas, foi referido pela maior parte dos participantes, o que evidencia a importância deste fator no favorecimento da saúde mental. Os seguintes excertos pretendem ilustrar esta ideia:

> *(...) acho que boas relações com os colegas e um bom ambiente de trabalho é absolutamente fundamental. (...) é muito importante conseguir criar um ambiente entre colegas que seja minimamente aceitável. Isso para mim é o fundamental. (...) Para mim, o ambiente entre docentes é fundamental.* (E1)

> *(...) o ambiente laboral em que as pessoas trabalham. (...) as relações interpessoais, o modo como as pessoas se relacionam entre si no contexto profissional, mas também as relações com a hierarquia (...)* (E5)

Similarmente, investigações apontam a qualidade das relações interpessoais e das interações no trabalho como um determinante central da saúde mental, enfatizando a valorização da convivência com os colegas, a integridade e o respeito mútuo no contexto de trabalho (Aryanti et al., 2020; Day & Nielsen, 2017; Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2022).

- Condições de trabalho – instalações e disponibilidade de recursos

As condições de trabalho, nomeadamente as instalações e a disponibilidade de recursos, foram apontadas por uma grande parte dos inquiridos como um fator que favorece a saúde mental, tal como se pode verificar nas seguintes citações:

> *(...) as condições de trabalho também são importantes (...)* (E1)
>
> *Mas também as condições em que as pessoas estão sujeitas para desempenhar a sua atividade e, portanto, a qualidade das instalações, a disponibilidade de recursos (...)* (E5)

As perceções dos docentes do ensino superior estão alinhadas com a literatura que identifica as condições de trabalho, tais como o espaço físico e a disponibilidade de recursos, como determinantes do bem-estar psicológico dos docentes do ensino superior (Aryanti et al., 2020; Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2022; Halat et al., 2023; LaMontagne et al., 2014; Pace et al., 2019; Urbina-Garcia, 2020).

- Perspetiva de carreira

A perspetiva de carreira foi apontada por quatro inquiridos como um fator que favorece a saúde mental, sendo entendida em termos das oportunidades de evolução na carreira académica. As seguintes citações pretendem ilustrar esta perceção:

> *Trabalham a pensar na carreira (...)* (E3)
>
> *As oportunidades de evoluir na carreira em função do investimento que as pessoas fazem na instituição, eu acho que é extremamente importante* (E4)

Também Aryanti et al. (2020) e Halat et al. (2023) referem as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e a progressão na carreira como elementos que contribuem para o bem-estar psicológico no contexto laboral.

- Reconhecimento e valorização da função docente

Outra medida também apontada por quatro entrevistados refere-se ao reconhecimento e valorização da função docente como um dos fatores relevantes para a saúde mental, o qual está associado à valorização do trabalho desenvolvido e ao sentimento de importância atribuído à função. A seguinte ilustração pretende evidenciar essa perceção:

> *Porque eu acho que há fatores de natureza contextual que podem ser importantes, por exemplo, o ser valorizado na função, e valorizado e reconhecido, isto por diferentes interlocutores, superiores ou mesmo até os próprios estudantes (...) o reconhecimento, a valorização do progresso, do trabalho que fazemos (...) é extremamente importante para a pessoa se sentir, por exemplo, reconhecida, ou valorizada, ou sentir que a instituição está preocupada ou está a investir em fazer esse reconhecimento. O reconhecimento é uma das necessidades que nós temos em diferentes áreas da nossa vida (...)* (E4)

Esta evidência está em conformidade com a literatura consultada na medida em que a valorização individual e a expressão de reconhecimento por parte dos colegas e superiores são identificados como determinantes do bem-estar psicológico no trabalho (Aryanti et al., 2020).

- Sentimento de pertença e integração

O sentimento de pertença e integração foi, também, identificado por alguns inquiridos como um dos fatores que favorece a saúde mental, estando associado ao envolvimento e à perceção de fazer parte da organização universitária. Esta ideia é visível nos seguintes excertos:

> *(...) as pessoas sentirem-se envolvidas, as pessoas sentirem que contribuem, as pessoas sentirem que fazem parte de algo.* (E3)

> *(...) o sentido de pertença na instituição é claramente também um fator importante. (...) Se pensarmos assim: o que é que contribui para a saúde mental? Ter determinadas necessidades satisfeitas. Vamos pensar na (...) necessidade de pertença (...)* (E4)

Estes resultados vão ao encontro de Aryanti et al. (2020), autores que argumentam que o sentido de pertença no contexto de trabalho constitui um fator que contribui para o bem-estar psicológico.

- Segurança profissional

Um dos participantes revelou, ao longo da entrevista, que a segurança profissional favorece a saúde mental, estando associada à estabilidade no emprego. Pode verificar-se neste excerto essa perspetiva:

> *(...) a segurança é outra. E, portanto, se a segurança pode ser conseguida através, por exemplo, de um determinado contrato (...) Se pensarmos assim: o que é que contribui para a saúde mental? Ter determinadas necessidades satisfeitas. Vamos pensar na necessidade de segurança (...)* (E4)

A literatura, através dos contributos de Aryanti et al. (2020) e Goetzel et al. (2018), corrobora esta perceção, a qual reconhece a estabilidade e segurança no emprego como fatores determinantes no bem-estar mental dos colaboradores.

- Horas letivas adequadas

A definição adequada de horas letivas foi referida por três entrevistados, representando, também, um fator que favorece a saúde mental, a qual está associada à carga horária equilibrada das atividades docentes. Os próximos excertos de entrevistas evidenciam esta perspetiva:

> *(...) há um aspeto importante na vida de cada um de nós ao nível da docência do ensino superior, que é a definição do horário de trabalho, ou melhor, a definição do horário letivo, dos dias e horas em que se dá aulas.* (E5)

> *(...) uma carga horária adequada que favoreça a minha saúde mental. (...) e todos estes fatores são fundamentais para promover uma boa saúde mental.* (E7)

Também LaMontagne et al. (2014) e McDaid et al. (2005) reconhecem as horas de trabalho como um elemento que influencia a saúde mental dos colaboradores.

- Equilíbrio vida profissional/vida pessoal

O equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal foi referido por um dos entrevistados como um elemento que favorece a saúde mental, estando associado à possibilidade de conciliar e desenvolver os diversos papéis. O parecer detalhado deste inquirido reflete a importância atribuída a este fator:

> *Depois, as pessoas não são só seres profissionais, têm vidas pessoais e, às vezes (...) passa primeiro por essa comunidade organizacional integrar a vida pessoal e familiar das pessoas, permitindo que as pessoas possam desenvolver os seus diversos papéis, porque eles são igualmente importantes para todos nós enquanto sociedade. Isso significa partilhar tempo, ou seja, a pessoa não é totalmente disponível para a empresa, tem uma vida autónoma disso, e a empresa criar condições para isso, para essa conciliação trabalho-família.* (E9)

Este resultado vai ao encontro de Aryanti et al. (2020), autores que apontam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal impacta o bem-estar psicológico no contexto laboral.

4.1.4 Fatores que penalizam a saúde mental

- Más condições de trabalho – instalações

As más condições de trabalho, que incluem instalações inadequadas, foram destacadas por três participantes como um fator que prejudica a saúde mental. As seguintes citações refletem a importância atribuída a este fator:

> *Se me derem uma sala no inverno que não tem aquecimento, obviamente que... não é? (...) se não houver condições que permitam esse bom trabalho* (E1)

> *E depois é o oposto daquilo que eu lhe disse (...) fracas condições de trabalho* (E7)

De igual forma, LaMontagne et al. (2014) e Leka e Nicholson (2019) destacam que a exposição a condições de trabalho inadequadas impacta negativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores.

- Cariz multidimensional da função docente

Quase metade dos participantes considera que o cariz multidimensional da função docente pode penalizar o bem-estar mental, dada a variedade de funções e responsabilidades que os docentes do ensino superior têm de assumir. O seguinte excerto pretende ilustrar esta ideia:

> *(...) às vezes, as tarefas que nós temos que fazer são múltiplas. Desde, ter que dar aulas aos alunos, temos de fazer investigação, temos de publicar, temos de assumir tarefas de gestão. Portanto, as nossas tarefas não são única e exclusivamente dar aulas. Embora isto às vezes não seja muito claro para toda a gente, nós temos múltiplas tarefas de diferentes níveis (...) pode ser, a certa altura, um fator que prejudica.* (E4)

A literatura corrobora esta perceção ao evidenciar que a função docente do ensino superior, pela multiplicidade de funções e responsabilidades que envolve, pode contribuir para problemas de saúde mental destes profissionais. Conciliar diferentes papéis pode gerar falta de controlo e dificuldade na gestão das tarefas, constituindo um fator de risco para a saúde mental (Halat et al., 2023; Nicholls et al., 2022; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

- Natureza solitária da função docente

Os inquiridos enfatizaram a natureza solitária da função docente como um fator penalizador da saúde mental, apesar da existência de interações interpessoais. Esta perceção está bem patente no próximo parecer:

> *Apesar de estarmos em contacto com muita gente, eu acho que é uma profissão muito solitária, e apesar das pessoas trabalharem em equipas, o trabalho de desempenho habitualmente acaba por ser muito solitário. A maior parte das vezes, nós não preparamos aulas com outros colegas, não quer isto dizer que não possamos pedir opinião a outros colegas, mas preparamos aulas sozinhos, damos aulas sozinhos, fazemos papers e fazemos investigação em equipas, mas fazemos as nossas partes mais ou menos sozinhos. Ou seja, dito de outra maneira, eu acho que, na profissão de docente, apesar das pessoas estarem envolvidas em equipas, em redes e trabalharem com estudantes, ou seja, maioritariamente em contacto com pessoas, há aqui um grau e dimensão de solidão, digamos assim, no trabalho que é executado. (...) mas já que estamos aqui a refletir, é uma dimensão muito solitária do trabalho. (...) E, portanto, eu acho que é uma natureza solitária do trabalho, a própria autogestão do próprio trabalho (...)* (E3)

Estes resultados mostram-se alinhados com LaMontagne et al. (2014) e McDaid et al. (2005), autores que evidenciam o impacto negativo da autonomia na execução das funções e tarefas na saúde mental dos colaboradores.

