

A GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM EQUIPES DE VENDAS¹

Jaisllon Lopes Carvalho²

Alexandre Galina Bolzan³

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade auxiliar gestores na otimização de resultados através da sua equipe de vendas através da gestão de pessoas. O trabalho busca identificar como a liderança estratégica de pessoas pode contribuir para maximizar resultados para a empresa através de sua equipe de vendas, para isso, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, descritiva, qualitativa, no qual utilizou ferramentas para auxiliar o entendimento do processo realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites, foram coletados artigos científicos na plataforma scielo, onde selecionados do período de 2017 a 2022, sobre gestão e indicadores de qualidade. Desta forma, foram escolhidos 3 artigos após a utilização dos filtros indexadores e da análise do pesquisador. O estudo realizado apontou que gestão estratégica de pessoas está diretamente ligada a performance da empresa, onde o líder tem papel fundamento nos resultados e no gerenciamento do seu capital intelectual dentro da empresa. Os principais resultados apontam algumas ações que podem ser desenvolvidas na gestão de pessoas para otimizar resultados, como: motivar os funcionários, trabalho em equipe, liderança participativa, compartilhamento de resultados, capacitação, treinamento e desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Vendas, Gestão de Pessoas, Resultados.

1 INTRODUÇÃO

Para que a organização alcance resultados positivos, Cabral (2010) remete a ideia de que o esforço na equipe de vendas deve ser direcionado na satisfação do cliente em realizar negócios com a empresa e ainda assegurar de que seus vendedores estão satisfeitos em trabalhar na equipe.

Atualmente, o mundo dos negócios está cada vez mais aprimorando de forma exploratória a importância das vendas e de toda sua equipe, como elemento principal para alcançar resultados satisfatórios para a organização (MEGIDO, SZULCSEWSKI 2007).

¹ Trabalho final de Graduação do Curso de Administração – UFN

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador do Curso de Administração – UFN

A gestão de pessoas para França (2006) é a união das forças humanas focalizadas para as atividades lucrativas gerenciais e estratégicas dentro das organizações. Os componentes que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que incentivam o exercício Gestão de Pessoas são: compromisso, inovação, interação, força de vontade e criatividade.

A gestão estratégica tem papel importante nas organizações. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) a gestão estratégica está relacionada com objetivos organizacionais, pois a mesma afeta a viabilidade e a expansão da organização. Desta forma, é necessário que seja elaborada de forma integrada com planos táticos, visto que o maior desafio enfrentado pelas organizações é o da administração.

Costa (2006) conceitua gestão estratégica como o processo sistemático, gerenciado, planejado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os líderes e colaboradores da empresa.

Conforme Adair (2000) dentre as funções de um líder, uma das principais é motivar sua equipe de trabalho, pois atualmente sabe-se que as pessoas mais produtivas são as que estão mais motivadas, desta forma o líder precisa aprender a criar a motivação em sua equipe. Os líderes são os responsáveis por garantir a entrega deste produto ou serviço final da melhor maneira possível, com qualidade, atingindo metas, objetivos, na maioria das vezes reduzindo custos e otimizando o tempo, ganhando, portanto, destaque a importância do papel do líder no desenvolvimento de equipes, pois as pessoas são a solução (ADAIR, 2000; XAVIER, 2006).

Segundo Khoury (2009), um fator que gera motivação e causa um impacto positivo no ambiente de trabalho, é quando o líder se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe, atuando como um treinador, mostrando pontos fortes, fracos, e através de críticas construtivas incentivando a melhoria da performance e do desempenho de cada liderado.

Conforme Kaye e Jordan-Evans (2001), para manter os empregados motivados e comprometidos os líderes devem incentivar a criatividade, através de ações e atitudes que valorizem novas ideias, dando liberdade, recursos e espaço para isso, pois a criatividade desaparece quando não é estimulada ou é sufocada. Segundo Khoury (2009), a burocracia pode acabar com as energias e criatividade dos colaboradores.

Ainda em Marras (2008), o autor define que o desenvolvimento humano e profissional ocorreu nos últimos anos como a estratégia mais importante, pois constitui que as pessoas se adaptam em um ambiente de constantes mudanças e é valioso compreender os indicadores que provocam tais transformações, sempre atentos à realidade competitiva.

Tendo em vista o tema relacionado à gestão de equipes e vendas, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: Como a Liderança estratégica de pessoas pode contribuir na maximização dos resultados para a empresa através de sua equipe de vendas?

