

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES NO SEGMENTO DE COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS**

OLIVEIRA, Ana Beatriz Assis de<sup>1</sup>  
FERNANDES, Alexandre David Araújo<sup>2</sup>  
RIBEIRO, Ellen Maria da Silva<sup>3</sup>  
SILVA, Joenya Leite da<sup>4</sup>  
MOREIRA, Sarah Vieira Santana da Silva<sup>5</sup>  
SOUZA, José Eduardo da Trindade<sup>6</sup>

**Resumo:** A liderança veio desde o início da pré-história, sempre existiu um líder maior, tanto político como religioso conduzindo seus liderados. O líder é uma peça essencial na empresa, pois influencia atitudes para obter bons resultados, quando o seu papel é bem desenvolvido, os colaboradores conseguem atingir um alto nível de produtividade. O estudo trata da importância que esse profissional possui para alcançar melhores indicadores. A pesquisa foi concretizada através da análise das teorias da liderança e da elaboração de um estudo de caso em um comércio de medicamentos, utilizou-se uma abordagem quantitativa com objetivos descritivos e explicativos, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com dez perguntas, foi aplicado aos funcionários do setor de vendas da empresa, além da pesquisa bibliográfica. Os resultados do estudo mostraram que o perfil do líder não é o mais apropriado para liderar uma equipe de vendas, e que apesar de não existir um modelo perfeito a ser seguido, é possível observar que atualmente os estilos mais preferíveis são a liderança situacional e democrática.

**Palavras-chaves:** Liderança, Estilos de liderança, Organizações, Equipe de vendas.

## **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE RESULTS OF ORGANIZATIONS IN THE DRUG TRADE SEGMENT**

**Abstract:** Leadership came from the beginning of prehistory, as there was a greater leader, both religious and leading his beginningless political followers. The leader is an essential part of the company, as he influences to obtain good results, when his role is well developed, employees can reach a high level of productivity. The study deals with the importance that this professional has to achieve better. The research was carried out through the research of leadership theories and the analysis of a case study in a drug trade, using an approach with research objectives and research instruments, which was used to explain concretely with ten, was applied to the employees of the company's sales department, in addition to bibliographic research. The results of the perfect model is a leadership that is not the most appropriate for sales, that despite this there is no perfect sales model, it is more possible that the current and democratic style prefers.

<sup>1</sup> Discente da Faculdade Três Marias

<sup>2</sup> Discente da Faculdade Três Marias

<sup>3</sup> Discente da Faculdade Três Marias

<sup>4</sup> Discente da Faculdade Três Marias

<sup>5</sup> Discente da Faculdade Três Marias

<sup>6</sup> Discente da Faculdade Três Marias

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Organizations, Sales Team.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a pré-história temos indícios de uma liderança, por exemplo, sempre existiu algum líder maior, tanto políticos como religiosos, que organizaram e conduziram seus liderados, e seus liderados obedeciam e faziam de acordo com o que era mandado. Líder é uma peça essencial dentro das organizações, pois exerce poder para conduzir um grupo.

Apesar da liderança fazer parte da humanidade desde a pré-história, somente em 1911 surgiu o conceito de liderança por Frederick Winslow Taylor, pai da administração científica. Segundo ele, a liderança seria essencial para que os profissionais, processos e ferramentas produtivas alcançassem alto desempenho.

Liderar significa dirigir pessoas, saber como atraí-las, influenciar em bons comportamentos para que possam obter um bom resultado. Líder é aquele que motiva e se torna referência para seus liderados e as pessoas que estão à sua volta. Vai além de simplesmente dar ordens, transforma o engajamento da equipe e a motivação para serem melhores e darem melhores resultados para a empresa. Estimula a motivação de seus colaboradores e ao mesmo tempo traz resultados.