- Sobrecarga de trabalho

Quase metade dos participantes também enfatizou a sobrecarga de trabalho como um fator que prejudica a saúde mental. Este indicador encontra-se associado à elevada quantidade de tarefas às quais os docentes estão sujeitos, à carga letiva excessiva e à pressão constante para cumprir com múltiplas responsabilidades, tal como ilustram os próximos excertos:

> *(...) temos uma carga letiva excessiva, e depois torna-se muito difícil conseguirmos dedicar-nos a outras tarefas que são igualmente relevantes, como a investigação, e portanto, cria uma pressão muito grande sobre as pessoas. Ter carga letiva excessiva parece-me um problema sério (...) nós temos carga letiva excessiva (...)* (E3)

> *(...) estamos sujeitos a uma enorme pressão para realizar as tarefas a que estamos obrigados (...) E, portanto, nós vivemos num contexto marcadamente caracterizado por uma intensa atividade, ou seja, o nosso trabalho é extremamente intenso, são imensas as solicitações a que estamos sujeitos (...) trabalhamos sem parar (...)* (E5)

> *(...) temos a questão da pressão das tarefas que um professor académico tem (...) porque a verdade é que nós vivemos sobrecarregados com muitas outras tarefas (...)* (E6)

A literatura corrobora esta perceção, reconhecendo que a sobrecarga de trabalho, incluindo a necessidade de equilibrar prazos rigorosos, elevadas cargas horárias e crescentes tarefas administrativas, contribui para o aumento de problemas de saúde mental entre os docentes do ensino superior (Halat et al., 2023; LaMontagne et al., 2014; McDaid et al., 2005; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

- Injustiça do sistema de avaliação de desempenho

Dois entrevistados identificaram a injustiça do sistema de avaliação de desempenho como um fator que penaliza a saúde mental, estando associada à forma como o mérito é estimado e reconhecido no contexto académico. Eis os excertos ilustrativos:

> *Pela sua natureza, é uma profissão muito competitiva, no sentido em que as pessoas estão sempre a ser avaliadas, estão sempre a participar em concursos, ao longo da sua carreira. E a participação em concursos não depende do seu valor próprio, depende, em teoria, do valor comparativo com outras pessoas. (...) As pessoas sentem-se rejeitadas pelo sistema, sentem sistematicamente que o sistema é injusto, que estão a ser cometidas injustiças contra elas, e é muito difícil, por mais transparentes e por mais rigorosos que os júris sejam, que este sentimento de injustiça não seja prevalente nos dias de hoje na academia. (...) Referindo-me agora ao nível da produção científica, houve um esforço da ciência portuguesa por tentar produzir ao nível de outros países europeus ou até de outros países do mundo e, portanto, isto criou uma pressão para a produção científica que nem sempre é muito saudável. (...) Acho que nós não conseguimos, provavelmente nacionalmente e localmente, valorizar mais as pessoas que contribuem mais. Também é difícil esta métrica. E portanto, é irrelevante se a pessoa produz 1 paper por ano ou 5 papers por ano. Ou se a pessoa tem 1 projeto ou não tem projeto nenhum.*

> *Ou se orienta 1 estudante de doutoramento, ou se orienta 5 ou se não orienta nenhum. (...) Os docentes são avaliados, mas eu acho que é uma avaliação muito discriminativa. E eu acho que isto também relativiza o sentimento de injustiça que existe no sistema. (...) a perceção de que não há uma avaliação que seja suficientemente fina para descriminar as pessoas que têm mais mérito das que têm menos mérito.* (E3)

> *(...) a ideia de uma meritocracia que define mérito de acordo com os critérios de determinados grupos em detrimento de outros. Quando digo mérito é um conceito subjetivo, que levam as pessoas à sua exaustão (...) levando as pessoas a sentirem-se medíocres no seu trabalho, se não conseguirem corresponder a certas métricas. Isso é muito tóxico, cria ambientes muito tóxicos.* (E9)

A literatura corrobora esta perspetiva, a qual refere que a injustiça organizacional compromete a saúde mental dos colaboradores (LaMontagne et al., 2014; McDaid et al., 2005). Além disso, no contexto académico, sistemas de avaliação de desempenho centrados em critérios que não refletem o trabalho efetivamente desenvolvido, intensificam a pressão e a frustração dos docentes, o que penaliza o bem-estar psicológico destes profissionais (Halat et al., 2023; Onan et al., 2025; Pace et al., 2019; Schimanski & Alperin, 2018; Urbina-Garcia, 2020).

- Mau ambiente de trabalho – relação com os colegas

Perto de metade dos docentes do ensino superior entrevistados considerou o mau ambiente de trabalho, em particular as relações com os colegas, como um fator que penaliza a saúde mental. Esta visão é clara nos seguintes excertos:

> *Depois, se eu estou num contexto onde eu até gosto do que faço mas eu não me sinto bem, quer com as minhas chefias, quer com os meus colegas (...) então isso vai ter um impacto na saúde mental.* (E8)

> *Por exemplo, ao nível organizacional, não havendo um ambiente saudável, acho que é aquilo que mais afeta o trabalho.* (E11)

Estes resultados mostram-se alinhados com Stoetzer et al. (2009), autores que identificam as relações interpessoais negativas no trabalho, que incluem conflitos e interações precárias, como um fator que prejudica a saúde mental dos colaboradores.

- Progressão na carreira dificultada

A dificuldade de progredir na carreira foi identificada por mais de metade dos inquiridos como um fator que penaliza a saúde mental, refletindo a limitação de oportunidades de crescimento profissional, a

pressão para cumprir elevadas exigências e a imprevisibilidade dos processos de progressão. Esta ideia é evidenciada nos excertos seguintes:

> *E, para que possamos progredir na carreira, temos de atingir um conjunto de objetivos, idealmente superá-los. Isto para, um dia, termos a possibilidade de concorrer para subir na carreira com o melhor currículo possível. E isso às vezes, estas exigências, podem contribuir (...) para uma saúde mental mais pobre.* (E7)

> *(...) a progressão na carreira na profissão, de alguma forma, impõe o facto de ter muitas e boas publicações. Da forma como a carreira está organizada, as pessoas não são promovidas porque são muito boas, as pessoas são promovidas porque naquele momento em particular são melhores que os outros. E isso prejudica a saúde mental das pessoas, porque depois as pessoas sentem-se em constante pressão, na medida em que nunca sabem o que vai ser suficiente. Como não é uma progressão em termos de mérito absoluto, é em termos de mérito relativo, as pessoas nunca sabem o que vai ser suficiente, mesmo que cumpram largamente os requisitos que são tipicamente considerados mínimos. Basta aparecer alguém que cumpra um pouco melhor, não precisa de ser muito melhor, mas basta ser um pouco melhor. Eu acho que isso é um fator muito importante de stress na academia em geral. (...) Porque nós falamos em carreira, mas aquilo que me parece, neste momento, é que no ensino superior não há carreira. Porque o que quer que seja que diz respeito a progressão está sempre dependente do departamento decidir se quer pedir uma abertura de vaga, do conselho cientifico da escola aprovar uma abertura de vaga e, também, do reitor depois aprovar esse pedido de abertura de vaga e, efetivamente, abrir essa vaga.* (E10)

Estes resultados mostram-se alinhados com LaMontagne et al. (2014) e McDaid et al. (2005), autores que reconhecem a limitação de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira como um dos fatores principais que compromete o bem-estar psicológico dos colaboradores. Além disso, a exigência associada à carreira dos docentes do ensino superior pode gerar a perceção de falta de progressão como esperado, comprometendo o bem-estar mental destes profissionais (Halat et al., 2023; Nicholls et al., 2022; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

- Desequilíbrio vida pessoal/vida profissional

Os participantes enfatizaram a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como um fator penalizador da saúde mental, estando associado à dificuldade de conciliar as necessidades pessoais com as responsabilidades laborais e à pressão de estar permanentemente disponível para o trabalho, tal como evidenciado pelos seguintes excertos de entrevistas:

> *(...) dar resposta a tudo atempadamente àquilo que é de trabalho, e às vezes negligenciamos outros fatores da vida, que depois acabam por ter impacto na saúde mental (...)* (E4)

> *E, portanto, nós vivemos num contexto marcadamente caracterizado por uma (...) crescente ilusão da separação entre o tempo de trabalho e do tempo de não trabalho.* (E5)

> *Hoje em dia, eu acho que estas culturas neoliberais, de que as pessoas têm que estar disponíveis totalmente para o trabalho (...) retiram as pessoas de outras dimensões das suas vidas, são ambientes muito tóxicos para a saúde mental, e que hoje proliferam.* (E9)

Também LaMontagne et al. (2014) e McDaid et al. (2005) defendem que a perceção de desequilíbrio entre vida laboral e extralaboral tem impacto na saúde mental dos colaboradores. Além disso, Halat et al. (2023), Pace et al. (2019) e Urbina-Garcia (2020) destacam que a conflitualidade entre responsabilidades profissionais e pessoais compromete o equilíbrio entre ambas as esferas, prejudicando a saúde mental dos docentes do ensino superior.

- Falta de reconhecimento da função docente

Alguns participantes identificaram a falta de reconhecimento da função docente como um elemento que penaliza a saúde mental, refletida pela ausência de valorização do seu trabalho, bem como a tendência para destacar falhas em vez de contributos positivos. Esta ideia está clara no seguinte testemunho:

> *(...) a verdade é que não temos o reconhecimento de todas as pessoas que gostaríamos de ter (...) O reconhecimento dos estudantes, o reconhecimento das chefias. (...) nunca ninguém toma iniciativa de o fazer, e isso é um problema da nossa sociedade, que é, nós somos uma sociedade que só sabemos identificar o que corre mal, em défice, e não sabemos reconhecer. (...) Nós estamos sempre muito focados no défice, nos problemas, e também é importante identificar aquilo que corre bem e procurar ampliar isso.* (E6)

Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Halat et al. (2023), Pace et al. (2019) e Urbina-Garcia (2020), os quais mostram que a ausência de reconhecimento compromete o bem-estar psicológico dos docentes do ensino superior.

- Competitividade entre colegas

A competitividade entre colegas foi apontada pelos participantes como um fator que prejudica a saúde mental, estando associada às elevadas exigências do contexto académico e à pressão pelo desempenho, promovendo ambientes de trabalho marcados pela competição. Esta ideia pode ser vista na próxima citação:

> *Agora focando nos professores do ensino superior, a forma como o sistema está pensado e como a progressão na carreira dos professores do ensino superior está pensada é muito exigente, é muito competitiva, e acaba por ser difícil de lidar. Cria ambientes mais competitivos que podem contribuir também para uma menor saúde mental por parte dos professores universitários. (...) há sempre esse tipo de competições entre equipas, entre professores. (...) E isso às vezes, estas exigências, e a forma como o sistema funciona pode contribuir também para conflitos, competições e menor qualidade de vida no trabalho (...)* (E7)

A literatura corrobora esta perceção na medida em que a função docente é caracterizada pela atuação num ambiente altamente competitivo, nomeadamente ao nível de produção científica e publicação intensa o que, por sua vez, compromete o bem-estar psicológico destes profissionais (Halat et al., 2023; Nicholls et al., 2022; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

4.2 Perceções dos docentes do ensino superior sobre estilos de liderança

Neste subcapítulo, são analisadas as perceções dos docentes do ensino superior sobre o conceito de liderança e a sua influência para o seu desempenho, assim como as características e comportamentos que associam ao bom e ao mau líder. Na tabela 3 são apresentados os indicadores obtidos através das respostas dos participantes.