Um dos principais objetivos da gestão de pessoas é aumentar o desempenho organizacional, assim, a importância de definir os profissionais como o recurso de maior valor na empresa, segue impactando na evolução e desempenho do negócio. Pesquisas têm destacado o impacto dos indivíduos na aquisição de vantagem competitiva da empresa (VERMEEREN, et al, 2014).

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de analisar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para maximizar resultados em empresas através de sua equipe de vendas. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: (i) descrever o papel da liderança nas organizações; (ii) identificar os fatores motivacionais em equipes de vendas; e, (iii) apontar os principais resultados da gestão estratégica de Vendas.

Segundo Fischer (2002) o mundo está em processo de globalização, isto é fato, principalmente nos planos econômico, tecnológico e das comunicações, o que tem ocasionado diversas mudanças na gestão administrativa das empresas. No decorrer das mudanças, a organização deve estar afinada no tocante as suas estratégias, elas precisam ser claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

O mercado atual tem exigido das organizações maior aperfeiçoamento na qualidade dos produtos e serviços e nos processos gerenciais, para que as mesmas se mantenham atuantes de maneira sustentável no ambiente empresarial e com a competitividade que o mercado exige nos dias de hoje (CHIAVENATO,2009).

O trabalho em equipe acaba sendo uma estratégia viável para qualquer empresa, pois uma equipe de trabalho coesa, integrada, bem gerenciada e motivada, pode desenvolver soluções eficientes e criativas para atender ao mercado em que a empresa está inserida, buscando constantemente, alternativas inovadoras que atendam as demandas. As organizações que adotam o trabalho em equipe e que buscam a inovação, têm grandes chances de obter melhores resultados, ou seja, pessoas unidas em uma única direção alcançam soluções melhores e mais rápidas (GARCIA; BARBOSA; OLIVEIRA, 2020)

“A preocupação e a busca de explicações para a insatisfação do trabalhador em relação a seu trabalho têm sido temas constantes em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano”. Por um lado, torna-se difícil ignorar o grau de alienação do homem em relação ao trabalho que executa nas organizações (ABBOUD, 1980, p. 18). Maximiano (2007), identifica que a valorização está vinculada a motivação, sendo a motivação um estado psicológico que afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou objetivo.

Porter (1989) menciona que está em alta no mercado a motivação e gestão, voltada à missão da organização. Visando à retenção de talentos e alinhando à estratégia de gestão, as organizações focam metas e objetivos comuns aos seus colaboradores. Complementando o pensamento, Mascarenhas (2009), desenvolve a gestão estratégica de pessoas direcionada para inovação, cooperação, qualidade, produtividade, entre outros fortes fatores.

O presente trabalho busca identificar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para maximizar resultados para a empresa através de sua equipe de vendas. Levando em consideração os princípios da gestão estratégica de pessoas, a relevância prática deste estudo baseia-se na contribuição aos gestores, pois busca evidenciar como a gestão estratégica de pessoa, o papel da liderança e a motivação dos colaboradores em uma equipe de vendas influenciam nos resultados das empresas (CHIAVENATO,2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, foi construído o referencial teórico deste projeto de pesquisa, onde serão abordados os seguintes tópicos: gestão estratégica de pessoas, gestão de vendas, o papel da liderança nos resultados de vendas e fatores motivacionais em equipes de vendas.

2.1 Gestão estratégica de pessoas

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

De acordo com Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos

organizacionais. Tais observações encontram-se alinhadas com o que foi elucidado por Davel e Vergara (2001), incluindo, além da constante renovação na forma de pensar atuação e interação humanas na organização, o fato de as políticas e práticas depararem-se, incessantemente, com unicidade, pluralidade e subjetividade humanas.

A gestão de pessoas, conforme afirmam Martín, Romero e Sánchez (2008), passou a ganhar um enfoque estratégico, na qual estão amparadas as políticas, práticas e filosofias organizacionais de modo global, integrando questões sociais e a força de trabalho. Dessa maneira, a estratégia de gestão de pessoas retrata a orientação atribuída pela organização no tocante à gestão do fator humano e oferece concordância com as práticas pelas quais a gestão é executada (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

A estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação imprimida pela organização no que se refere à gestão do fator humano e propicia coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada. As políticas descrevem a coordenação dessas práticas, com vistas ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica de pessoas é definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos e certificando que todos os na organização tenham completo entendimento das estratégias e assim caminhem juntos à empresa.

Marques (2011) reforça esse conceito afirmando que uma empresa que realiza a gestão estratégica de pessoas com a finalidade de auxiliar a sua política global tem maiores chances ao êxito, pois os colaboradores componentes dos diversos subsistemas que integram a empresa são responsáveis pela eficiência do conhecimento.

