

## **Mapeamento das características e habilidades do líder: Estudo empírico numa empresa do setor da saúde**

### **Mapping leader characteristics and skills: An empirical study in a healthcare company**

#### **Hermínia Dias**

Instituto Politécnico de Tomar, Portugal  
diasherminia@hotmail.com

#### **María Leonor Carvalho**

Instituto Politécnico de Tomar, Portugal  
leonor.cc98@gmail.com

#### **Norton Almeida**

Instituto Politécnico de Tomar, Portugal  
nortondealmeida@gmail.com

#### **Sara Rosso**

Università di Torino, Itália  
sara.rosso958@edu.unito.it

#### **Ruben Loureiro**

Instituto Politécnico de Tomar, Portugal  
ruben.loureiro@ipt.pt

#### **Jorge Simões**

Instituto Politécnico de Tomar, Portugal  
jorgesimoes@ipt.pt

### **Resumo**

A liderança tem um papel importante na criação de valor, inovação e na articulação de estratégias de implantação da gestão do conhecimento. Das empresas que concordaram participar no estudo, foram obtidas 30 respostas de líderes e gestores de topo. Com o objetivo de identificar e caracterizar a liderança existente nas empresas de saúde estudadas, e tendo por base a revisão da literatura anteriormente realizada, foi elaborado um questionário que depois de adaptado à realidade das empresas de Saúde, foi validado por quatro especialistas da área da gestão estratégica e da área da gestão em saúde. O método para a pesquisa foi o de análise quantitativa, onde foi realizado o estudo de caso através da realização de questionários. Assim, no presente artigo, destacam-se as características e as habilidades relacionadas com a liderança organizacional e quais as características e habilidades necessárias para um líder segundo a opinião de trabalhadores portugueses.

**Palavras-chave:** Liderança; habilidades; características do líder.

*Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 39-2021.

ISBN 2182-5580 © ESGHT - University of the Algarve, Portugal.



## Abstract

Leadership has an important role in creating value, innovation and in articulating strategies for implementing knowledge management. From the companies that agreed to participate in the study, 30 responses were obtained from top leaders and managers. In order to identify and characterize the existing leadership in the health companies studied, and based on the literature review previously carried out, a questionnaire was elaborated which, after being adapted to the reality of the health companies, was validated by four specialists in the areas of strategic management and health management. The method for the research was quantitative analysis, where the case study was carried out through questionnaires. Thus, in this article, we highlight the characteristics and skills related to organizational leadership and what are the characteristics and skills needed for a leader according to the opinion of Portuguese workers.

**Keywords:** Leadership; skills; leader characteristics.

## 1. Introdução

As rápidas alterações ocorridas nos mercados internacionais, ao longo das últimas décadas, têm exercido um papel importante nos padrões organizacionais de gestão e atuação existentes, provocando rápida evolução nas práticas administrativas, de maneira tal que os seres humanos passaram a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional. Nessa perspectiva, o desenvolvimento de líderes-facilitadores integrados nos objetivos organizacionais contribui para que a organização se torne competitiva e se posicione à frente de outras organizações. Assim, a liderança vem recebendo, cada vez mais, um papel de destaque. Desta forma, torna-se obsoleta a equiparação entre habilidades de liderança e posição hierarquicamente ocupada (Mueller & Mayer, 2003).

O termo liderança é, frequentemente, confundido com administração; a boa administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade e traz ordem e consistência por intermédio da elaboração de planos formais e projetos de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados. A liderança, por outro lado, refere-se ao enfrentamento da mudança. Líderes estabeleceriam direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, encorajariam as pessoas, inspirando-as a superar obstáculos a fim de tornar esta visão uma realidade em um determinado período (Kotler, 2002). O presente artigo tem como objetivo identificar as características e habilidades necessárias para um líder, recorrendo ao inquérito por questionário, aplicado a empresas de saúde em Portugal (líderes, gestores intermédios ou gestores de topo). O trabalho tem como objetivos específicos o mapeamento teórico das características e habilidades encontradas nos quadros de trabalhadores numa empresa que tem a sua atividade na área da Saúde, em Portugal. O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, será efetuado o estado da arte sobre liderança, depois é explicado o método adotado no estudo. Serão, posteriormente, analisados e discutidos os resultados decorrentes dos dados primários, e finalmente as conclusões, com recomendações de investigações futuras.