***Tabela 3**. Grelha de análise referente à categoria temática "perceção dos docentes do ensino superior sobre estilos de liderança"*

Categoria temática	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre estilos de liderança	Conceito de liderança	Dificuldade em identificar o líder	E1, E3, E7, E8,
		Líder formal	E1, E4, E6, E7, E8, E11
		Líder informal	E1, E6, E7, E9, E11
	Características e comportamentos do bom líder	Controlo emocional	E1, E3, E5, E7
		Assertividade/não autoritarismo	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11
		Capacidade de reflexão e tomada de decisão	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8
		Empatia e consideração pelo outro	E4, E5, E6, E8, E9, E11
		Capacidade de comunicação	E3, E5, E7, E8, E9
		Capacidade de ouvir, envolver e integrar	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
		Justiça, equidade e imparcialidade	E3, E5, E7, E11
		Capacidade de inspirar, motivar e dar o exemplo	E4, E5, E6, E8, E11
		Capacidade de reconhecer e valorizar	E4, E6, E8
		Promoção do desenvolvimento	E6, E8
	Características e comportamentos do mau líder	Falta de empatia	E4, E5, E6, E11
		Autoritarismo e desconsideração	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11
		Narcisismo	E1, E5, E6
		Manipulação e intimidação	E1, E2, E5, E6
		Falta de comunicação	E1, E5, E8

		Incapacidade de orientar	E8, E11
		Incapacidade de reflexão e tomada de decisão	E3, E4

4.2.1 Conceito de liderança

- Dificuldade em identificar o líder

Perto de metade dos inquiridos revelaram dificuldade em identificar o líder, relacionada com a natureza colegial e pouco hierárquica da gestão académica. Esta perspetiva está bem patente nos seguintes pareceres:

> *Eu tenho alguma dificuldade em falar de liderança, acho que é um caso muito específico. Numa empresa fora temos um chefe. Nós aqui temos colegas que, durante algum tempo, podem exercer alguns cargos, sendo que alguns desses cargos... não sei se têm muita influência em muitas coisas. (...) Como ela é exercida no ensino superior, acho que é complicado. (...) Porque, por exemplo, quem é o meu líder? Não faço a mínima ideia. (...) Acho difícil definir a liderança em ambiente académico. Porque muitas vezes nós temos simplesmente cargos de gestão que são sobretudo administrativos e o grau de influência que nós temos provavelmente não... pelo menos, de uma forma formal, pode ser estranha.* (E1)

> *(...) a gestão é muito pouco hierárquica, a gestão universitária é muito pouco hierárquica. Apesar de haver um reitor, presidentes de escola, etc., a gestão é muito colegial, e isto torna difícil... não é como uma empresa, que tem os instrumentos de gestão.* (E3)

> *Nós não temos aqui grandes hierarquias, no sentido em que temos um líder.* (E7)

Estes dados distinguem-se da literatura consultada ao nível de contextos organizacionais mais tradicionais, onde o líder é facilmente identificado por exercer influência e autoridade sobre os subordinados (Hughes, 2009; Rothausen & Christenson, 2015). Já no presente estudo, os entrevistados entendem que os cargos de gestão são sobretudo administrativos e não conferem necessariamente influência efetiva sobre os colegas, tornando a liderança um fenómeno mais difuso e menos estruturado hierarquicamente.

- Líder formal

A par do resultado anterior, a maior parte dos entrevistados identificou a presença da liderança formal no contexto académico, referindo-se a indivíduos em cargos hierárquicos ou funções de gestão dentro da instituição académica. Esta ideia é evidenciada nos seguintes excertos:

> *Portanto, relativamente à liderança, é assim, a palavra liderança faz-me logo lembrar dos cargos ao nível da gestão e que, no contexto da universidade, são de diferentes níveis. Relativamente*

aos docentes, os docentes exercem diferentes funções de liderança, desde diretores de curso, coordenadores de ano, mas também ao nível da gestão das unidades orgânicas. (E4)

No contexto de universidade, eu vejo quase sempre os líderes como aqueles que têm algum cargo, de certa forma, de gestão, nomeadamente, o presidente da escola, os diretores de departamento, diretores de licenciatura, eu vejo um bocadinho esses como líderes. (E11)

Estes resultados mostram-se alinhados com Pielstick (2000), autor que identifica que líderes formais ocupam posições hierárquicas mais elevadas, exercendo autoridade derivada do cargo onde se encontram.

- Líder informal

Quase metade dos participantes referiram que a liderança no ensino superior pode ser exercida informalmente, isto é, não depende necessariamente de cargos hierárquicos ou posições de gestão, mas da capacidade de influenciar os outros. Tal está ilustrado nos seguintes excertos:

A liderança para mim é a capacidade de influenciar as pessoas. (...) O que eu acho que tem mais peso, não são necessariamente esses cargos de gestão, é a maneira de ser das pessoas que podem levar, mesmo não estando num cargo de gestão, a serem mais influentes do que outras pessoas. (...) Sendo a liderança a capacidade de influenciar outras pessoas, há muitas formas de influenciar, e nem todas terão uma capacidade formal (...) Se me perguntar quem é a pessoa que influencia aqui, se calhar são as minhas colegas, que a maior parte delas nem sempre têm cargos. (...) E, provavelmente, os líderes são informais, são pessoas que me influenciam. Se calhar eu sou mais influenciada pela pessoa mais sénior da minha área de trabalho, porque é uma pessoa que eu gosto, que eu admiro e que eu tenho em conta aquilo que me diz. Mas também tenho outras colegas doutras áreas de trabalho que, noutras situações, para mim são muito importantes e se calhar eu tenho em conta. Portanto, eu acho que o papel da liderança aqui está muito diluído na liderança conforme eu a vejo: a capacidade de influenciar pessoas. (E1)

(...) ela pode ser exercida por várias pessoas, em diversos papéis dentro da organização e não exclusivamente papéis de supervisão ou de direção. (...) Neste sentido, todos nos influenciamos uns aos outros. Todos podemos ser líderes e liderados simultaneamente, por causa dessa influência mútua. (...) A liderança, muitas das vezes, embora nós chamemos de líder a pessoas que ocupam posições de gestão, está ligada a uma dimensão informal, espontânea das organizações, e não tanto a uma prescrição. (E9)

Estas perceções estão em consonância com Bass (1990), citado por Silva (2016), que entende a liderança como um processo de interação, onde qualquer membro do grupo pode, em maior ou menor grau, influenciar os demais. Pielstick (2000) reconhece a existência de líderes informais que emergem de relações entre pares, sendo reconhecidos pela sua capacidade de influência, mesmo sem ocuparem posições de liderança ou deterem autoridade formal. Além disso, a liderança é compreendida como um

processo socialmente construído, multidimensional e dependente do contexto, resultando das interações estabelecidas no contexto de trabalho (Rothausen & Christenson, 2015).

4.2.2 Características e comportamentos do bom líder

- Controlo emocional

Os entrevistados associaram o controlo emocional aos comportamentos que caracterizam o bom líder, salientando a importância de manter a calma, a paciência e o equilíbrio, mesmo em situações de conflito e hostilidade. Tal perspetiva é ilustrada nas seguintes citações:

> *Eu acho que tem de ser uma pessoa calma (...)* (E1)

> *(...) é preciso lidar com os conflitos que vão aparecendo (...) a gente tem de lidar com hostilidade. E pronto, também é uma aprendizagem, saber lidar com hostilidade, preferencialmente não responder com hostilidade, porque responder deste modo gera mais hostilidade. (...) Muita paciência, se calhar era a primeira coisa que eu destacaria, muita paciência. (...) e não reagir a quente, muito importante (...)* (E3)

Gauthier (2015) e Malinga et al. (2019) corroboram esta perspetiva referindo que líderes positivos compreendem inteligência emocional, demonstração de estabilidade, consistência emocional e previsibilidade no comportamento.

- Assertividade/não autoritarismo

Quase todos os inquiridos associaram a assertividade e a ausência de autoritarismo aos comportamentos dos bons líderes, salientando a importância de conduzir os seguidores de forma democrática, sem exercer pressões ou imposições. Esta ideia é clara nos seguintes testemunhos:

> *(...) que não exerça pressões, que não faça imposições (...)* (E2)

> *Eu diria, a assertividade, (...) e não ser demasiado autocrático, mais democrático (...) é preciso ser assertivo e não ser demasiado passivo (...)* (E4)

> *E a liderança deve ser frugal também. (...) Ou seja, que significa uma vinculação, um compromisso absolutamente firme com a democracia, recusando toda e qualquer forma de autoritarismo. (...) Eu diria uma liderança guiada por princípios democráticos (...)* (E5)

A literatura, através dos contributos de Malinga et al. (2019), Mishra e Jha (2017) e Redín et al. (2023), corrobora parcialmente esta perspetiva, a qual defende que líderes positivos apresentam atributos de personalidade que incluem o altruísmo, bem como competências transversais como orientação ética. Os docentes entrevistados associaram a assertividade e a ausência de autoritarismo ao bom líder,

enfatizando a importância de conduzir os seguidores de forma democrática, sem exercer pressões ou imposições.

- Capacidade de reflexão e tomada de decisão

Mais de metade dos inquiridos referiu a capacidade de reflexão e tomada de decisão como um dos comportamentos que representa os bons líderes, destacando a relevância de ponderar múltiplos interesses e perspetivas e a construção de decisões fundamentadas, tal como se verifica no excerto seguinte:

> *(...) portanto, tem que lidar com múltiplos interesses e perspetivas que não são, muitas vezes, fáceis de harmonizar, ou sequer possíveis de harmonizar. Não são harmonizáveis, quer dizer, às vezes uma perspetiva aniquila outras, portanto nós temos que procurar pensar como é que mantemos a diversidade sem aniquilar partes, sem destruir partes. (...) estar atento à multiplicidade de posições que existem na instituição e de interesses. Acho que isso é o fundamental. (...) Portanto, é preciso haver aqui alguma reflexão, capacidade de reflexão e distanciamento para não tomar decisões impulsivas. (...) E que as pessoas sintam que há uma racionalidade, com a qual até podem estar em desacordo, mas há uma racionalidade, e que essa racionalidade foi validada aos órgãos, portanto, não foi uma coisa de decisão impulsiva do líder, é uma questão de planeamento estratégico para a organização.* (E3)

A literatura, através dos contributos de Shakeel et al. (2025) e Youssef e Luthans (2012), corrobora esta perspetiva, dado que afirma que líderes positivos apresentam comportamentos como o processamento equilibrado, o qual consiste na capacidade de considerar de forma objetiva diversos pontos de vista na tomada de decisão, e a capacidade efetiva de tomada de decisão.

- Empatia e consideração pelo outro

Mais de metade dos entrevistados referiu que os bons líderes são empáticos e demonstram consideração pelo outro, destacando a importância de reconhecer as dimensões humanas e adotar uma postura de compreensão face aos outros, tal como se pode verificar nas seguintes citações:

> *(...) que esteja atento às dimensões também humanas desta função docente.* (E4)

> *Eu acho que o exercício de qualquer atividade que implica qualquer forma de comando sobre outras pessoas exige o recurso ao bom senso. (...) deve a todo o tempo procurar colocar-se no lugar do outro e perguntar a si próprio se aquilo que está a fazer, se quem está a fazer se se colocasse no lugar da pessoa a quem se destina o que está a fazer, se iria concordar, se iria apreciar. Portanto, o bom senso é o elemento fundamental. (...) Porque quando eu digo que é preciso colocar-nos no lugar do outro, isto é algo que todos devíamos praticar (...)* (E5)

> *Empatia, acho que é importante. Ser empático.* (E11)

Gauthier (2015) e Mishra e Jha (2017) corroboram estas perceções, enfatizando que líderes positivos se orientam por meio de atos humanos e adotam comportamentos como a demonstração de compaixão e atenção para com os outros.