Na estratégia de comprometimento as pessoas são tratadas como parceiras no trabalho, participando ativamente no processo de planejamento estratégico, nas quais a empresa deve investir através da valorização de talentos, criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais (ALBUQUERQUE, 1999). A relação de harmonia com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos, chegam a assimilar a organização em que estão inseridos como um segundo lar (MASLOW, 2001).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) os gestores de pessoas estão habilitados a participar da estratégia e agregar valor à empresa da feita que compreendem o andamento da

companhia de tal modo que estejam prontos para realizar adaptações nas políticas e práticas de RH na medida em que as mudanças surgirem no ambiente empresarial.

Segundo Maximiano (2014), o gestor gerenciará pessoas nas empresas o tempo todo, mesmo sendo estas uma equipe de uma pequena empresa ou até uma multinacional. O grande desafio das empresas, nos dias de hoje, é conseguir incentivar, motivar seus funcionários, fazendo com que seus objetivos sejam também os da organização e que o trabalho, além de sustento, também seja muito prazeroso.

É importante que o gestor de pessoas tenha a concepção do que ele quer, visando pensar sobre o futuro, daí a necessidade de ocorrer um planejamento estratégico adequado que deixe metas e objetivos claros. No entanto, para que isso aconteça, é importante haver a participação de todo pessoal que faz parte da empresa o que torna o espírito de equipe essencial para a sobrevivência da empresa (SOVIESNKI; STIGAR, 2008).

A Gestão estratégica de pessoas (GEP) proporcionou aos profissionais maior envolvimento nas ações e decisões sobre suas atividades e uma aceitação pelas pessoas dentro e fora das organizações. E iniciou-se a criação de equipes multidisciplinares com atuação mais estratégica, na qual a transformação e o progresso passaram a ser o foco principal (VENTURA; LEITE, 2014).

2.2 Gestão de Vendas

Segundo Cobra (1994), a venda é o eixo do negócio, pois impulsiona a empresa para resultados positivos, ressaltando a importância do planejamento estratégico para influenciar seus clientes a retornarem no futuro por estarem satisfeitos com o atendimento atual.

Vender, nada mais é do que identificar o cliente, levantar suas necessidades e influenciá-lo de modo que este venha a fechar o negócio (CHIAVENATO, 2005). Já para Futrell (2003), venda refere-se ao modo que é feita a comunicação para convencer um cliente potencial a comprar alguma coisa, seja ela um bem ou um serviço que atenda às suas necessidades

A importância das pessoas dentro das organizações passa a ser cada vez mais reconhecida, bem como a necessidade de investir-se neste capital. Esta importância é ressaltada por Chiavenato:

Hoje, [...] as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas, os talentos, estão sendo procurados com sofreguidão, e as competências pessoais, aprimoradas para garantir a competitividade organizacional. A diversidade está em alta. As pessoas estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano dentro da organização. [...] Cada qual apresenta conhecimentos, habilidades e competências que

constituem aspectos importantes da vantagem competitiva da organização. (Chiavenato, 2014, p. 04).

Stadler e Pampolini (2014) ponderam que a partir desta mudança, as organizações passaram a perceber o funcionário como um colaborador, um parceiro, e atribuem isto ao crescimento e à evolução do mercado e às novas tecnologias.

Como já foi mencionado, a evolução tecnológica e o comportamento do consumidor têm desenvolvido um novo papel na gestão de vendas dentro das empresas. Como defendem Johnston e Marshall (2020), a gestão de vendas aborda todas as atividades, processos e decisões que dizem respeito à gestão de vendas de uma empresa. Posto isto, a gestão de uma organização acarreta complexidade e a necessidade de compreender fatores que criam e influenciam um processo.

Conforme Las Casas (2010), o primeiro passo para a montagem da equipe de vendas é considerar o tipo de cliente a quem os produtos ou serviços da organização serão dirigidos. Salienta que a equipe deve ser determinada inicialmente pelos clientes, daí a importância da segmentação, a qual consiste em separar os mercados com características semelhantes entre si, como forma de compreender melhor os desejos e as necessidades dos consumidores. Para esse autor, uma vez definido o tipo de consumidor, o passo seguinte será identificar as atividades do vendedor, que dependerá basicamente do tipo de vendas em que ele deverá se envolver. Cita como fatores importantes na decisão de contratação de vendedores: clientes com expectativas que devem ser satisfeitas com vendedores capacitados e as próprias funções do vendedor, ou seja, tipos de atividades de vendas que exigem qualificações diferenciadas.