## 1. O conceito de liderança

### 1.1. Definição de liderança

Para Puffer e McCarthy (1996), a literatura em liderança tem produzido muitas definições, cada uma delas enfatizando diferentes aspectos do conceito. Tradicionalmente, a liderança tem sido definida em termos de traços de personalidade, comportamentos, influência exercida sobre outras pessoas, padrões de interação com as pessoas, papéis exercidos e autoridade de uma posição administrativa e formal (Yukl, 1999).

Segundo Clemmer e McNeil (1989), a liderança consiste em gerir pessoas e alcançar metas organizacionais por meio da direção do trabalho humano. Desse modo, o líder efetivo é aquele que está apto a motivar e aplicar os recursos humanos disponíveis na organização para atingir as metas propostas, que precisam ser consistentemente alinhadas com as necessidades dos clientes.

Bennis e Nanus (1985) afirmam que a liderança está relacionada com ter visão sobre o que deve ser feito, prestar atenção a eventos, estabelecer uma nova direção e, principalmente, concentrar a atenção de todos na organização. Assim, Bennis e Nanus (1985) sugerem que um líder precisa ser bom a planejar, organizar, comandar e controlar para fazer com que os colaboradores alcancem o que a maioria das pessoas considera impossível.

A literatura sobre liderança é vasta. Existem diversas teorias ou estilos de liderança. Essas teorias estão baseadas em uma série de pressupostos sobre como os líderes devem agir e qual o seu papel dentro da organização. Nesse contexto, dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma série de comportamentos e ações são desencadeados, impactando positiva ou negativamente a gestão do conhecimento (Bensen, Tecchio & Fialho, 2015).

### 1.2. Características e habilidades da liderança

1.2.1. Características e habilidades de liderança segundo Robert Katz – um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança foi realizado por Katz (1974), ele foi professor em Harvard e em Stanford, além de dirigir empresas e atuar como consultor. Seus estudos identificavam três grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em graus variados, dependendo do nível de administração que exerce.

- **Habilidades técnicas:** entendimento e proficiência numa atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina;
- **Habilidades humanas:** é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve tornar-se uma atividade contínua e natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia a dia. Para que esta habilidade seja efetiva, deve ser natural e “inconscientemente” desenvolvida e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo;

- **Habilidades conceituais:** consiste na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções dentro da organização são interdependentes, e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais. Esta habilidade consiste em ser capaz de reconhecer relacionamentos, percebendo se os elementos significativos existentes em cada situação permitem ao líder ser capaz de atuar proativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnicos e humanos. Ainda que o conceito de “habilidade” seja a capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização, conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual).

Na prática, estas habilidades encontram-se profundamente interrelacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e começa a outra.

1.2.2. Características e habilidades de liderança segundo Charles Handy – de acordo com Handy (1996), é árdua a tarefa de conduzir uma comunidade em que a autoridade precisa ser conquistada. Exige-se uma combinação de atributos:

- **Crença em si mesmo** combinada com a **humildade** de aceitar que às vezes pode-se estar errado, que outros também têm ideias e que ouvir é tão importante quanto falar;
- **A paixão pelo trabalho** combinada com uma consciência de outras realidades;
- **O amor pelas pessoas** combinado com a capacidade para a solidão, pois poucos agradecerão ao líder pelo que der certo, mas muitos o condenarão quando os resultados forem negativos. “Grandes líderes precisam colher sua satisfação a partir do sucesso dos outros, dando-lhes o reconhecimento que muitas vezes lhes é negado”.

Handy (1996: 32) afirma que conviver com estes paradoxos exige grande força de caráter e uma crença no que faz, e sustenta que “grandes líderes se originam de grandes causas, mas líderes dando o melhor de si também as originam”. Para que estes líderes surjam nas organizações, é preciso que estas abracem uma causa maior e mais abrangente do que o enriquecimento dos acionistas.

1.2.3. Características e habilidades de liderança segundo William Bridges (1996) – segundo Bridges (1996), as ideias que as pessoas têm sobre liderança refletem os valores e as preocupações mais gerais de sua época. Toda geração se rebela não apenas contra determinados líderes, mas, também contra o próprio estilo de liderança por eles adotado.

Na opinião de Bridges (1996), três características assinalam o modo como hoje se obtém cada vez mais a realização de trabalho e, juntas, essas características moldam o tipo de liderança requerida. A primeira é que se trabalha em organizações, setores de mercados e

sociedades que mudam rápida e frequentemente. A segunda é que, seja qual for a atividade ou profissão, gasta-se muito mais tempo manipulando informações sobre determinados assuntos do que tratando do assunto em si. A terceira é que a produção e as atividades de apoio, outrora integradas em uma única organização, estão agora cada vez mais distribuídas entre diferentes organizações.