- Capacidade de comunicação

Um outro comportamento destacado como representativo do bom líder foi a capacidade de comunicação, evidenciada pela importância de manter um diálogo contínuo e utilizar estratégias eficazes para transmitir informação de forma compreensível, tal como se verifica nas próximas expressões:

> *Um outro aspeto é a capacidade de diálogo. Ser capaz de dialogar praticando um diálogo permanente com todos os envolvidos (...)* (E5)

> *(...) que tem boas capacidades de comunicação (...) Depois, estratégias de comunicação eficazes, eu acho que são muito importantes. E é importante ter esta capacidade de, com um estilo de comunicação, chegar às pessoas.* (E8)

A literatura corrobora estas perceções, a qual indica que líderes positivos se comprometem com uma comunicação positiva, autêntica e transparente (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023).

- Capacidade de ouvir, envolver e integrar

Os entrevistados referem a capacidade de ouvir como um comportamento do bom líder, permitindo envolver os colaboradores e prestar atenção às diferentes sensibilidades e perspetivas. Pode verificar-se esta perspetiva através das seguintes afirmações:

> *(...) acho que, sobretudo, tem de ser uma pessoa que tem de saber ouvir os colegas de várias sensibilidades. (...) Há muitos interesses, quanto mais não seja pela parte da organização (...) E isto é um órgão colegial, basicamente é suposto ouvir as pessoas.* (E1)

> *(...) procurando sempre que todas as decisões sejam objeto de discussão e deliberação democrática (...) os colegas devem rever-se nas posições que são tomadas (...) É absolutamente fundamental ouvir os outros (...)* (E5)

> *E ouvir todos os envolvidos, ou seja, uma participação ativa de toda a gente. Promover estas dinâmicas das reflexões, são fatores importantes para uma liderança eficaz* (E7)

> *(...) eu acho que as pessoas numa organização não podem ser esquecidas, têm que ser ouvidas, ainda que, a decisão final seja de uma pessoa, mas é importante que as pessoas se sintam ouvidas, porque ao sentirem-se ouvidas também se sentem parte do processo de tomada de decisão (...)* (E8)

Embora Malinga et al. (2019) e Redín et al. (2023) enfatizem que líderes positivos favorecem o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e resolução de problemas, os dados do presente estudo ampliam esta perspetiva, destacando que bons líderes demonstram igualmente capacidade de ouvir, de estar atento a diferentes sensibilidades e de promover a participação ativa dos colaboradores nas decisões e dinâmicas académicas, garantindo que todos se sintam considerados e integrados nos processos organizacionais.

Além disso, os inquiridos salientaram que um bom líder integra todos os membros, assegurando a participação de vários perfis, conhecimentos e capacidades, tal como é referido de seguida:

> *(...) e que tenha uma visão estratégica integradora. A integração é muito importante. A capacidade de integrar pessoas com diferentes perfis, ao nível de perfis de conhecimentos e capacidades.* (E2)

Malinga et al. (2019) e Redín et al. (2023) corroboram esta perspetiva, enfatizando que líderes positivos promovem um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, inclusivo e diversificado.

- Justiça, equidade e imparcialidade

Os inquiridos associaram a justiça, a equidade e a imparcialidade aos comportamentos do bom líder, salientando a importância de atuar de forma neutra, sem favorecer colegas em detrimento de outros, e de atender às necessidades equitativamente, tal como demonstram os próximos depoimentos:

> *A todo o tempo, eu tenho de mostrar que sou isento, ou seja, que sou neutral, que não favoreço um colega em detrimento de outros, ou um grupo em detrimento de outros grupos. (...) os colegas possam dizer que o cargo está a ser exercido com total isenção e neutralidade (...)* (E5)

> *Uma liderança, na minha perspetiva, positiva e adequada, é aquela que é capaz de atender às necessidades do todo, de todas as pessoas, e das necessidades em geral, sem descorar ninguém (...) de uma forma equitativa (...)* (E7)

Estas perceções estão alinhadas com Malinga et al. (2019) e Redín et al. (2023), que identificam a promoção de um ambiente de trabalho justo como um dos comportamentos do líder positivo.

- Capacidade de inspirar, motivar e dar o exemplo

A capacidade de inspirar, motivar e dar o exemplo foi também apontada por alguns docentes como um comportamento do bom líder, destacando a importância de estimular os colaboradores, influenciar positivamente a motivação e assumir-se como um modelo de referência no contexto de trabalho, tal como se verifica no seguinte excerto:

> *Acho que é muito importante que as pessoas que estão nesses cargos de liderança inspirem quem estão a liderar. (...) O estilo de liderança é muito importante, porque impacta a motivação de quem está na equipa (...) Depois, essa pessoa ser um modelo de trabalho para os outros, isto não quer dizer que quando nós estamos numa hierarquia, diferentes pessoas têm de fazer diferentes coisas, mas é evidente que quem está num nível abaixo do líder deve olhar para cima e tem que se sentir inspirado, tem que ver ali um modelo, porque se for assim, a probabilidade de seguir aquele modelo e de trabalharem todos alinhados é muito maior.* (E8)

Estas perceções estão em conformidade com a literatura, a qual destaca que líderes positivos compreendem comportamentos como a inspiração dos colaboradores através do exemplo e das virtudes, assim como o apoio, a ajuda, a orientação e a capacitação dos indivíduos nas suas atividades profissionais (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023).

- Capacidade de reconhecer e valorizar

Os inquiridos identificaram a capacidade de reconhecer e valorizar o desempenho e o alcance de objetivos como um comportamento do bom líder, tal como se verifica nos seguintes excertos:

> *(...) as pessoas serem reconhecidas quando alguns docentes conseguem determinados objetivos (...)* (E4)

> *O reconhecimento do nosso trabalho (...)* (E6)

Estas perceções estão em conformidade com a literatura, a qual realça que líderes positivos valorizam os pontos fortes, o potencial, as capacidades, o bom trabalho e as conquistas dos colaboradores (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023).

- Promoção do desenvolvimento

Dois entrevistados identificaram a promoção do desenvolvimento como um dos comportamentos do bom líder, destacando o incentivo a desafios construtivos que estimulam o crescimento e a aprendizagem. Esta visão pode ser verificada de seguida:

> *Um bom líder é esse (...) que desafia, sempre numa lógica construtiva, nunca depreciativa. Numa lógica construtiva de crescimento, de desenvolvimento pessoal, profissional. (...) Alguém que nos desafie ao nível do nosso desenvolvimento pessoal e, sobretudo, do nosso desenvolvimento profissional.* (E6)

A literatura, através dos contributos de Redín et al. (2023), corrobora esta perspetiva, uma vez que defende que líderes positivos procuram promover o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

4.2.3 Características e comportamentos do mau líder

- Falta de empatia

A falta de empatia foi identificada pelos inquiridos como uma característica e comportamento do mau líder, salientando a incapacidade de reconhecer e considerar as necessidades, expectativas e limitações dos colaboradores, tal como se pode verificar:

> *(...) incapacidade de se colocar no lugar do outro, de perceber que o outro, os colegas, são pessoas, são seres humanos com os seus problemas, com as suas necessidades, com as suas expectativas e que, portanto, é preciso considerar, na medida do possível, essas necessidades e expectativas, de forma a que elas possam respirar, possam existir.* (E5)

> *(...) ser muito focado em si e não ser empático, ou seja, não se conseguir colocar no lugar do outro e perceber que aquilo que está a pedir ao outro é algo que não é razoável, é algo que lhe vai trazer alguns problemas. Portanto, essa falta de empatia é algo que incomoda de forma muito particular.* (E6)

Também Gandolfi e Stone (2022) e Octavian (2023) identificam a falta de empatia, sensibilidade, humanidade e compaixão como características dos líderes tóxicos.

- Autoritarismo e desconsideração

Os relatos dos participantes evidenciam que maus líderes revelam comportamentos autoritários, manifestados através de imposições, controlo excessivo e centralização de ideias, limitando significativamente a autonomia dos docentes, conforme ilustram os seguintes excertos:

> *(...) as pessoas também não têm bastante autonomia, também não fazem necessariamente aquilo que pretendem, ou pelo menos da maneira que se pretende. E fazem muitos entraves. (...) Pessoas muito autoritárias. (...) é uma pessoa que exerce o seu poder do "quero, posso e mando".* (E1)

> *Portanto, no fundo, também tem a ver com lideranças que exerçam pressões e imposições naquilo que as pessoas têm que fazer e na forma de ser das pessoas. (...) No fundo, é a imposição de ideias, é a não existência de um espaço de liberdade e de partilha dessas ideias, é a existência de pressões. (...) Porque a imposição, muitas vezes, é aquilo que caracteriza muitos estilos de liderança que depois, no fundo, têm maus resultados, ou condicionam e têm toda uma série de outros impactos.* (E2)

> *Portanto, se nós tivermos um líder que, na realidade não é um líder, é um ditador, em que nós temos que obedecer sem questionar, sem compreender, sem que nos tenha sido explicado o plano estratégico, obviamente que a cultura institucional aí é muito menos favorável a que haja um bom ambiente de trabalho entre toda a gente do que, por oposição, temos uma pessoa que, de facto, é líder. (...) às vezes, há pessoas que têm muita dificuldade em saber delegar e são muito controladoras e isso, por um lado, fará com que tudo esteja muito centralizado (...)* (E8)

Estes relatos refletem-se na literatura, que associa o autoritarismo a líderes tóxicos, os quais compreendem a adoção de uma postura autocrática, a manifestação de práticas opressivas, a construção de regimes totalitários ou estritamente dinásticos, assim como o recurso à microgestão, ao abuso do poder e à supervisão abusiva (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Walker & Watkins, 2022).

Além disso, os entrevistados mencionaram que maus líderes revelam dificuldade em ouvir e desconsideram ou desvalorizam ideias contrárias, não envolvendo os seus seguidores nos processos organizacionais, incluindo processos de tomada de decisão. Tal está ilustrado nas próximas expressões:

> *É alguém que não consegue ter e demonstrar uma visão integradora. E quando eu digo integradora é ao nível de ideias, de visões, de pessoas com diferentes perfis. Alguém que não sabe ouvir. (...) Alguém que não aceita a opinião dos outros (...)* (E2)

> *Ser incapaz de ouvir aquilo que é dito por colegas, por outros líderes também. Já agora, por outras pessoas que tenham responsabilidades, encargos associados na universidade. Eu creio que aquilo que é mais negativo numa pessoa que dirige qualquer organização ou que tem um grupo de pessoas à sua responsabilidade, é justamente ser incapaz de ouvir, é achar que é absolutamente autossuficiente e que só ele é que tem razão.* (E5)

> *(...) não envolve as pessoas no processo de tomada de decisão, isso para mim não é de liderança (...)* (E8)

A literatura corrobora esta perspetiva ao evidenciar que líderes tóxicos tendem a desconsiderar ideias contrárias, a ignorar o *feedback* e a suprimir críticas construtivas, além de excluírem os colaboradores de atividades organizacionais (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010).

- Narcisismo

O narcisismo foi identificado por três participantes como uma característica disfuncional do mau líder, destacando a postura autocentrada e a perceção de superioridade face aos outros. Pode-se verificar nestes excertos esta perspetiva:

> *Pessoas muito arrogantes* (...) (E1)

> *(...) o narcisismo é as pessoas estarem autocentradas e não conseguirem perceber as implicações que vai ter no outro. (...) isso incomoda-me profundamente, alguém que acha que é superior e que sabe mais, o achar que tem aquele ar de superior e de olhar para o outro como sendo inferior, sabendo nós que estamos todos no mesmo nível, somos pares, temos é cargos, isto focando-me nos líderes formais, temos é cargos diferenciados, todos somos pares.* (E6)

A literatura corrobora esta perceção identificando o narcisismo como uma característica do líder tóxico, estando associado ao egocentrismo, arrogância, ego elevado, sentido de grandiosidade, bem como a valores egoístas (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Walker & Watkins, 2022).