Segundo Kotler (2004), os vendedores funcionam como um elo pessoal da empresa com seus consumidores. Segundo o autor, são eles que trazem as informações necessárias sobre os consumidores e, por tal motivo, as empresas precisam considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas, especialmente o planejamento através do desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Spiro (2009) define que a primeira etapa no processo de gestão de vendas é o planejamento, que envolve o estabelecimento de metas e a decisão sobre quais estratégias e táticas usar para alcançá-las. Ainda segundo o autor, o profissional de vendas precisa coletar todo tipo de informações para descobrir fatos importantes sobre os possíveis clientes, suas necessidades e sua situação geral.

Castro (2008) conclui, também, que esse planejamento passa por cinco etapas: análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas em marketing, análise ambiental da concorrência e benchmarking, potencial de vendas e definição das quotas,

organização de vendas e, por fim, uma definição do formato de entrada da força de vendas com uma análise de remuneração.

Segundo Las Casas (2010), planejamento significa antecipar as ações futuras. Através do planejamento, é possível anteceder imprevistos que possam surgir no decorrer do tempo e melhorar o sistema de custos

Castro (2008) defende que para organizar em uma direção clara as ações dos gestores da área de vendas, o planejamento e organização estratégica da força de vendas é uma etapa muito importante. Churchill et al., (1993), referem que a gestão de vendas deste novo século tem por base três pilares, sendo eles a tecnologia, a inovação e a liderança.

2.3 O papel da liderança nos resultados de vendas

No início do século XX, Fayol citado por Heloani (2007 p.61), em sua celebre obra *Administração industrial e geral*, definiu que o papel dos gerentes administradores é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Podemos perceber que o conceito de liderança nasce com uma visão estreita do real papel do líder, principalmente frente as necessidades dirigidas as relações entre pessoas.

O tema liderança é bastante abrangente e também discutido nas organizações, existem diversos conceitos e definições para se falar em liderança, e normalmente ela está relacionada à outra pessoa, que são os liderados, assim, esta pesquisa está focada no papel do líder no desenvolvimento de equipes. (BERGAMINI, 2009; DAFT, 2010; SPECTOR, 2005).

Normalmente, espera-se de alguém que ocupa um cargo de liderança que ele consiga transformar o potencial das pessoas em realidade palpável de trabalho, pois o ato de liderar implica identificação, desenvolvimento e utilização do potencial inerente as organizações e as pessoas que elas abrigam (BERGAMINI, 1994, p. 106).

Liderança em vendas inclui todas as atividades realizadas por líderes da organização de vendas para influenciar outras pessoas a atingir metas para o bem coletivo da organização de vendas e da empresa. Como aspectos específicos deste estilo, Podsakoff et al. (1990) incluem as ações de articular uma visão, fornece um modelo apropriado, estimular a aceitação dos objetivos do grupo, gerar expectativa de alto desempenho, dar apoio individual e fornecer estímulos intelectuais.

De acordo com Moscovici (2008), os líderes bem-sucedidos, que conseguem atingir suas metas e objetivos, sabem que não é possível fazer isso sozinho, portanto acreditam, desenvolvem e confiam em suas equipes. O resultado de um líder depende do desempenho de

suas equipes de trabalho, portanto o líder assume um papel importante no processo de desenvolvimento de equipes.

Os líderes são os responsáveis por garantir a entrega deste produto ou serviço final da melhor maneira possível, com qualidade, atingindo metas, objetivos, na maioria das vezes reduzindo custos e otimizando o tempo, ganhando, portanto, destaque a importância do papel do líder no desenvolvimento de equipes, pois as pessoas são a solução. (ADAIR, 2000; XAVIER, 2006).

Conforme Khoury (2009), para enfrentar cenários com tantas variáveis e turbulências, as equipes precisam ser resilientes, e para que isso seja possível, os líderes precisam estar nesta mesma sintonia, e assim, esta pesquisa torna-se uma oportunidade de auxiliá-los, ressaltando a sua importância neste contexto e facilitando que conheçam e avaliem as suas dificuldades, podendo ser um material de apoio a ser utilizado pela empresa e seus gestores.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986 apud LOENERT, 2003, p.35):

A liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivadas.

Segundo Adair (2000) a abordagem da liderança situacional, reforça a necessidade de conhecimento na vida profissional, portanto um líder deve manter-se em constante aprendizado, pois o seu conhecimento é que vai lhe possibilitar maior desenvoltura para utilização de determinado estilo de liderança necessário em cada situação, bem como propiciar a confiança da equipe sob a liderança estabelecida.