A liderança é o principal medidor para o sucesso da empresa, segundo John P. Kotter (2014, p.60): “Liderança é apontar uma direção. É, por meio de uma estratégia, empoderar e ajudar pessoas a realizar sonhos com energia e velocidade. Em seu sentido mais básico, liderança é mobilizar um grupo a saltar rumo a um futuro melhor” Ou seja, quando o líder foca nas pessoas nos seus liderados, o trabalho flui melhor, e resulta em sucesso. O líder é um agente de estímulo para seus liderados, para que realize suas atividades com eficácia.

Um escritor Robin Sharma usa um conceito “liderança sem status”, que significa uma vertente de extrema importância para o desenvolvimento de indivíduos nas organizações. Segundo Sharma, criador do conceito, as pessoas nascem com uma genialidade e precisam de ajuda para se desenvolver. Para ele, qualquer indivíduo pode ser um líder positivo, independente da função que desempenha. Essa capacidade de

inspirar e motivar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando seus próprios limites, é transformadora no ambiente dos negócios.

Nossa pesquisa está focada em como essa influência da liderança positiva citada acima influencia nos resultados de uma organização, no nosso caso o comércio de medicamentos.

A pesquisa está focada em como as decisões de um líder, tem influência sobre a equipe de vendas do comércio de medicamentos, na visão dos funcionários. Tanto positivas como negativas, pois uma simples decisão pode levar tanto para o sucesso como para o fracasso.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesse artigo, tomamos como base os estudos de Frederick Winslow Taylor, Robin Sharma e Jonh P. Kotter para tratarmos sobre conceitos de liderança. Para Frederick W. Taylor a liderança diz respeito ao conjunto bem definido de estratégia que auxiliam profissionais, processos e ferramentas produtivas alcançassem alto desempenho. Já para Jonh P. Kotter a liderança é apontar uma direção. É, por meio de uma estratégia, empoderar e ajudar pessoas a realizar sonhos com energia e velocidade. Em seu sentido mais básico, liderança é mobilizar um grupo a saltar rumo a um futuro melhor. Para Robin Sharma que usa o conceito de “liderança sem status”, que significa uma vertente de extrema importância para o desenvolvimento de indivíduos nas organizações. Criador do conceito, as pessoas nascem com uma genialidade e precisam de ajuda para se desenvolver. Para ele, qualquer indivíduo pode ser um líder positivo, independente da função que desempenha.

A partir dos conceitos definidos pelos autores acima, nós podemos entender a importância da liderança nas organizações, como uma ferramenta de empoderamento que proporciona pessoas a realizarem sonhos e alcançarem um futuro melhor. É com base nesta perspectiva, que o referido artigo foi construído.

### **2.1 Teoria dos Estilos de Liderança**

Segundo Lewin (1951) e White e Lippitt (1960) existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire. O Quadro 1 discorre detalhadamente as características de cada estilo.

**Quadro 1:** Estilos de Liderança

Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.</li> <li>• O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.</li> <li>• O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.</li> <li>• O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.</li> <li>• O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.</li> <li>• A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.</li> <li>• O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais.</li> <li>• A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.</li> <li>• A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.</li> <li>• O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

### • Liderança Autocrática

Segundo, CHIAVENATO. (2004, p.103)

O líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O Trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Esse estilo de liderança não permite a participação da equipe em decisões que os influenciam, o líder é completamente dominador e apenas a sua opinião tem importância.

Em algumas situações, como por exemplo, ocorre um incêndio na empresa e os colaboradores não sabem como agir, não há tempo para fazer uma reunião e decidir como prosseguir. Nesse contexto é preciso ser um líder autocrático, definir sozinho e com firmeza como os funcionários devem reagir.

- **Liderança Democrática**

O líder democrático é o oposto do líder autocrático, as diretrizes são tomadas com a opinião de toda a equipe, tudo é feito ou decidido em conjunto, e os funcionários executam as tarefas com mais liberdade de expressão.