- Manipulação e intimidação

Quase metade dos participantes identificou a manipulação e intimidação como comportamentos do mau líder, relacionando-os a pressões explícitas, ameaças e estratégias de coerção para obter conformidade ou vantagem. Esta visão está expressa nas próximas citações:

> *(...) que me diz "ou fazes isto ou não fazes". (...) "ou fazes isto ou faço tudo para que tu não ganhes aquele concurso para tal coisa", ou "faço tudo para fazeres aquilo que não gostas". (...) Porque as outras pessoas também veem, e se veem também podem pensar "qualquer dia chega a minha vez". E quer dizer que as outras vão ficar com muito cuidado para saber o que dizem e o que fazem. Isto é um stress desgraçado, estar sempre a pensar como é que eu posso resolver as coisas sem que alguém me prejudique, é muito complicado.* (E1)

> *Alguém que faz pressões para a aceitação de cargos prometendo contrapartidas. Alguém que faz ameaças e até, no limite, algum tipo de perseguição. (...) que imponha tarefas com promessas que, no fundo, quase comprar as pessoas, e, no limite, perseguições e ameaças.* (E2)

A literatura corrobora estas perceções associando a manipulação e intimidação a líderes tóxicos, os quais sabotam os membros da organização, criam relações punitivas e baseadas no medo, ameaçam a segurança ocupacional, recorrem a práticas coercivas, efetivam ameaças e exercem intimidação física e psicológica (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Walker & Watkins, 2022).

- Falta de comunicação

Alguns entrevistados referiram a ausência de comunicação como um comportamento do mau líder, evidenciando a incapacidade de transmitir informações de forma clara, partilhar ideias ou dialogar, tal como se pode verificar no seguinte excerto de entrevista:

> *Uma menor capacidade ou uma menor eficácia na comunicação (...) Portanto, ausência dessa capacidade comunicacional da liderança também pode impactar.* (E8)

Walker e Watkins (2022) corroboram esta perceção, referindo que líderes tóxicos compreendem uma fraca capacidade de comunicação.

- Incapacidade de orientar

Dois entrevistados referiram que um dos comportamentos do mau líder é a incapacidade de orientar os colaboradores, não fornecendo indicações nem soluções para problemas identificados. Eis o parecer de ambos os entrevistados:

> *(...) uma característica que eu associo na liderança é esta incapacidade de perceber que há um caminho que se tem de percorrer (...)* (E8)

> *É o dificultar quando devia apresentar soluções, dizer "isto está errado" e não dizer o que fazer em alternativa.* (E11)

A literatura compreende estas perceções, evidenciando que líderes que adotam um estilo tóxico desvalorizam o desenvolvimento dos seguidores, limitando soluções para problemas identificados e retendo informações críticas necessárias para uma evolução adequada (Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010).

- Incapacidade de reflexão e tomada de decisão

Dois inquiridos identificaram a incapacidade de reflexão e tomada de decisão como um comportamento do mau líder, manifestando-se pela impulsividade, ou seja, dificuldade em ponderar situações antes de agir. As suas ideias estão encapsuladas nas expressões seguintes:

> *Ser impulsivo, não ser capaz de refletir ou ter uma capacidade de reflexão reduzida.* (E3)

> *(...) alguém com demasiadas certezas e sem a capacidade de ponderação e de reflexão sobre as situações (...)* (E4)

O estudo de Indradevi (2016) corrobora estas perceções, evidenciando que líderes tóxicos caracterizam-se pela ausência de racionalidade na tomada de decisão.

4.3 Perceções dos docentes do ensino superior sobre influência da liderança na saúde mental

Neste subcapítulo, são analisadas as perceções dos docentes do ensino superior relativamente à influência da liderança na saúde mental. Na tabela 4 são apresentados os indicadores obtidos através das respostas dos participantes.

Tabela 4. *Grelha de análise referente à categoria temática "perceções dos docentes do ensino superior sobre relação entre liderança e saúde mental"*

Categoria temática	Dimensões	Indicadores	Ocorrências
Perceções sobre influência da liderança na saúde mental	Influência positiva	Maior motivação	E2, E7, E8, E9, E10
		Melhor desempenho	E2, E7
		Sentimento de pertença e integração	E2, E4, E8
		Sentimento de bem-estar	E1, E2, E7, E8, E9, E10
		Sentimento de reconhecimento e valorização pessoal	E2, E4, E6, E8
	Impacto negativo	Desmotivação	E2, E10
		Sentimento de mal-estar	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11
		Menor desempenho	E1, E7, E10
		Maior absentismo e abandono	E1, E9
		Sentimento de desconsideração e desintegração	E2, E4

4.3.1 Influência positiva

- Maior motivação

Perto de metade dos entrevistados indicou que determinada liderança influenciava positivamente a motivação, sendo esta perspetiva ilustrada nas próximas citações:

> *Um líder que reúna estas condições, terá docentes mais motivados (...) No fundo, terá pessoas muito mais motivadas como um todo nas suas funções. (...) A pessoa sente-se (...) motivada para o trabalho (...)* (E2)

> *Desde logo, tem importância na medida em que se eu me rever na postura, nos princípios gerais, na orientação destes líderes, eu vou estar necessariamente muito mais motivada para realizar o meu trabalho.* (E10)

Estas perceções estão em consonância com a literatura, a qual indica que o aumento da motivação dos colaboradores compreende um dos resultados esperados com uma liderança positiva em contexto de

trabalho (Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023). As lideranças transformacional e servidora, associadas à liderança positiva, contribuem igualmente para a estimulação da motivação dos seguidores, resultados que se encontram associados a uma saúde mental positiva e maior resiliência psicológica (Montano et al., 2016, 2022; Onan et al., 2025).

- Melhor desempenho

Dois inquiridos indicaram que determinados comportamentos de liderança influenciavam positivamente o desempenho profissional. Esta ideia está ilustrada na seguinte citação:

> *(...) quer para o desempenho da vertente da docência, quer para o desempenho de cargos de gestão, quer para o desempenho da vertente de investigação.* (E2)

Esta perceção está em consonância com a literatura, que aponta a melhoria do desempenho individual e o aumento da produtividade laboral como consequências esperadas com uma liderança positiva (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023). Além disso, as lideranças ética e servidora, que se associam ao estilo de liderança positivo, apresentam comportamentos que estimulam o desempenho dos seguidores (Chughtai et al., 2015; Fu et al., 2020; Ramdas & Patrick, 2018), pelo que pesquisas referem a existência de uma relação positiva entre estas dimensões e o bem-estar psicológico dos colaboradores (Azila-Gbettor et al., 2024; Chughtai et al., 2015; Fu et al., 2020; Onan et al., 2025).

- Sentimento de pertença e integração

Alguns inquiridos indicaram que alguns comportamentos de liderança influenciam positivamente o sentimento de pertença no contexto académico. Esta perspetiva está bem patente nos seguintes pareceres:

> *Um bom líder tem as características opostas às referidas e mencionadas para o mau líder. E o que é que isto traz? Isto tem consequências boas. A pessoa sente-se integrada (...)* (E2)

> *(...) é necessário para uma boa saúde mental, um líder que tenha alguma literacia é importante para a promover e, portanto, ser capaz de perceber o que é importante para permitir que os docentes (...) sintam pertença daquela instituição, seja da universidade em si, seja duma determinada unidade orgânica (...)* (E4)

A literatura, através dos contributos de Kim e Cruz (2022), Montano et al. (2016; 2022) e Robertson e Barling (2014), corrobora parcialmente esta perspetiva, ao demonstrar que líderes transformacionais exercem uma influência positiva no bem-estar mental dos colaboradores, através do aumento do

sentimento de pertença e identificação com a organização ou ocupação. Além disso, na perceção dos entrevistados, a liderança também influencia positivamente a saúde mental ao promover um sentimento de integração nos seguidores.

- Sentimento de bem-estar

Mais de metade dos inquiridos referiu que determinada liderança influenciava positivamente o sentimento de bem-estar no contexto académico, tal como evidenciado pelos seguintes excertos de entrevistas:

> *(...) eu acho que se as chefias forem justas e reconhecerem o bom trabalho, naturalmente, promovem sentimentos de bem-estar que, indiretamente, podem promover a minha saúde mental.* (E8)

> *Pode afetar positivamente se criar esses ambientes positivos, sinais positivos (...) Atos positivos, se a pessoa se sentir bem (...)* (E9)

Também de acordo com vários autores, um dos resultados esperados com uma liderança positiva em contexto de trabalho é, precisamente, o aumento do bem-estar, da felicidade e de emoções positivas (Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023). Mishra e Jha (2017) destacam que este estilo cria efeitos psicológicos, mentais e emocionais positivos nos colaboradores.

- Sentimento de reconhecimento e valorização pessoal

Quatro entrevistados indicaram que determinados comportamentos de liderança influenciam positivamente o sentimento de reconhecimento e valorização pessoal no contexto académico. As seguintes expressões são ilustrativas:

> *A pessoa sente-se (...) considerada ao nível das suas capacidades e dos seus conhecimentos. E é claro que a consequência é uma boa saúde mental.* (E2)

> *Portanto, eu diria (...) que é necessário para uma boa saúde mental (...) ser capaz de perceber o que é importante para permitir que os docentes sejam reconhecidos* (E4)

Os estudos de Onan et al. (2025) estão de acordo com esta perspetiva, os quais evidenciam que líderes servidores compreendem comportamentos que reforçam o sentimento de valorização por parte dos colaboradores, cultivando maior resiliência psicológica.

4.3.2 Impacto negativo

- Desmotivação

Dois entrevistados referiram que alguns comportamentos de liderança influenciavam negativamente a motivação, sendo esta ideia ilustrada na próxima expressão:

> *Com um mau líder, as pessoas vão-se sentir desmotivadas (...)* (E2)

Este resultado mostra-se alinhado com Octavian (2023), autor que indica que um dos danos causados com uma liderança tóxica é a desmotivação dos seguidores. Além disso, ao comprometerem a motivação dos colaboradores, os líderes impactam negativamente o bem-estar psicológico destes (Ahmed et al., 2024; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Robertson & Barling, 2014).