Conforme Srikumar-Rao (apud KHOURY, 2009) a função do líder não é apenas motivar seus colaboradores, mas sim eliminar os fatores que causam desmotivação. Para este autor o líder precisa verificar constantemente se existem obstáculos na realização do trabalho, pois muitas vezes, normas e procedimentos ultrapassados, podem estar dificultando a realização das tarefas e desmotivando os colaboradores.

A liderança conforme Soto (2009, p.216) "É o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente em uma organização e seus membros", ainda utiliza a metáfora do processo que transforma a lagarta em borboleta para exemplificar isso, sugerindo que os líderes são os responsáveis por potencializar as capacidades das pessoas da empresa.

Conforme Adair (2000) dentre as funções de um líder, uma das principais é motivar sua equipe de trabalho, pois atualmente sabe-se que as pessoas mais produtivas são as que estão mais motivadas, desta forma o líder precisa aprender a criar a motivação em sua equipe.

2.4 Fatores motivacionais em equipes de vendas

A formação das equipes nasce da agregação de um conjunto de indivíduos com habilidades, conhecimentos e necessidades distintas que se transformam em uma unidade de trabalho integrada. Assim, os objetivos e a energia individual se misturam, dando suporte à construção das metas desta equipe (Thamhain, 1993 *apud* Rabechini; Monteiro, 2003, p. 7).

Ferreira (2015) salienta que o sucesso das organizações depende cada vez mais da gestão e liderança das pessoas e afirma que essas devem estar motivadas. Estudo realizado por Rodrigues et al (1997) versa sobre a importância de os gestores reconhecerem que as bases sólidas e posições relevantes de uma organização no mercado se devem à motivação dos colaboradores.

Lacombe (2011), diz que a boa condução de uma equipe e conseqüentemente seu aperfeiçoamento estão relacionadas à capacidade dos gestores de manter a equipe renovada e consistente com os objetivos da empresa. Para Chiavenato (2009), é importante às organizações ter funcionários produtivos e comprometidos com os resultados, o que para o autor corrobora para um clima de cooperação em busca das metas propostas, impactando nos lucros e competitividade.

Os estudos de Bergamini (2006) apontam que estar ou não motivado é uma decisão do colaborador, cabendo às lideranças, propiciar um ambiente agradável, não coercitivo, que potencialize a escuta do colaborador e o esclarecimento das tarefas a serem realizadas. Os fatores motivacionais que levam alguém a batalhar pelo seu objetivo são para Bezerra *apud* Casartelli (2010) – o reconhecimento e a recompensa.

Fucci (2003) defende a ideia de que vender é criar na outra pessoa o desejo de comprar e a eficiência para isso estaria, segundo o autor, em compreender o que a outra pessoa deseja. Para ele, quanto maior a autoconfiança do vendedor, melhores serão os resultados atingidos. Deste modo, o sucesso em vendas, apoia-se no autoconhecimento e nos mecanismos motivadores do ser humano.

Weitzel al (1986), dizem que para a prática de vendas ser efetiva e motivadora para o vendedor é necessário que este tenha uma estrutura elaborada do conhecimento das situações de vendas e das contingências que vinculam os comportamentos de situações específicas. Para os autores o vendedor para utilizar este conhecimento precisa ser hábil na coleta de informações sobre os clientes, de forma a relacionar o conhecimento adquirido em situações de vendas anteriores às situações presentes. Sujamet al (1994) complementam expondo que a influência

da orientação de objetivos de aprendizagem sobre o comportamento no trabalho sugere que a motivação faz com que vendedores procurem situações relativamente desafiadoras, na crença de que podem desenvolver sua compreensão dos ambientes de vendas e melhorar seus conhecimentos de estratégias de vendas adequadas.

Segundo Ingram, et al., (2008, p.259) é difícil avaliar o sucesso de uma organização de vendas porque devem ser levados em consideração muitos fatores. Assim, o desempenho de cada vendedor individualmente contribui para a eficácia de organização, mas não a determina completamente. Os controles segundo esse conceito, devem, portanto, a partir do global da área para o território individual do vendedor.

Anderson e Oliver (1987) ao analisar a motivação dos vendedores, afirmam que as políticas de recompensa fazem com que os vendedores se dediquem com mais esforço e obstinação ao trabalho de vendas, apresentando melhores resultados. Tal proposição é corroborada por Sujamet al (1994), quando afirmam que a política de recompensa é considerada um elemento motivador tanto do desempenho do comportamento do vendedor como de seu desempenho do resultado.