As “mudanças” relevantes são aquelas que forçam a reconfigurar a organização para tirar proveito delas ou sobreviver a elas. Estão relacionadas aos desenvolvimentos tecnológicos: as pessoas são forçadas a aprender novas e completas formas de fazer as coisas; possibilitam rápidas modificações em produtos e serviços, e permitem uma comunicação aperfeiçoada.

No entanto, observa-se que muitas organizações estão tentando tornar-se flexíveis e reativas em termos comportamentais, sem admitir quanta inflexibilidade e falta de reatividade são geradas em suas estruturas e sistemas. Isto significa que uma organização pode ir à falência, apesar de seus empregados trabalharem com perfeição. Na verdade, o moderno jogo empresarial não é jogado com eficácia pelas pessoas que fazem sua parte individualmente, mas, segundo a sinergia da equipe que executa as tarefas empresariais (Bridges, 1996).

Outro fator que torna os cargos disfuncionais é que, cada vez mais, o trabalho está baseado no conhecimento em vez de no ofício. Desta forma, torna-se difícil dividi-lo em funções distintas, pois em vez de baseado em ações repetitivas, ele consiste em um diálogo entre pessoas e dados. Neste contexto, torna-se comum o treinamento multifuncional, desfazendo-se gradualmente os perfis de um cargo ou função. Nestas equipes, a liderança passa de pessoa para pessoa, à medida que as fases do projeto se sucedem e diferentes habilidades se tornam decisivas (Bridges, 1996).

Outro fator observado que vem derrubando os conhecidos perfis dos cargos é a descoberta feita pelas organizações multiformes de que é antieconómico empregar todos os trabalhadores necessários à realização de todo o trabalho a ser feito. Deste modo, as organizações contratam pessoas apenas pelo tempo necessário, contratam consultores e profissionais autónomos e outros são contratados coletivamente pela terceirização de todas as tarefas (Bridges, 1996). Esta organização requer uma nova liderança responsável por integrar, provar e orquestrar as atividades dos vários grupos de projetos. Deve existir a liderança de cada membro da equipe, que incorpore a iniciativa, a capacidade de autogestão, a agilidade para tomar decisões difíceis, a absorção dos valores da organização e o senso de responsabilidade profissional.

Talvez a forma mais simples de falar sobre líderes requeridos pela organização sem cargos seja dizer que a liderança em si está sendo afastada dos cargos. A tarefa agora é esquecer os cargos e voltar-se para o trabalho que requer realização. A liderança requer realização (Bridges, 1996).

### 1.3. Liderança estratégica

Num mundo em constante mudança e muitas vezes ambíguo, é essencial ter um guia que orienta seus funcionários para alcançar os objetivos da organização. Por conseguinte, é importante ter um plano adequado para enfrentar os vários desafios.

A estratégia pode ser definida como: “Um conjunto de ações que, em geral, direcionam a empresa para sua abordagem e sua sobrevivência” (Rumelt, 1980: 64).

De acordo com Porter (1997), a estratégia não é apenas escolher uma solução que seja apropriada para o contexto, mas também diferente daquela que os rivais poderiam usar. Liderança estratégica é: “a capacidade de uma pessoa para antecipar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com os outros, a fim de promover mudanças que podem trazer um futuro rentável para a empresa” (Ireland & Hitt, 1999: 45).

É fácil entender que a liderança é uma competência complexa e consiste em vários fatores: independentemente da organização ser considerada, o ponto-chave para trabalhar é o desenvolvimento do capital humano através da formação de equipas (Ireland & Hitt, 1999). O capital social também é importante para o ambiente externo da empresa: forjar alianças com pessoas de outras empresas permite o acesso a diferentes recursos e aumentando o potencial da organização (Ireland, Hitt & Vaidyanath 2002). Em geral, os líderes em todos os empregos devem desenvolver essa habilidade: de gerentes de topo a gerentes da indústria. É inevitável, no entanto, que as partes interessadas se concentrem na gestão, pois são consideradas diretamente responsáveis pelo sucesso do desempenho, sobrevivência e melhoria da empresa ao longo do tempo (Hitt & Ireland, 2002). Estudos empíricos confirmaram que é relevante no capital humano: Welbourne e Andrews (1996) mostraram que as empresas que começaram o mesmo ano com a mesma política pública, depois de cinco anos tiveram uma maior taxa de sobrevivência se a importância dos trabalhadores com prêmios adequados como prêmios foi enfatizada em comparação com as empresas onde este não era o caso. Um resultado semelhante também foi alcançado por Hitt, Bierman, Shimizu e Kochhar (2001), em que, de fato, as empresas que investem fortemente no desenvolvimento do capital humano e com ele alcançar um desempenho mais significativo. Parece claro que a liderança estratégica eficaz, em primeiro lugar, precisa trabalhar com pessoas e para pessoas.