- Sentimento de mal-estar

O sentimento de mal-estar é referido por praticamente todos os inquiridos, à exceção de um, como um indicador decorrente de determinadas características e comportamentos de liderança, sendo associado à infelicidade, stress, ansiedade, depressão, exaustão emocional, *burnout,* bem como a repercussões físicas e, no limite, ao desenvolvimento de doenças crónicas. Tal perceção está ilustrada nos próximos pareceres:

> *Alguém que reúna aquelas características do mau líder que eu lhe referi (...) É claro que isso tem um impacto muito grande na saúde mental. (...) Com um mau líder, eu posso sentir-me infeliz (...) Isto pode gerar níveis de ansiedade muito elevados, stress, que, quando acumulados ao longo do tempo, se repercutem negativamente nas questões da saúde mental e em situações que, no limite, podem gerar situações de doença crónica.* (E2)

> *(...) lideranças desadequadas, são todos os fatores que penalizam a saúde mental por parte dos professores do ensino superior. (...) pode contribuir para burnout, e daí ser um salto para uma saúde mental mais pobre. (...) se as lideranças nos diferentes órgãos de gestão forem ineficazes e mantiverem as condições para o exercício da nossa função de uma forma inadequada, claramente vão ter implicações claras na nossa saúde mental.* (E7)

> *Pode afetar negativamente, se, no fundo, criar esses ambientes tóxicos. (...) Consequências negativas dessas ações são várias, temos as pessoas a ficar doentes psicológica e fisicamente, esta tendência que as pessoas têm para deprimirem, para ficarem exaustas emocionalmente (...)* (E9)

A literatura corrobora esta perspetiva. Por um lado, os estudos de vários autores demonstram que líderes tóxicos apresentam comportamentos destrutivos e características disfuncionais que conduzem a níveis elevados de stress, ansiedade, depressão, *burnout*, assim como exaustão física, emocional e mental dos colaboradores, impactando negativamente o bem-estar e a segurança psicológica nestes (Ahmed et al., 2024; Gandolfi & Stone, 2022; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira,

2024; Onan et al., 2025; Robertson & Barling, 2014). Por outro lado, em situações específicas, Azila-Gbettor et al. (2024), Fu et al. (2020), Panaccio et al. (2015) e Xie e Yang (2025) referem que líderes que adotam lideranças transformacional, autêntica, ética e servidora, as quais estão associadas à liderança positiva, compreendem atitudes que conduzem, igualmente, a estados de sobrecarga e tensão psicológica, exaustão emocional, ansiedade e stress, comprometendo a saúde mental dos colaboradores.

- Menor desempenho

Um indicador referido por três inquiridos como reflexo do impacto negativo da liderança foi a diminuição do desempenho profissional, tal como evidenciado nos próximos excertos:

> *Se eu sou uma pessoa muito sistemática, muito insistente em fazer coisas que já foi dito que as pessoas não gostam, isso prejudica as pessoas. Manter determinado tipo de comportamento ou situações que já foram detetadas que não estão a funcionar, e insistir porque eu quero, posso e mando. Se isso for durante muito tempo, as pessoas vão produzir menos. E vão produzir menos também porque foi afetada a sua saúde mental.* (E1)

> *Se nós tivermos entraves, tivermos implicações que não são tão favoráveis ao exercício da nossa função, acaba por ser muito mais difícil trabalhar e concretizar as nossas funções de forma adequada.* (E7)

A literatura, através dos contributos de vários autores, corrobora esta perceção na medida em que refere que um dos danos causados com uma liderança tóxica é a diminuição do desempenho, da produtividade, do esforço, da qualidade no trabalho, impactando negativamente a saúde mental dos seguidores (Ahmed et al., 2024; Gandolfi & Stone, 2022; Hadadian & Sayadpour, 2018; Indradevi, 2016; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira, 2024; Octavian, 2023; Reed, 2014; Robertson & Barling, 2014; van Dierendonck et al., 2004; Walker & Watkins, 2022). Além disso, Panaccio et al. (2015) e Xie e Yang (2025) afirmam que as lideranças autêntica e servidora, em algumas situações, comprometem, igualmente, o desempenho dos colaboradores, penalizando o bem-estar psicológico.

- Maior absentismo e abandono

Outro aspeto mencionado pelos inquiridos como reflexo do impacto negativo da liderança foi o aumento do absentismo e da intenção de abandono do posto de trabalho. Tal perspetiva está ilustrada no seguinte parecer:

> *(...) esta tendência que as pessoas têm para (...) desistir do seu trabalho, abandonar o seu posto de trabalho, andamos sempre contrariados e passamos tanto tempo no nosso contexto de*

> *trabalho. Portanto, tem todos esses efeitos negativos (...) e cria-se um ambiente tóxico. Nós participamos nesse ambiente tóxico e depois também somos nós próprios vítimas dele.* (E9)

Estes dados são sustentados pela literatura consultada, dado que o aumento do absentismo, a manifestação de insegurança ocupacional, a intenção de *turnover* e o abandono da organização por parte dos colaboradores dizem respeito a consequências negativas da liderança tóxica (Gandolfi & Stone, 2022; Indradevi, 2016; Naeem & Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira, 2024; Octavian, 2023; Onan et al., 2025; van Dierendonck et al., 2004; Walker & Watkins, 2022), consequências que comprometem a saúde mental dos seguidores (Ahmed et al., 2024; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Robertson & Barling, 2014). Ademais, Xie e Yang (2025) referem que uma liderança excessivamente autêntica pode aumentar a tendência para o *turnover* dos seguidores.

- Sentimento de desconsideração e desintegração

Dois entrevistados referiram que determinados comportamentos de liderança impactavam pela negativa o sentimento de consideração e a integração no contexto de trabalho, sendo esta perceção ilustrada na próxima expressão:

> *Com um mau líder, as pessoas (...) poderão sentir-se desintegradas do seu ambiente de trabalho, ou seja, não consideradas, que é uma coisa diferente. (...) outra coisa é a minha liderança não me considerar enquanto pessoa e enquanto docente, não considerar as minhas capacidades, as minhas competências. Isto pode gerar níveis de ansiedade muito elevados, stress, que, quando acumulados ao longo do tempo, se repercutem negativamente nas questões da saúde mental.* (E2)

Estes dados distinguem-se da literatura consultada na medida em que os entrevistados evidenciam o sentimento de desconsideração e desintegração enquanto dimensões da experiência negativa da liderança, impactando de forma significativa a saúde mental dos docentes do ensino superior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Este estudo visou aprofundar a compreensão sobre a saúde mental dos docentes do ensino superior, nomeadamente no que concerne à sua relevância para o desempenho profissional e à influência exercida pela liderança nesse domínio. De modo a realizar este objetivo, analisaram-se as perceções de um grupo de docentes sobre as características e comportamentos dos líderes que promovem *versus* prejudicam a sua saúde mental, enquadrando tais resultados à luz das teorias de Liderança Positiva e Liderança Tóxica. Em seguida são apresentadas as principais conclusões do estudo, percorrendo as questões de investigação definidas.

Relativamente à primeira questão de partida, "*Qual o entendimento dos docentes do ensino superior sobre saúde mental e sua relação com o desempenho?*", os docentes percecionam a saúde mental, sobretudo, como um estado de bem-estar global, que engloba tanto a ausência de estados emocionais negativos (e.g., angústia, stress e ansiedade), quanto a presença de experiências positivas (e.g., equilíbrio emocional, bem-estar psicológico, satisfação, segurança e realização pessoal), resultados que vão ao encontro da literatura (Day & Nielsen, 2017; Goetzel et al., 2018; SNS 24, 2025). Além disso, os docentes destacam que a saúde mental se traduz na capacidade de responder adequadamente às exigências da vida profissional e pessoal, ideia defendida por Bhugra et al. (2013a), que reforçam que a saúde mental deve ser entendida pela capacidade de funcionamento pleno do indivíduo, sendo-lhe permitindo desempenhar eficazmente as suas funções e manter um equilíbrio dinâmico interno e externo. Os docentes consideram, ainda, que uma boa saúde mental promove o seu desempenho, reduzindo a propensão para cometer erros, ideias sustentadas pela literatura (Day & Nielsen, 2017; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

No que diz respeito aos fatores que favorecem a saúde mental dos colaboradores, os docentes destacam: bom ambiente de trabalho (e.g., relações com os colegas), condições de trabalho (e.g., instalações e disponibilidade de recursos), perspetiva de carreira, reconhecimento e valorização da função docente, sentimento de pertença e integração no contexto de trabalho, segurança profissional, horas letivas adequadas, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal – resultados corroborados pela literatura (Aryanti et al., 2020; Day & Nielsen, 2017; Goetzel et al., 2018; Halat et al., 2023; LaMontagne et al., 2014; McDaid et al., 2005; Pace et al., 2019; Urbina-Garcia, 2020). Inversamente, os fatores identificados como penalizadores da saúde mental incluem: más condições de trabalho (e.g., instalações

inadequadas), cariz multidimensional e natureza solitária da função docente, sobrecarga de trabalho, injustiça do sistema de avaliação de desempenho, mau ambiente de trabalho (e.g., relações com os colegas disfuncionais), dificuldade de progressão na carreira, desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, falta de reconhecimento da função docente, e competitividade entre colegas – resultados encontrados em vários autores (Halat et al., 2023; LaMontagne et al., 2014; McDaid et al., 2005; Nicholls et al., 2022; Pace et al., 2019; Rey-Tienda et al., 2025; Urbina-Garcia, 2020).

Para a segunda questão de partida do estudo, "*Que características e comportamentos associam os docentes do ensino superior a um líder que promove a sua saúde mental?*", os docentes entrevistados associam o bom líder a um conjunto de atributos alinhados com o perfil da liderança positiva: controlo emocional, assertividade e não autoritarismo, capacidade de reflexão e tomada de decisão, empatia e consideração pelo outro, capacidade de comunicação, justiça, equidade e imparcialidade, capacidade de reconhecer e valorizar, promoção do desenvolvimento dos colaboradores, capacidade de inspirar, motivar e dar o exemplo e, ainda, capacidade de ouvir, envolver e integrar os seguidores. Estes resultados encontram suporte na literatura sobre as características e comportamentos dos líderes positivos (Cameron, 2012; Gauthier, 2015; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Redín et al., 2023; Shakeel et al., 2025; Youssef & Luthans, 2012). Os dados evidenciam, igualmente, que este estilo de liderança influencia positivamente a saúde mental dos docentes uma vez que estes entendem favorecer a sua motivação, desempenho, sentimento de pertença e integração, sentimento de bem-estar, e sentimento de reconhecimento e valorização pessoal, ideias também corroboradas pela literatura (Azila-Gbettor et al., 2024; Cameron, 2012; Chughtai et al., 2015; Fu et al., 2020; Gauthier, 2015; Kim & Cruz, 2022; Malinga et al., 2019; Mishra & Jha, 2017; Montano et al., 2016, 2022; Onan et al., 2025; Ramdas & Patrick, 2018; Redín et al., 2023; Robertson & Barling, 2014).

Relativamente à terceira questão de partida, "*Que características e comportamentos associam os docentes do ensino superior a um líder que prejudica a sua saúde mental?*", os docentes associam o mau líder a características e comportamentos consistentes com o perfil da liderança tóxica: autoritarismo e desconsideração, incapacidade de orientar, narcisismo, falta de empatia, incapacidade de refletir e tomar decisões, ausência de comunicação, e manipulação e intimidação – resultados em consonância com a literatura (Gandolfi & Stone, 2022; Green, 2014; Indradevi, 2016; Lipman-Blumen, 2005; Octavian, 2023; Pelletier, 2010; Walker & Watkins, 2022). Os docentes entendem, ainda, que a liderança tóxica impacta negativamente a sua saúde mental, nomeadamente ao prejudicar a sua motivação, bem-estar (e.g., infelicidade, stress, ansiedade, depressão, exaustão emocional e *burnout*), desempenho, e

sentimento de pertença, promovendo, pelo contrário, o absentismo e abandono. Estas perceções encontram-se em consonância com a literatura sobre liderança tóxica e liderança positiva, sendo que, no caso da liderança positiva, o suporte empírico decorre exclusivamente das suas dimensões transformacional, autêntica, ética e servidora (Ahmed et al., 2024; Azila-Gbettor et al., 2024; Fu et al., 2020; Gandolfi & Stone, 2022; Hadadian & Sayadpour, 2018; Indradevi, 2016; Koç et al., 2022; Naeem & Khurram, 2020; Nunes & Palma-Moreira, 2024; Octavian, 2023; Onan et al., 2025; Panaccio et al., 2015; Reed, 2014; Robertson & Barling, 2014; van Dierendonck et al., 2004; Xie & Yang, 2025; Walker & Watkins, 2022).