Segundo Puri (2000) a motivação humana é o aspecto mais importante na gestão empresarial. É a entidade singular essencial para o alcance do sucesso, tanto a nível ocupacional quanto pessoal. Porém um aspecto importante que o autor fala é sobre o falta de sucesso em nos programas de motivação quais as empresas investem para motivar seus colaboradores. Concluiu ele que os motivos principais para a frustração de muitos esforços no aumento da motivação estão relacionados a falta de entendimento geral do que realmente é motivação, sua natureza e características. Também as deficiências e singularidades no gerenciamento do sistema em geral, as falhas percepções e abordagens erradas quanto ao aumento da motivação por parte da administração e principalmente a falta de alto-estímulo entre os colaboradores para se auto motivarem.

3 METODOLOGIA

As palavras chaves utilizadas na busca: gestão de vendas, gestão de equipes, gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão de liderança, motivação, resultados, maximização.

Para Gil (1999), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o

método que possibilitou chegar ao conhecimento. Segundo o autor, já houve época em que muitos entendiam que o método poderia ser generalizado para todos os trabalhos científicos.

Este estudo, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que, busca compreender e descrever, os processos de controle de qualidade utilizados por organizações da saúde que visam acreditação e busca por melhoria contínua. Na concepção de Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de maneira mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as conseqüências.

Também, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2010, p.78) a pesquisa bibliográfica é realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites. Possui objetivo descritivo, sendo que “a pesquisa descritiva, expõe característica de determinada população ou fenômeno. Pode também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA 2004, p. 47).

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado

quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Os artigos científicos foram coletados na plataforma scielo, onde foram selecionados do período de 2017 a 2022, sobre gestão e indicadores de qualidade. A seleção apontou aproximadamente 50 artigos, os quais o pesquisador avaliou o resumo dos mesmos e realizou uma pré-seleção por conveniência. Após a pré-seleção de 10 artigos onde foi buscado de maneira que o tema se encaixasse com o objetivo geral do trabalho, a partir desta, foram escolhidos 3 que serão abordados abaixo para a construção do trabalhos após a utilização dos filtros indexadores como Gestão de liderança, Gestão de pessoas, Motivação em equipes e da análise do pesquisador, com os seguintes títulos onde foi feita uma análise interpretativa dos mesmos: (i) A gestão de pessoas como estratégias de maximização dos resultados de uma empresa por meio da equipe de vendas; (ii) O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais; (iii) O papel da motivação em equipes no segmento de vendas. As palavras chaves utilizadas na busca: gestão de vendas, gestão de equipes, gestão de pessoas, resultados, maximização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A forma de coleta deste trabalho foi através de pesquisa bibliográfica, discorrida acima. A análise e interpretação dos dados coletados tiveram o propósito de responder aos objetivos da pesquisa, compreendendo através de um estudo focado na revisão bibliográfica na busca de como é trabalhada a gestão de pessoas, com intuito de aperfeiçoar os resultados nas vendas de planos de saúde.

Artigo	Título	Autores	Ano	Local Publicação
1	A gestão de pessoas como estratégias de maximização dos resultados de uma empresa por meio da equipe de vendas.	Geovana de Oliveira Pereira	2017	Colloquium Socialis.
2	O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais.	Bárbara Alquimim Garcia; Rafaela Camerrio Barbosa; João Paulo Leonardo de Oliveira.	2020	Braz. J. of Develop.
3	O papel da motivação em equipes no segmento de vendas.	Rafael Alves Pedrosa; Elisângela de Jesus Oliveira	2021	Revista Acadêmica Multidisciplinar da Faculdade Cidade de João Pinheiro-FCJP

A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos com a análise dos quatro artigos selecionados para atingir os objetivos propostos.

4.1 Artigo 01: A gestão de pessoas como estratégia de maximização dos resultados de uma empresa por meio da equipe de vendas.

O trabalho aborda a temática da maximização de resultados através da gestão estratégica de uma equipe de vendas. Se na década de 1910, Taylor e Fayol possuíam uma visão mecanicista do trabalho humano, em 1927 a Teoria das Relações Humanas começou a mudar este pensamento. Stadler e Pampolini (2014) ponderam que a partir desta mudança, as organizações passaram a perceber o funcionário como um colaborador, um parceiro, e atribuem isto ao crescimento e à evolução do mercado e às novas tecnologias. Pereira (2020).