1.3.1. Capacidades de uma liderança estratégica – de acordo com Ireland e Hitt (1999), no cenário altamente competitivo que se apresenta no contexto organizacional, é essencial que uma boa liderança estratégica tenha essas características:

- **Desenvolver e comunicar uma visão:** fundamental para esclarecer a formação e implementação de estratégias que atinjam o objetivo. Por exemplo, é importante determinar a direção e o crescimento de sua organização, dependendo do tipo de mercado e dos produtos oferecidos. Sem orientação clara, o caos é formado e uma alta probabilidade de fracasso também;
- **Construir um núcleo de habilidades dinâmicas:** trata-se de manter-se atualizado e desenvolver novas habilidades que podem ser úteis para refinar a vantagem competitiva de uma empresa;

- **Enfatizar e focalizar no capital humano:** contratação e recompensação dos melhores trabalhadores, desenvolvimento de habilidades e capacidades através do treinamento, ao mesmo tempo em que usa talentos da melhor maneira de promover a organização;
- **Investir no desenvolvimento de novas tecnologias:** útil para a empresa operar da melhor maneira possível, pode ser criado internamente (organização cria novo software) ou obtida de fora;
- **Envolver-se em estratégias de valor:** explorar o mercado e descobrir novas oportunidades, concentrar-se em estratégias cooperativas e integrar as de baixo custo;
- **Construir e manter uma cultura organizacional eficaz:** concentrar-se na inovação, na aprendizagem, no reforço do capital humano e nas acções em grupo;
- **Desenvolver e implementar controlos equilibrados:** ajude sua organização a gerenciar o capital financeiro e conduzir o curso de acções através de um filtro moral positivo. As tarefas devem facilitar a flexibilidade e a inovação dos comportamentos dos trabalhadores, tudo com vista a uma vantagem competitiva;
- **Seguir práticas éticas:** uma forte ênfase está na honestidade, confiança e integridade. Essas características devem ser transmitidas pela organização por meio de decisões e acções.

1.3.2. Líder estratégico: características – um líder pode ser definido como uma pessoa que é capaz de influenciar os outros mais do que os outros influenciá-lo (Spaltro, 1980). Do ponto de vista dos negócios, é seu trabalho influenciar os membros da organização e impulsionar a mudança organizacional. Os destaques incluem a capacidade de compreender o ambiente de trabalho e a possibilidade de um quadro mais amplo (Juneja, 2015). Além destes, há outros:

- **Lealdade:** missão é perseguida através de fatos e acções;
- **Mantenha-se atualizado:** líderes estratégicos mantêm-se atualizados com o que está acontecendo dentro da organização por meio de informações formais e informais;
- **Uso consciente do poder:** encontrar consenso para suas ideias gradualmente, sem forçar;
- **Ter uma visão ampla:** ter conhecimento em uma ampla gama de campos;
- **Motivação:** ter uma aptidão para alcançar objetivos com energia e determinação;
- **Compaixão:** compreensão e consideração os sentimentos de seus funcionários ao tomar decisões;
- **Autocontrole:** pense antes de agir;
- **Habilidades sociais:** ser amigável e social;
- **Autoconsciência:** compreender o humor e as emoções e o impacto que podem ter sobre os outros;
- **Prontidão para delegar e autorizar:** a capacidade de delegar permite que você não sobrecarregue o próprio líder com tarefas que podem ser realizadas por colaboradores: autorizá-los na tomada de decisões também pode aumentar a motivação;

- **Clareza na exposição:** capacidade de transmitir a visão da empresa (para onde quer ir) e apoiar seus funcionários;
- **Confiança:** transmita a visão até que se torne um componente enraizado na cultura organizacional.

1.3.3. Liderança estratégica e organização – como mencionado acima, o papel da liderança estratégica na organização é muito importante. Primeiro, alinhar todos sobre qual é a visão e a missão da empresa. Tudo isso também pode afetar um bom sucesso no desempenho da empresa. A vantagem competitiva que pode trazer, no entanto, parece ser o fator mais importante (Yazdani, Hamidzadeh & kameli, 2015).