De realçar, ainda, que o presente estudo permitiu observar que os docentes do ensino superior atribuem à liderança um carácter relacional e não exclusivamente formal, reconhecendo e valorizando a dimensão informal da mesma no contexto académico. Foi reconhecida a capacidade de influenciar o outro no contexto académico, sendo que esta não é necessariamente associada ao exercício de posições de gestão ou à ocupação de cargos hierárquicos, resultando, frequentemente, de relações interpessoais que se estabelecem e da experiência profissional. Estes resultados encontram suporte na literatura, onde a liderança informal é configurada como um processo situacional de interação, admitindo que qualquer membro pode influenciar os demais (Bass, 1990, citado por Silva, 2016; Pielstick, 2000; Rothausen & Christenson, 2015).

5.2 Contributos do estudo para o conhecimento e para a prática da gestão de pessoas

Com o presente estudo espera-se ter contribuído para o conhecimento sobre a importância da saúde mental para os docentes do ensino superior, nomeadamente em Portugal, um contexto onde esta temática se encontra pouco explorada. O estudo oferece, ainda, indicações de como estes profissionais consideram que a sua saúde mental é influenciada, positiva ou negativamente, pelos líderes nestas organizações de natureza colegial. Acredita-se, portanto, ter contribuído para um entendimento situacional e relacional destas temáticas, nomeadamente à luz das teorias de Liderança Positiva e Liderança Tóxica – a primeira pouco explorada em estudos que visam relacionar liderança e saúde mental.

No que respeita a implicações para a gestão de pessoas, relembra-se que o estudo evidencia a relevância da liderança na promoção ou deterioração da saúde mental dos docentes do ensino superior. Neste sentido, é essencial que as instituições do ensino superior invistam na seleção de líderes que demonstrem características e comportamentos positivos e que ofereçam formação dirigida ao seu

aprofundamento ou melhoria. Além disso, é fundamental que definam políticas e práticas que visem prevenir e mitigar características e comportamentos tóxicos, nomeadamente através da sensibilização para os efeitos dessa abordagem na saúde mental dos docentes e, consequentemente, no seu desempenho. Mais genericamente, considera-se relevante a formação e sensibilização dos líderes académicos para a importância da saúde mental e para o impacto das suas práticas no bem-estar psicológico dos docentes do ensino superior. Adicionalmente, dada a especificidade do contexto académico, onde a gestão é marcadamente colegial, as instituições de ensino superior devem estar atentas não apenas aos líderes formais, mas também às dinâmicas relacionais e de influência que emergem entre colegas, promovendo uma cultura organizacional que valorize o respeito mútuo, a empatia e a colaboração. Por outro lado, os resultados reforçam a necessidade das instituições de ensino superior implementarem políticas organizacionais que promovam a saúde mental dos docentes e reduzam os fatores identificados como penalizadores. A este nível destaca-se a importância de promoção de relações interpessoais positivas, cargas letivas equilibradas, condições de trabalho adequadas, medidas de apoio ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reconhecimento da qualidade e do trabalho (incluindo de lecionação), bem como a promoção de oportunidades de progressão na carreira e de processos de avaliação de desempenho mais transparentes, equitativos e baseados no mérito.

5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

O presente estudo apresenta uma limitação de carácter teórico, relacionada com o enquadramento da liderança positiva enquanto construto global. Embora este possa oferecer um quadro conceptual útil para compreender de que forma os líderes promovem a saúde mental dos seguidores, foi necessário recorrer às suas dimensões específicas, consideradas emprestadas de outras teorias – nomeadamente das teorias de liderança transformacional, servidora, autêntica e ética – para analisar o impacto na saúde mental dos seguidores, uma vez que a investigação sobre liderança positiva enquanto construto global e o seu efeito direto no bem-estar psicológico dos colaboradores permanece ainda escassa na literatura.

Por outro lado, o processo de recolha de dados apresentou dificuldades decorrentes da sensibilidade do tema em análise. O facto da saúde mental continuar a ser uma temática associada a algum estigma social pode explicar a dificuldade de obtenção de participantes, condicionando a dimensão da amostra. Além disso, entende-se que algumas respostas por parte de certos docentes foram menos aprofundadas do que seria desejável, nomeadamente quando incidentes sobre as suas experiências, o que poderá ter condicionado a riqueza e profundidade dos dados recolhidos.

De notar, ainda, que o estudo se focou exclusivamente nas perceções de docentes do ensino superior, não contemplando as perspetivas dos líderes. A inclusão destas perspetivas poderia contribuir para uma análise mais completa da relação entre liderança e saúde mental neste contexto, sugerindo-se, portanto, estudos futuros que abordem este ângulo.

Outra sugestão para investigação futura resulta da relevância, apontada pelos docentes do ensino superior, da liderança informal no contexto académico. Assim, recomenda-se que estudos futuros aprofundem o seu papel na promoção ou deterioração da saúde mental destes profissionais. Por fim, poderá ser relevante a realização de projetos orientados para a criação e avaliação de programas de desenvolvimento de competências de liderança positiva no ensino superior, analisando o seu impacto na saúde mental dos docentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing, 23*(1), 1-14. https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x

Ahumada, M., Ansoleaga, E., Ramírez-Vielma, R., Mera-Lemp, M. J., Soto-Contreras, E., & Brito-Placencia, D. (2025). Relationship between destructive leadership styles and health workers' mental health: A systematic review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 25*(2), 1-11. https://doi.org/10.47626/1679-4435-2025-1378

Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., & Almeharish, A. (2021). A literature review study of the relationship between leadership style, leadership behavior, and leadership traits. *Humanities & Social Sciences Reviews, 9*(4), 152-159. https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9422

Alves, A. A. M., & Rodrigues, N. F. R. (2010). Determinantes sociais e económicos da Saúde Mental. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, *28*(2), 127-131. https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70003-1

Arnold, K. A. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381-393. https://dx.doi.org/10.1037/ocp0000062

Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020). A Literature Review of Workplace Well-Being. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 477*, 605-609. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134

Azila-Gbettor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Laryea, C. N. A., & Quarshie, A. N. K. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon, 10*(2), 1-16. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134

Ballard, D. W., Lodge, G. C., & Pike, K. M. (2025). Mental health at work: A practical framework for employers. *Frontiers in Public Health, 13*, 1-14. https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1552981

Bhangu, S., Provost, F., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods – Part I. *Perspectives in Clinical Research, 14*(1), 39-42. https://doi.org/10.4103/picr.picr_253_22

Bhugra, D., Ruiz, P., & Gupta, S. (2013b). *Leadership in Psychiatry* (1st ed.). John Wiley and Sons.

Bhugra, D., Till, A., & Sartorius, N. (2013a). What is mental health? *International Journal of Social Psychiatry, 59*(1), 3-4. https://doi.org/10.1177/0020764012463315

Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative Research and the Study of Leadership. *Human Relations, 41*(1), 13-30. https://doi.org/10.1177/001872678804100102

Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics, 128*(3), 653-663. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7

Crowe, M., Inder, M., & Porter, R. (2015). Conducting qualitative research in mental health: Thematic and content analyses. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, 49*(7), 616-623. https://doi.org/10.1177/0004867415582053

Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. In N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (3rd ed., pp. 295-314). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch16

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2022, October 3). *A OMS e a OIT apelam para a promoção da saúde mental no trabalho*. https://www.dgert.gov.pt/a-oms-e-a-oit-apelam-para-a-promocao-da-saude-mental-no-trabalho

Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478

Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management Research, 22*(1), 19-27.

Gauthier, H. (2015). A Multi-Dimensional Model for Positive Leadership. *Strategic Leadership Review, 5*(1), 6-16.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research* (1st ed.). Aldine Transaction.

Goetzel, R. Z., Roemer, E. C., Holingue, C., Fallin, M. D., McCleary, K., Eaton, W., Agnew, J., Azocar, F., Ballard, D., Bartlett, J., Braga, M., Conway, H., Crighton, K. A., Frank, R., Jinnett, K., Keller-Greene, D., Rauch, S. M., Safeer, R., Saporito, D., ... Mattingly, C. R. (2018). Mental Health in the Workplace: A Call to Action Proceedings From the Mental Health in the Workplace – Public Health Summit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 60*(4), 322-330. https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001271

Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. *International Journal of Education & Language Studies, 1*(2), 72-77. https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981

Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review, 15*(1), 18-33.

Gutterman, A. S. (2023). Leadership Traits and Attributes. *SSRN Electronic Journal.* https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4560190

Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well-Being: The Mediating Role of Job Stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 7*(1), 137-145. https://european-science.com/eojnss_proc/article/view/5398

Halat, D. H., Soltani, A., Dalli, R., Alsarraj, L., & Malki, A. (2023). Understanding and Fostering Mental Health and Well-Being among University Faculty: A Narrative Review. *Journal of Clinical Medicine, 12*(13), 1-28. https://doi.org/10.3390/jcm12134425

Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research, 19*(1), 38-42. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001

Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition, 12*(8), 1029. https://doi.org/10.1017/s1368980009990395

Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership over the Years – A Review. *Purushartha: A Journal of Management Ethics and Spirituality, 9*(1), 106-110. https://journals.smsvaranasi.com/index.php/purushartha/article/view/94/91

Intakarn, K., & Kaewkao, V. (2024). The effect of positive leadership on employee wellbeing: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Resource and Organizational Development, 1*, 58-84. https://so13.tci-thaijo.org/index.php/IJHROD/article/view/1038/746

Kibbe, M. R. (2019). Leadership Theories and Styles. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.), *Leadership in Surgery* (2nd ed., pp. 27-36). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19854-1_3

Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(13), 1-18. https://doi.org/10.3390/ijerph19138189

Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834

Koo, H., & Park, C. (2018). Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management, 35*, 697-718. https://doi.org/10.1007/s10490-017-9548-6

Lakshman, M., Sinha, L., Biswas, M., Charles, M., & Arora, N. K. (2000). Quantitative Vs Qualitative Research Methods. *Indian Journal of Pediatrics, 67*(5), 369-377. https://doi.org/10.1007/bf02820690

LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry, 14*(131), 1-11. https://doi.org/10.1186/1471-244x-14-131

Leka, S., & Nicholson, P. J. (2019). Mental health in the workplace. *Occupational Medicine, 69*(1), 5-6. https://doi.org/10.1093/occmed/kqy111

Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – And how we can survive them* (1st ed.). Oxford University Press.