Para o autor Pereira (2020), diante da abrangência da temática da Gestão de Pessoas, identifica-se como uma das grandes problemáticas a interpretação limitada deste assunto. Gerir pessoas e administrar um capital intelectual de forma eficaz e lucrativa vai muito além de ser um bom chefe, ou, no contexto comercial, um chefe que aguente cobrança e pressão.

Pensando nesta gestão de forma estratégica, é fundamental abordar a liderança estratégica como um fator importante para obter resultados satisfatórios para a empresa, pois é uma forma de gestão com foco em propósitos e grandes objetivos, geralmente elaborados de acordo com a visão, missão e valores da organização. Ainda, fica evidente na análise do artigo que o líder passa a ter que tomar decisões rápidas e assertivas em cenários muitas vezes conturbados, sem perder o foco da estratégia à longo prazo, sendo assim os resultados da sua equipe está diretamente ligado a responsabilidade do mesmo com os objetivos da organização.

No contexto comercial, esses aspectos são mais intensos, onde a pressão e as exigências por resultados são ainda maiores sobre quem está à frente da equipe de vendas, pois a mesma está diretamente ligada aos percentuais de faturamento da organização. E se essa equipe ou algum de seus integrantes não possui um bom desempenho significa que, em algum momento da gestão, o líder falhou, pois é ele o responsável pelo modo como cada processo será desenvolvido.

Sendo assim, o estudo apresentado obteve como resultado que a liderança estratégica da equipe de vendas é um potencial forma de maximizar os resultados de uma empresa, principalmente se for exercida por um líder com perfil transformacional. Bergamini (1994), embasada na Teoria de Bums, reforça esta ideia ao abordar as características motivadoras, orientadas para o alcance de resultados acima da média e dotadas de inteligência emocional deste líder que, através da sua empatia e capacidade de planejar o futuro de forma estratégica, consegue desenvolver a liderança em seus próprios liderados.

Como visto, o perfil do líder irá influenciar direta e profundamente a forma como a gestão de pessoas e a liderança estratégica serão desenvolvidas na equipe de vendas e, conseqüentemente, nos resultados desta equipe, pois influi não apenas o relacionamento com o grupo, mas a forma de entender, analisar e lidar com diferentes situações.

Dessa forma, autores como Silva (2003), Guerra (2001), Vergara (2000), Cury (2000), Maximiano (2000), Botelho e Krom (2010), Junior e Lipp (2011) e Chiavenato (2014), embasados em um estudo feito por White e Lippitt, apresentam três destes estilos, sendo eles, liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática.

Fica evidente que o perfil e estilo de liderança são componentes claramente influenciadores nos resultados da equipe de vendas. Uma liderança efetiva traz inúmeros benefícios para organização quanto para sua equipe pois ele é responsável por influenciar e motivar todo o meio corporativo a seguindo o objetivo estabelecido pela empresa, então o líder se torna uma peça essencial e extremamente importante dentro das equipes, pois ele é o responsável por fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização, desta forma sendo capaz de engajar os colaboradores e trazer resultados positivos.

Para Pereira (2020), autor do artigo, a discussão provocada reforça o intuito de demonstrar a gestão de pessoas como um processo estratégico e um potencial propulsor dos resultados da empresa. Esta percepção implica em considerar o gestor como um líder estratégico e propõe uma análise crítica dos leitores sobre o modo como cada processo da gestão de pessoas pode ser explorado e desenvolvido através dessa nova perspectiva.

O autor reforçou que o perfil de liderança transformacional é considerado pela literatura como o mais eficaz no desenvolvimento da liderança estratégica e assim o foi apresentado neste estudo, mas por si só, a liderança estratégica já se apresenta como uma forma de gestão da equipe de vendas de alto potencial na maximização dos resultados de uma empresa, podendo também obter sucesso através de outros perfis de liderança.

Logo, com a liderança alinhada a todos os setores da empresa será possível que os colaboradores e os demais setores andem junto de acordo com a cultura organizacional da empresa para que atinjam os objetivos propostos desde o seu planejamento inicial, até a execução das métricas, com a finalidade de atingir suas metas estipuladas no período.

4.2 Artigo 02: O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais.

O estudo teve como tema central o estudo do papel da liderança para melhoria de resultados das equipes comerciais. Para tanto, definiu-se como problema de pesquisa quais são as principais habilidades que se destacam dentre os líderes da área comercial de uma empresa e sua influência nas equipes de vendas.