Ter impactos estratégicos de liderança no ambiente inovador; a capacidade de inovação organizacional pode ser definida como um ponto chave para aumentar a vantagem competitiva: “É um processo mental que orienta as pessoas através a invenção de um novo fenómeno, como um novo instrumento ou um novo material” (Palladan, Abdulkadir & Chong, 2016: 112). A capacidade de um líder de reconhecer oportunidades e tomar decisões positivas impacta a inovação e um resultado positivo consequente para a própria organização (Safarzadeh et al., 2015). Uma lacuna na liderança estratégica, especialmente em um alto nível, é um dos maiores inibidores de uma estratégia executiva eficaz e seu consequente sucesso. (Hrebiniak, 2005). Portanto, é claro que há uma alta correlação entre a sobrevivência dos negócios e a boa liderança estratégica que leva em conta tanto o ambiente interno (capital humano) quanto o ambiente externo (mudanças contínuas e imprevisibilidade).

## 2. Metodologia

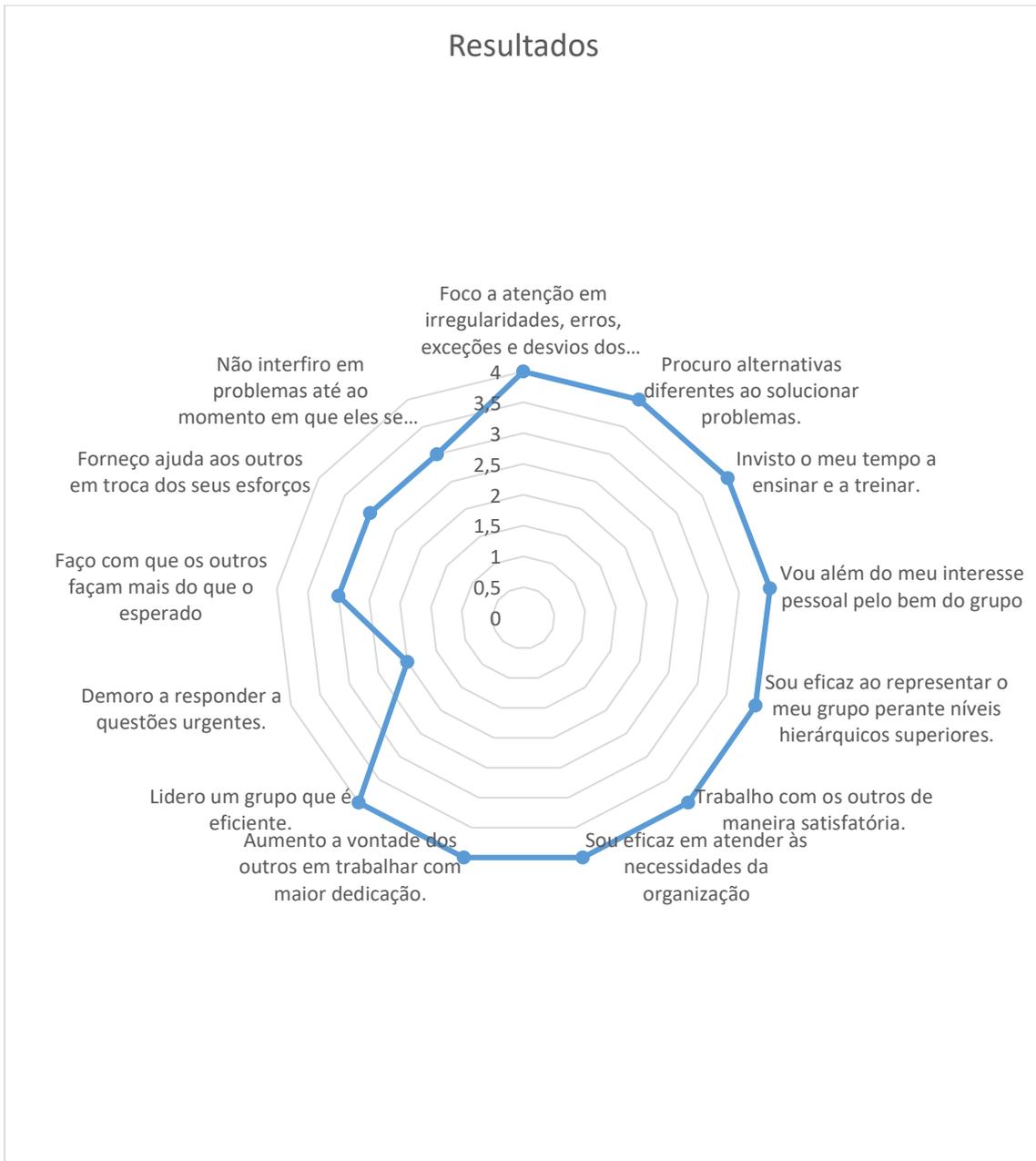
Em Portugal, os Cuidados de Saúde estão estruturados em 47 Agrupamentos de Centros de Saúde enquanto que os Hospitais, Centros Hospitalares e Unidades Locais de Saúde estão organizados em 43 Organizações de Saúde. Das empresas que concordaram participar no estudo, foram obtidas 30 respostas de líderes e gestores de topo. Com o objetivo de identificar e caracterizar a liderança existente nas empresas de saúde estudadas, e tendo por base a revisão da literatura anteriormente realizada, foi elaborado um questionário que depois de adaptado à realidade das empresas de Saúde, foi validado por quatro especialistas da área da gestão estratégica e da área da gestão em saúde. O método para a pesquisa foi o de análise quantitativa, onde foi realizado o estudo de caso através da realização de questionários. As respostas recolhidas dos questionários foram analisadas de forma a tirar as devidas conclusões. O presente estudo tem como objetivos específicos o mapeamento teórico das características e habilidades encontradas nos quadros de trabalhadores numa empresa que tem a sua atividade na área da Saúde, em Portugal.