Ao analisar os três estilos de liderança, o democrático aparenta ser o mais viável para todas as organizações, de fato, a democracia dentro da empresa traz benefícios para os colaboradores que realizam o trabalho com mais qualidade e atingem as metas e objetivos da organização. No entanto, existem momentos em que o líder precisa ser autoritário, como foi citado no exemplo anterior.

- **Liderança Liberal (Laissez-faire)**

Para Chiavenato (1994, P. 125) nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder”. O termo Laissez-Faire é uma expressão em francês que significa “deixe fazer”.

No entanto, essas definições caracterizam a liderança liberal com ênfase no grupo, ou seja, todas as decisões são tomadas pela equipe e a ausência de controle e orientação. Esse estilo de liderança exige profissionais responsáveis e com alto grau de maturidade para dispensar a supervisão de um líder, pois o mesmo sendo flexível, com pouco ou até mesmo sem controle, faz o trabalho ficar desorganizado.

- **Liderança Situacional**

Todos os estilos apresentados anteriormente contêm vulnerabilidades, então qual liderança deve ser utilizada? A teoria situacional responde essa pergunta, pois para atingir a eficácia, cada situação exige um tipo de liderança diferente e adequado ao contexto.

Para cada situação o líder deve ser capaz de identificar a liderança que será usada, para isso o líder precisa ter todas as personalidades das lideranças (ser autoritário, democrático e liberal) deve saber o momento exato de usar cada uma dessas habilidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho irá desenvolver um estudo sobre a influência das decisões de um líder no setor de vendas de um comércio de medicamentos, observando a posição dos funcionários, através da aplicação de um questionário à equipe de vendas.

A abordagem do problema da pesquisa será do tipo quantitativa, pois utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros. (MICHEL, 2005). A pesquisa irá transformar as opiniões e informações fornecidas pelos colaboradores em números e resultados que serão analisados e classificados.

Em relação aos objetivos, possui características descritivas e explicativas, segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Já a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a revisão bibliográfica que consiste no estudo de matérias já existentes, como livros, trabalhos acadêmicos, revistas e publicações em páginas da internet. E o estudo de caso para o conhecimento aprofundado do setor de vendas do comércio de medicamentos, apurando as características de liderança para se obter bons resultados.

Para o levantamento de dados, foi elaborado um questionário com dez perguntas que foram divididas por categorias, onde as cinco primeiras foram descritas de acordo a serem identificados os estilos de liderança presente na empresa, cada alternativa determina um estilo, e as outras cinco restantes refere-se a influência da liderança sobre a equipe de vendas.

A empresa estudada possui quatro colaboradores e todos eles integram o setor de vendas, o diretor fica responsável pelas atividades administrativas, no entanto seu trabalho é feito remotamente e através de visitas periódicas. A organização não possui definição de missão, visão e valores e nem uma estrutura organizacional bem definida.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram apresentados em tabelas e comentados de modo a obter uma melhor compreensão e apresentação dos resultados. A pesquisa foi realizada no período de 09 a 12 de maio de 2022, foi aplicada a 100% da equipe de colaboradores que é composta por quatro vendedores e foi disponibilizada via e-mail.

**Tabela 1** - Tomada de decisões

<b>1. SEU LÍDER TEM O HÁBITO DE DIALOGAR COM A EQUIPE ANTES DE TOMAR DECISÕES?</b>	<b>RESPOSTAS (%)</b>
Não, ele decide tudo sozinho.	75%
Sim, todas as decisões são tomadas em conjunto.	0%
Ele deixa a equipe decidir tudo sozinha.	0%
Depende da decisão a ser tomada.	25%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Conforme descrito na tabela 1, para 75% da equipe que respondeu o questionário, o líder toma as decisões sozinho sem consultar a opinião dos funcionários e apenas 25% considera que depende da decisão a ser tomada. O líder possui um estilo autoritário, levando em consideração a definição de um líder autocrático na teoria dos estilos de liderança.