Majumdar, A. (2019). Thematic Analysis in Qualitative Research. In M. Gupta, M. Shaheen & K. P. Reddy (Eds.), *Qualitative Techniques for Workplace Data Analysis* (pp.197-220). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5366-3.ch009

Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. In L. E. van Zyl & S. Rothmann Sr. (Eds.), *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201-228). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9

Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. John Wiley & Sons.

McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: A European policy perspective. *International Review of Psychiatry, 17*(5), 365-373. https://doi.org/10.1080/09540260500238397

McGregor, S. L. T., & Murnane, J. A. (2010). Paradigm, methodology and method: Intellectual integrity in consumer scholarship. *International Journal of Consumer Studies 34*(4), 419-427. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2010.00883.x

Memish, K., Martin, A., Barlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventive Medicine, 101*, 213-222. http://dx.doi.org/10.1016/j.ypmed.2017.03.017

Mishra, R., & Jha, S. (2017). A Conceptual Framework on Positive Leadership Style with Competency based Models. *International Journal on Leadership, 5*(1), 22-30.

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2016). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38*(3), 327-350. https://doi.org/10.1002/job.2124

Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2022). A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 30*(1), 90-107. https://doi.org/10.1177/15480518221114854

Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 14*(3), 682-713. https://www.econstor.eu/handle/10419/224956

Nicholls, H., Nicholls, M., Tekin, S., Lamb, D., & Billings, J. (2022). The impact of working in academia on researchers' mental health and well-being: A systematic review and qualitative meta-synthesis. *PLoS ONE, 17*(5), 1-29. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268890

Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic Leadership and Turnover Intentions: The Role of Burnout Syndrome. *Administrative Sciences, 14*(12), 1-22. https://doi.org/10.3390/admsci14120340

Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review of Applied Sociology, 16*(27), 87-92. https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012

Onan, G., Sürücü, L., Bekmezci, M., Dalmış, A. B., & Sunman, G. (2025). Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers. *Behavioral Sciences, 15*(6), 1-22. https://doi.org/10.3390/bs15060713

Pace, F., D'Urso, G., Zappulla, C., & Pace, U. (2019). The relation between workload and personal well-being among university professor. *Current Psychology, 40*, 3417-3424. https://doi.org/10.1007/s12144-019-00294-x

Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and wellbeing. In R. J. Burke, K. M. Page & C. L. Cooper (Eds.), *Flourishing in Life, Work and Carrers: Individual Wellbeing and Career Experiences* (pp. 334-358). Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781783474103.00027

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership, 6*(4), 373-389. https://doi.org/10.1177/1742715010379308

Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *The Journal of Leadership Studies, 7*(3), 99-114. https://doi.org/10.1177/107179190000700307

Quartilho, M. J. (2010). *Saúde mental*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Rajgopal, T. (2010). Mental well-being at the workplace. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine, 14*(3), 63-65.

Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2018). Driving Performance Through Positive Leadership. *Journal of Positive Management, 9*(3), 17-33. https://doi.org/10.12775/JPM.2018.146

Redín, D. M., Meyer, M., & Rego, A. (2023). Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well. *Frontiers In Psychology, 13*, 1-14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977750

Reed, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air and Space Power Journal, 26*(3), 3-10.

Rey-Tienda, S., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Rodríguez, A. L. (2025). Competitiveness in university research and its impact on professors' mental health: An exploratory analysis of demands and resources. *Journal of Competitiveness, 17*(2), 21-56. https://doi.org/10.7441/joc.2025.02.02

Robertson, J., & Barling, J. (2014). Lead Well, Be Well: Leadership Behaviors Influence Employee Wellbeing. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide – Volume III* (pp. 235-251). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell028

Rothausen, T. J., & Christenson, S. M. (2015). Leadership. In S. G. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom020032

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review, 35*(3/4), 260-271. https://doi.org/10.1108/01409171211210154

Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. H. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *Lancet, 402*(10410), 1368-1381. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(23)00869-3

Schimanski, L. A., & Alperin, J. P. (2018). The evaluation of scholarship in academic promotion and tenure processes: Past, present, and future. *F1000Research, 7*, 1-20. https://doi.org/10.12688/f1000research.16493.1

Shakeel, M., Singh, P., Reddy, N. P. K., Nair, A. R., Salini, J. S., & Sekar, S. (2025). Leadership and Employee Psychological Wellbeing: A Systematic Review and Directions of Future. *European Economic Letters, 15*(1), 2885-2895. https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/2685

Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly, 8*(1), 1-5.

Smith, J. M., Smith, J., McLuckie, A., Szeto, A. C. H., Choate, P., Birks, L. K., Burns, V. F., & Bright, K. S. (2022). Exploring Mental Health and Well-Being Among University Faculty Members: A Qualitative Study. *Journal of Psychosocial Nursing, 60*(11), 17-25. https://doi.org/10.3928/02793695-20220523-01

SNS 24. (2025, May 5). *Saúde mental*. https://www.sns24.gov.pt/tema/saude-mental/

Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L., & Lundberg, I. (2009). Working conditions predicting interpersonal relationship problems at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 424-441. http://dx.doi.org/10.1080/13594320802643616

Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy, 68*(3), 226-231. https://doi.org/10.4212/cjhp.v68i3.1456

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation, 27*(2), 237-246. https://doi.org/10.1177/1098214005283748

Urbina-Garcia, A. (2020). What do we know about university academics' mental health? A systematic literature review. *Stress and Health, 36*(5), 563-585. https://doi.org/10.1002/smi.2956

van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), 165-175. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165

van Manen, M. (2017). But Is It Phenomenology? *Qualitative Health Research, 27*(6), 775-779. https://doi.org/10.1177/1049732317699570

Walker, S. M., & Watkins, D. V. (2022). *Toxic Leadership: Research and Cases* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003202462

World Health Organization. (2025, October 8). *Mental health*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response

World Health Organization. (s.d.). *Constitution – WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution*. Obtido em 2 de abril de 2025, de https://www.who.int/about/governance/constitution

Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational Environment Medicine, 63*(12), 925-931. https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002407

Xie, D., & Yang, Y. (2025). When Does Authenticity Benefit Employee Well-Being: A Relational Framework of Authenticity at Work. *Administrative Sciences, 15*(11), 1-18. https://doi.org/10.3390/admsci15110449

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business, 47*(4), 539-547. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007

Yu, X., & Ying, T. (2024). Under the surface of teacher occupational wellness and effectiveness in higher education: a look into the mediator roles of work passion and emotion regulation via SEM analysis. *BMC Psychology, 12*(166), 1-14. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01656-2

APÊNDICES

Apêndice I: Pedido de colaboração

Assunto: Convite para Participação em Estudo sobre Estilos de Liderança e Saúde Mental

Caro(a) professor(a) [NOME],

Antes de mais, espero que este e-mail o/a encontre bem.

O meu nome é Helena Cunha (PG48891), aluna do 2° ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade do Minho. Encontro-me a realizar a dissertação, cujo tema é "Liderança Positiva e Liderança Tóxica e sua influência na saúde mental dos colaboradores: o caso dos docentes do ensino superior", sob orientação da Professora Íris Barbosa, da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política.

Os objetivos centrais consistem em analisar as perceções dos docentes do ensino superior sobre: (i) a importância da saúde mental para o exercício das funções do docente; e (ii) as características e comportamentos do líder que influenciam, positiva ou negativamente, a saúde mental dos docentes.

Como instrumento de recolha de dados, pretendo conduzir entrevistas semiestruturadas, a realizar presencial ou virtualmente (sem captação de imagem), conforme a preferência do participante. A duração estimada de cada entrevista é de 30 minutos e a confidencialidade dos participantes será garantida.

O guião da entrevista inclui questões sobre os temas mencionados, sem abordar questões de caráter pessoal e íntimo. São, assim, incluídas questões como "Qual a importância de uma boa saúde mental para o desempenho dos docentes?" e "Em que medida os comportamentos do líder podem afetar a saúde mental dos docentes?". Não serão abordadas questões como "Já sentiu a sua saúde mental fragilizada em consequência dos comportamentos do seu líder?".

Apresentadas estas informações, gostaria de solicitar a sua colaboração no meu estudo através de uma entrevista. O seu contributo seria extremamente valioso para o desenvolvimento do meu trabalho.

Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais e agradeço desde já a sua atenção.

Com os melhores cumprimentos,
Helena Cunha

Apêndice II: Declaração de Consentimento Informado



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Braga, setembro 2024

Eu, _____, concordo em participar no estudo sobre o tema: "**Liderança Positiva e Liderança Tóxica e sua influência na saúde mental dos colaboradores: o caso dos docentes do ensino superior**", o qual pretende analisar as perceções dos docentes do ensino superior sobre a influência dos estilos de liderança positiva e tóxica na saúde mental:

- Compreendi que tenho o direito de colocar qualquer questão acerca do estudo que se encontra a ser desenvolvido;
- Informaram-me de que a entrevista seria gravada em áudio para posterior transcrição e permito que assim seja;
- Aceito que as minhas perspetivas sejam incorporadas nos resultados do estudo e possam ser publicadas pelo autor da investigação para fins académicos;
- Informaram-me de que existirá total confidencialidade no que diz respeito ao nome do entrevistado, tal como da organização que representa. De igual modo, existirá total anonimato em análise de conteúdo de respostas;
- Compreendi que este documento será conservado de forma segura pelo autor da investigação e será destruído no final do estudo.

Depois de devidamente informado(a) autorizo a participação neste estudo.

Assinatura do Participante: _____

Assinatura do Investigador: _____

Apêndice III: Guião de entrevista

Caracterização do participante:

- Género
- Idade
- Categoria académica
- Número de anos como docente no ensino superior

Secção 1. Questões introdutórias sobre saúde mental dos docentes do ensino superior

1. O que entende por saúde mental?
2. Qual a importância de uma boa saúde mental para o desempenho dos docentes?
3. Que fatores considera que favorecem a saúde mental do docente do ensino superior? Porquê? Quer concretizar através de algum exemplo ou história?
4. Que fatores considera que penalizam a saúde mental do docente do ensino superior? Porquê? Quer concretizar através de algum exemplo ou história?

Secção 2. Questões introdutórias sobre liderança no contexto dos docentes do ensino superior

5. O que entende por liderança no contexto dos docentes do ensino superior (cargos, responsabilidades)? Qual a importância do líder no desempenho dos docentes?
6. Que características e/ou comportamentos associa a um bom líder nas organizações do ensino superior? Porquê? Quer concretizar através de algum exemplo ou história?
7. Que características e/ou comportamentos associa a um mau líder nas organizações do ensino superior? Porquê? Quer concretizar através de algum exemplo ou história?

Secção 3. Questões que relacionam liderança e saúde mental no contexto dos docentes do ensino superior

8. Em que medida o líder pode afetar a saúde mental dos docentes? Porquê?
9. Consegue pensar numa situação real em que o líder favoreceu a saúde mental dos docentes? Se sim, que características e/ou comportamentos do líder conduziram a esse resultado positivo?
10. Consegue pensar numa situação real em que o líder prejudicou a saúde mental dos docentes? Se sim, que características e/ou comportamentos do líder conduziram a esse resultado negativo?

Secção 4. Reflexões finais

11. Gostaria de sugerir alguma questão que não foi incluída nesta entrevista e que considera relevante dado o tema do estudo? (Se sim, como responde o participante a essa questão?)

12. Existe algo que gostaria de acrescentar?