## 3. Resultados

Com este questionário procuramos saber quais “as características e habilidades necessárias para um líder”, tal como referindo anteriormente o instrumento aplicado na recolha de dados

foi um questionário validado (Santos, 2015), com 45 perguntas, de respostas fechadas, em que as alternativas foram desde 1 Discordo Totalmente até 5 Concordo Totalmente em que, 1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo e Nem Discordo e 5-Concordo Totalmente. Os principais resultados são apresentados na figura 1.

Figura 1. Resultados



#### 4. Discussão

A amostra analisada é composta por 30 inquiridos, de ambos os sexos, e que trabalham em empresas de saúde, sendo líderes, gestores intermédios ou gestores de topo.

A característica mais importante que surgiu é a capacidade de entender o ambiente de trabalho e a capacidade de se manter atualizado (Juneja, 2015): Especificamente “evito envolver-me quando assuntos importantes surgem” e “estou presente quando necessitam de mim” obtiveram resultados complementares, dado que as questões são opostas é razoável concluir que a população considera que um bom líder é uma pessoa que não tem medo de se envolver e está presente. Outro requisito relevante é a capacidade de “*pensar estrategicamente*” (Ireland & Hitt, 1999): “procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas” foi importante para 46,7% das pessoas.

É essencial, portanto, não só encontrar uma solução, mas também que seja diferente e inovadora em comparação com o comum. Esteja disposto a ajudar os outros, em troca de seus próprios esforços, para 26,7% da amostra não é importante, mas para 30% isso é saliente. Esta discrepância pode dever-se ao facto de a ajuda ser prestada independentemente de uma recompensa, ou seja, um bom líder é adepto de gerir o capital humano com humildade (Handy, 1996; Ireland & Hitt, 1999). Considerar situações críticas e focar em erros e resultados inesperados parecem igualmente importantes para 50% dos respondentes. Este resultado pode ser rastreado até as habilidades técnicas identificadas para Katz (1974), acima de tudo, a capacidade analítica. Gerar orgulho por estar do próprio lado, para metade da amostra não parece relevante nas habilidades que um líder tem de possuir: é apropriado considerar que a “*crença em si mesmo*” (Handy, 1996), neste caso, não é necessária.

Compaixão, está entre umas das habilidades relevantes. É necessário saber ter compreensão e consideração pelos sentimentos dos seus funcionários ao tomar decisões (Juneja, 2015) “*Vou além do meu interesse pessoal pelo bem do grupo*”, foi onde esta característica se mostrou importante, visto que 43,3% concordam com a questão e 33,3% concordam totalmente e 16,7% não concordam nem discordam. Outra característica evidenciada foi o “*ênfase e a focalização no capital humano*” (Ireland & Hitt, 1999), isto é, quando inquiridos sobre se concordam com a afirmação “Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas” apenas 6,7% dos inquiridos “*não concorda nem discorda*”. É de salientar a elevada concordância por parte dos inquiridos em diversas questões relativas à demonstração de “*confiança*” por parte do líder no seu grupo de trabalho (Juneja, 2015), ao facto de este “*seguir práticas éticas*” (Ireland & Hitt, 1999) e deter “*habilidades humanas*” (Katz, 1974).