**Tabela 2** - Divisão das tarefas

<b>2. SEU LÍDER COSTUMA FAZER A DIVISÃO DAS TAREFAS?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim, apenas ele determina quem deve executar cada tarefa.	0%
Sim, mas com a opinião de toda a equipe.	0%
Não, a equipe que determina quem deve executar cada tarefa.	50%
Depende da tarefa a ser designada.	50%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Quanto à divisão das tarefas, 50% da equipe considera o líder liberal, pois deixa a equipe decidir a execução e a divisão das tarefas sem sua participação. E os outros 50% consideram um líder situacional, pois vai depender da situação.

**Tabela 3 - Divisão das equipes**

<b>3. SEU LÍDER SEPARA AS EQUIPES DE TRABALHO, QUAIS FUNCIONÁRIOS TRABALHAM JUNTOS?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim, ele escolhe as equipes.	100%
Sim, mas todos os funcionários dão sugestões.	0%
Não, os funcionários que decidem com quem vão trabalhar.	0%
Depende da convivência de cada um.	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Para separar a equipe e definir os colegas que irão trabalhar juntos, os funcionários afirmam que o líder é 100% controlador, característica do estilo autocrático.

**Tabela 4 - Sugestões e opiniões**

<b>4. SEU LÍDER COSTUMA ACEITAR SUGESTÕES E OPINIÕES DOS COLABORADORES?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Não, ele desconsidera opiniões.	75%
Sim, ele considera opiniões que ajudem nos resultados.	25%
Sim, ele aceita toda e qualquer sugestão.	0%
Depende da situação a qual a sugestão servirá.	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

De acordo com 75% dos funcionários, o líder não aceita opiniões, apenas 25% do grupo acreditam ter liberdade para expressar a sua opinião e dar sugestões para melhorar os resultados da empresa.

**Tabela 5 - Participação do líder**

<b>5. SEU LÍDER É PARTICIPATIVO, COSTUMA ESTAR PRESENTE NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim, ele faz críticas e elogios ao trabalho.	100%
Sim, ele procura ser um membro do grupo.	0%
Não, ele não faz comentários.	0%
Depende da disponibilidade.	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Questionados sobre a participação do líder na execução das tarefas, 100% afirmam ter um líder participativo, mas que faz apenas elogios ou críticas aos resultados, características de um líder autocrático, pois não faz sugestões de melhorias ou oferece bonificação para as metas atingidas, o que seria uma participação efetiva.

**Tabela 6 - Apoio do líder**

<b>6. NA SUA CONCEPÇÃO A ORIENTAÇÃO E O APOIO DO LÍDER CONTRIBUI PARA UM MELHOR DESEMPENHO NA EXECUÇÃO DAS TAREFAS?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim	100%
Não	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

100% da equipe considera que a orientação e o apoio do líder são essenciais para um melhor desenvolvimento. De fato, a equipe bem orientada e estruturada realiza o trabalho com mais eficácia, melhorando os resultados da empresa.

**Tabela 7 - Treinamentos**

<b>7. SEU LÍDER DISPONIBILIZA TREINAMENTOS PARA A EQUIPE SE MANTER ATUALIZADA E DESENVOLVIDA?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim	0%
Não	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Toda a equipe confirma a falta de treinamentos e suportes para o desenvolvimento dos funcionários e isso é um fator importante para os resultados da empresa, de acordo com Chiavenato (1999, p.294) “treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à Organização e aos clientes”.

**Tabela 8 - Definição de metas**

<b>8. SEU LÍDER DETERMINA METAS E OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim	0%
Não	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Definir metas e objetivos é criar um planejamento fundamental para o futuro da empresa, pois orienta os colaboradores e os motiva a darem sempre o seu melhor. A falta de planejamento na empresa resulta em baixa produtividade, pouca qualidade no serviço, falta de estratégia de vendas e entre outros malefícios. 100% do grupo considera que o líder não estabelece metas e objetivos a serem seguidos. Os dados mostram a falta de planejamento na empresa, o que, provavelmente, gera resultados negativos.

**Tabela 9 - Importância do trabalho do líder**

<b>9. VOCÊ CONSIDERA O TRABALHO DO LÍDER INDISPENSÁVEL?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
Sim	100%
Não	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Apesar das questões anteriores apresentarem o perfil de um líder ausente, 100% da equipe considera indispensável o papel do líder na empresa.

**Tabela 10 - Desenvolvimento das tarefas**

<b>10. AS TAREFAS SÃO DESENVOLVIDAS NORMALMENTE SEM A PRESENÇA DO LÍDER?</b>	<b>RESPOSTAS %</b>
--	--------------------

Sim	25%
Não	75%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

O resultado da questão mostra que a presença do líder é essencial para o cumprimento das atividades, pois 75% da equipe afirma não realizar as tarefas normalmente com o líder ausente, apenas 25% considera o oposto. Essa questão justifica a questão anterior, onde os liderados reconhecem a importância do líder estar presente, pois sem ele as atividades não são desenvolvidas.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando as cinco primeiras questões, o estilo de liderança dominante é o autocrático, pois 70% das respostas foram referentes às características de um líder que assume uma postura autoritária, centraliza todas as decisões em equipe e raramente está aberto a ouvir outros pontos de vista dos liderados.

Conforme a questão três, o líder escolhe as equipes de trabalho e define os colegas que irão trabalhar juntos, os funcionários afirmam que o líder é 100% controlador, definição de uma liderança autocrática que segundo Chiavenato (2005, p. 187), o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo.

Na quinta questão 100% dos colaboradores informaram que o líder está presente na execução das tarefas fazendo críticas e elogios ao trabalho, o que é bom, porém o ideal seria que ele oferecesse sugestões para a melhoria do grupo ou bonificações para motivar os funcionários.

E, analisando as outras cinco questões restantes, o líder tem uma influência negativa sobre a equipe de vendas, pois não desempenha atividades fundamentais para liderar a equipe. Como exemplo temos a questão sete, onde 100% da equipe confirma que o líder não oferece treinamentos ou outros suportes para manter a equipe sempre atualizada e capacitada para melhor executar suas funções.

Considerando a importância da equipe de vendas para o sucesso da organização, treinar e instruir bem esse setor é fundamental para garantir bons retornos financeiros e novos clientes para a empresa.

Esse estilo de liderança para a equipe de vendas não traz resultados, porque para uma boa liderança o líder tem que definir metas, objetivos e criar um bom planejamento considerando as habilidades e deficiências de cada profissional.

## 6. CONCLUSÕES

O impacto da liderança na produtividade de uma organização é um fator determinante do bom desempenho. O papel da liderança em uma organização não se resume apenas aos profissionais que são encarregados de mediar o desempenho da equipe.

Mais importante ainda, os profissionais estarão presentes no dia a dia dos funcionários e supervisionarão suas atividades. Portanto, seu principal papel é ajudar os funcionários pelo exemplo, e um gestor experiente deve ser usado como modelo pelos seus subordinados.

Outra questão importante é que os líderes devem liderar a si mesmos. Mas muitas pessoas têm tantas dúvidas e inseguranças pessoais que não conseguem exercer a liderança com habilidade. É por isso que um líder precisa desenvolver uma visão de si mesmo, para poder descobrir que está apenas respondendo às suas próprias crenças e valores sem perceber que sua atitude está causando hostilidade, competição, ineficiência, e cobranças ao seu redor.

O papel de um líder em uma organização é o de tomada de decisão. Quanto melhor ele treina, melhores decisões ele toma porque, como líder, ele entende o planejamento organizacional, a estratégia e a vida cotidiana dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

GODOY, Arilda. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, Mai./Jun, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mai. 2022.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idelbrando. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SOUZA, Carla. **ESTILOS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DO PERFIL DOS LÍDERES SOB A ÓTICA DOS LIDERADOS**. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_241\\_396\\_34481.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_241_396_34481.pdf) . Acesso em : 17 mai. 2022.