Segundo os inquiridos os líderes devem ser capazes de despertar nos outros o desejo de obter sucesso, ou seja, o líder deve “*ênfatizar e focalizar-se no capital humano*”, “*construir e manter uma cultura organizacional eficaz*” e “*desenvolver e implementar controlos equilibrados*” (Ireland & Hitt, 1999: 19) e desta forma facilitar a flexibilidade e a inovação dos comportamentos dos trabalhadores. Além desta característica, foi ainda encontrada a capacidade do líder de ser claro na transmissão da visão da empresa e ao mesmo tempo apoiar o seu grupo no caminho a seguir para atingir os objetivos da organização, ou seja, “*clareza na exposição*” (Juneja, 2015).

Para além das características referidas anteriormente, foram ainda encontradas algumas habilidades que os líderes devem de ter como a habilidade técnica, pois envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas (Katz, 1974), esta habilidade foi evidenciada pelas respostas dadas á questão “*Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades*”, visto que a maioria dos inquiridos concordam (60%) e concordam totalmente (26,7%) com a questão apresentada. A habilidade humana, também é uma habilidade relevante para um líder, pois é necessário saber como trabalhar com outras pessoas de modo a tornar essa atividade continua e natural, quer no dia-a-dia, quer na tomada de decisões (Katz, 1974), “*Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes*”, foi a chave para se chegar a esta habilidades, visto que 56,7% concordam com a questão e 23,3% concordam totalmente e não concordam nem discordam 16,7%. Habilidades sociais, não menos importante que as outras, uma vez que um líder deve ser amigável e social (Juneja, 2015), e apto a comunicar com todos os tipos de pessoas dentro da organização, a questão que se identifica com esta habilidade é “*Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo*”, onde se obteve que 60% dos inquiridos concordam totalmente, 23,3% concordam e 13,3% não concordam nem discordam.

Por último a habilidade conceitual, não menos importante que as outras, uma vez que todas elas estão interrelacionadas, ou seja é ela que promove a coordenação e integração de todas as atividades, para que o objetivo comum seja atingido (Katz, 1974), a questão que se identifica com esta habilidade é “*Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados*”, onde 60% dos inquiridos concordam, 10% concordam totalmente e 16,7% não concorda nem discorda.

É de salientar além das características e habilidades enunciadas anteriormente, a capacidade estratégica do líder para antecipar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com os outros, a fim de promover mudanças que podem trazer um futuro rentável para a empresa (Ireland & Hitt, 1999), esta característica foi identificada pelas respostas dadas á questão “*Espero que as coisas corram mal para começar a agir*”, visto que uma grande percentagem dos inquiridos discordam totalmente (63,3%) e discordam (33,3%) com a questão apresentada, deixando claro que um líder deve antecipar-se e agir antes que as coisas corram mal.

Este estudo, portanto, mostrou que a capacidade mais importante é a compreensão do ambiente circundante, ser capaz de analisar as várias situações em tentar dar uma resposta inovadora e estar presente, especialmente quando as necessidades surgem e problemas.

## 5. Conclusões

O presente artigo teve como objetivo compreender e mapear as características e as habilidades relacionadas com a liderança organizacional. Para isso foram utilizadas as teorias de liderança e de liderança organizacional de diversos autores. Este referencial teórico foi relacionado com o questionário realizado, aplicado a trabalhadores em Portugal. O trabalho teve como objetivos específicos o mapeamento teórico das características e habilidades encontradas nos quadros de trabalhadores numa empresa que tem a sua atividade na área

da Saúde, em Portugal. Liderança é um conceito que reflete uma conceção dinâmica, contingencial e que pode ser influenciada e utilizada nas mais diversas formas e aplicada a inúmeras situações, portanto, sujeita a interpretações divergentes. Sabe-se hoje que o conhecimento e a capacidade das pessoas tornaram-se elementos essenciais para o sucesso das organizações onde atuam, tornando a valorização do ser humano indispensável no espaço organizacional. Isto requer, entretanto, um posicionamento diferenciado por parte das lideranças organizacionais.

Nas empresas em estudo, verificaram-se certos traços e atributos, bem como comportamentos como sendo requisitos importantes no perfil de um líder como aspetos comportamentais, a capacidade de relacionamento interpessoal e entusiasmo pelo trabalho. Acima de tudo, os líderes têm de apresentar firmeza de carácter, independentemente de sua posição hierárquica. As competências podem e devem ser amadurecidas, aperfeiçoadas e desenvolvidas. Assim como, os líderes devem ter crença em si mesmos e senso de responsabilidade profissional, saber delegar e ter disposição para compartilhar o poder. Saber ouvir, e principalmente agir.

Durante a realização deste trabalho foi encontrada como principal limitação o facto de a amostra ser pequena pois tendo uma amostra maior seriam verificadas mais características ou até seriam tiradas características contraditórias com as dos autores mencionados no referencial teórico. Futuras pesquisas e novos acompanhamentos académicos quer em território português ou estrangeiro lançarão novas luzes sobre a temática da liderança em empresas e organizações relacionadas com o setor da Saúde.

## Referências

- Bensen, F., Tecchio, E. & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão da Produção*, 24(1), 2-14.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bridges, W. (1996). Conduzindo a organização sem cargos. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Peter F. Drucker Foundation) (Eds.), *O líder do futuro* (pp.37-43) (3.ª ed.) São Paulo: Futura.
- Clemmer, J. & McNeil, A. (1989). *Leadership skills for every manager*. London: Piaticus.
- Handy, C. (1996). A nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (Eds.), *O líder do futuro* (Peter F. Drucker Foundation). São Paulo: Futura.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28. doi: 10.5465/3069334
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14. doi: 10.1177/107179190200900101
- Hrebiniak, L.G. (2005). A strategic look at strategy execution. *Optimize*, 4(3), 57-59.

- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43- 57. doi: 10.5465/AME.1999.1567311
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28 (3), 413-446.
- Juneja, P. (2015). Strategic leadership: Definition and qualities of a strategic leader. Disponível em: <https://www.managementstudyguide.com/strategic-leadership.htm>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*.
- Kotler, P. (2002). *Marketing para o Século XXI – como criar, conquistar e dominar mercados* (11.ª ed). São Paulo: Futura.
- Mueller, A. & Mayer, L. (2003). Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. VI SEMEAD (Seminários em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B. & Chong, Y. W. (2016). The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 18(9), 109-115. doi: 10.9790/487X-180901109115
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1, 12-17. doi: 10.1108/eb025476
- Puffer, S. M. & McCarthy, D. J. (1996). A framework for leadership in a TQM context. *Journal of Quality Management*, 1(1), 109-130. doi: 10.1016/S1084-8568(96)90008-5
- Rumelt, R. (1980). Corporate strategy. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 63-65. doi: 10.1108/eb038900
- Safarzadeh, T., Dahghan, E., Pazireh, M. & Pouraskari, F. (2015). Checking the relationship between strategic leadership, competitive advantage and organizational performance with mediating role of innovation. *International Journal of Business and Behavioural Science*, 5(1), 11-18.
- Santos, M. H. (2015). *O papel da liderança na gestão da mudança ao nível do chão de fábrica* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.
- Spaltro, E. (1980). *Interviste, riunioni e gruppi: Manuale del colloquio e dell'intervista*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.
- Welbourne, T. & Andrews, A. (1996). Predicting performance of initial public offering firms: Should HRM be in the equation? *Academy of Management Journal*, 38, 891-919.
- Yazdani, H., Hamidzadeh, A. & Kameli, A. (2015). The effect of leadership style and organizational climate on the knowledge management; the role of organizational structure and social reaction (survey about the mellat bank headquarters). *Journal of Information Technology Management*, 7(1), 199-216. doi: 10.22059/jitm.2015.53318
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2

**HERMÍNIA DIAS** é aluna no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Endereço institucional: Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal.

**MARIA LEONOR CARVALHO** é aluna no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Endereço institucional: Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal.

**NORTON ALMEIDA** é aluno no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Endereço institucional: Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal.

**SARA ROSSO** é aluna na Università di Torino e no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Endereço institucional: Via Verdi, 8 - 10124 Torino, Itália.

**RUBEN LOUREIRO** é Professor Adjunto Convidado na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Doutor em Gestão pela Universidade da Beira Interior. Endereço institucional: Unidade Departamental de Ciências Empresariais, Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal.

**JORGE SIMÕES** é Professor Adjunto na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). Doutor em Gestão pela Universidade da Beira Interior. Endereço institucional: Unidade Departamental de Ciências Empresariais, Quinta do Contador, Estrada da Serra, 2300-313 Tomar, Portugal.

Submetido em 6 de maio de 2020

Aceite em 4 de março de 2021