O autor para atender a tal questionamento, definiu-se como objetivo geral de estudo em identificar as principais habilidades relacionadas as lideranças envolvidas na área comercial de uma empresa. Com o avanço da globalização é necessário que as organizações se adaptem para continuarem no mercado competitivo. Em relação a área comercial, o papel da liderança tem grande significado, pois o gerente desempenha um papel crítico na liderança de uma equipe.

Conforme evidenciado no artigo, o papel da liderança nas organizações não está relacionado apenas ao profissional responsável pela mediação de performance de equipe. Além de tudo, o profissional estará presente no cotidiano dos colaboradores se tornando um exemplo para sua equipe, motivando e engajando a mesma com todo o ambiente corporativo, tendo como um do seu objetivo principal papel auxiliar os colaboradores através de exemplos, um profissional experiente e que deve ser levado como modelo.

Nas organizações o líder está diretamente ligado ao andamento dos processos internos, agindo como agente de estímulo dos colaboradores para realização de suas atividades. Portanto, se a empresa ficar sem uma liderança adequada à sua realidade, as consequências podem ser devastadoras, pois vão se destoar dos objetivos da empresa e conseqüentemente não alcançara os objetivos estabelecido em seu planejamento.

De acordo com o artigo e para levantamento dos dados, foi desenvolvido um questionário e aplicado a equipe de vendas de uma determinada empresas, tendo como população 10 vendedores que atuam na região da cidade de Monte Azul Paulista -SP. Em relação ao questionário, foram desenvolvidas questões relacionadas ao papel da liderança comercial na motivação e gestão da equipe de vendas pesquisadas, o qual foi enviado para os 10 vendedores relacionados na amostra. Elaboradas as questões, o questionário foi enviado aos vendedores via internet. Quanto ao período de aplicação, aplicou-se a pesquisa no período de 22 a 26 de abril de 2020.

Os líderes são os protagonistas do sucesso, pois são eles quem têm a influência de motivar e auxiliar os colaboradores. Portanto, o líder pode ser comparado com um maestro de um concerto. Isso devido ao papel da liderança nas organizações, harmonizando o cotidiano,

colocando em equilíbrio as atividades dos colaboradores, suas necessidades, dúvidas e as metas da empresa. Ter um líder dentro das equipes faz com que o cotidiano seja mais leve e que os andamentos dos processos estejam fluindo, desta forma beneficiando tanto os colaboradores quanto a empresa.

Em relação a área comercial, o gerente ou líder desempenha um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto para atingir os objetivos do mesmo. Este papel é claramente visível ao longo do projeto.

A tomada de decisão é o papel imprescindível do líder. Quanto mais bem treinado ele estiver, melhores serão as decisões que ele tomará, pois um líder tem conhecimento sobre o planejamento organizacional, bem como das estratégias e cotidiano dos colaboradores.

Porém, para identificar as características que se destacam no líder da área comercial de uma empresa, objetivo deste estudo, aplicou-se uma pesquisa, onde retornaram 10 questionários, e os resultados apresentaram que, em 80% das respostas que o seu líder tem formação na área comercial e 20% afirmaram que ele não tem.

Em relação as habilidades e conhecimentos do líder, como maior destaque neste estudo, os participantes reconheceram que seus líderes têm excelente conhecimento, de forma menos impactante, alguns respondentes afirmaram que 30% dos líderes não têm um bom desempenho nas tarefas.

Quanto as habilidades de destaque dos líderes, a pesquisa apresentou que 23% dos respondentes afirmam que a motivação da equipe é o destaque de seu líder e, em relação a motivação do líder nas equipes, os resultados apresentam que 80% afirmam que os seus líderes sempre os motivam.

Para o autor, em geral as organizações buscam obter bons resultados, superar metas e se tornar competitiva no acirrado mercado globalizado. Por este motivo, algumas empresas oferecem salários atraentes e outros benefícios que visam estimular suas equipes. Mas, a realidade mostra que nem sempre isto é o suficiente, pois mesmo que invistam cifras consideráveis, várias corporações ainda se deparam com a falta de estímulo para o desenvolvimento das atividades.

Levando em consideração este aspecto o papel do líder se encaixa como um diferencial para que a empresa tenha sucesso a longo prazo, de acordo os planejamento estabelecido pela empresa, uma liderança bem sucedida é capaz de motivar e influenciar seus colaboradores com intuito de superar os percalços do dia a dia, pois serão orientados de forma assertiva pelo seu superior, uma equipe em harmonia e em um ambiente agradável e leve, promove e tem

rendimentos acima da média, proporcionando resultados positivos para a empresa e também para o liderado.

Os resultados evidenciados na pesquisa prova que o líder é importante para a equipe comercial, tendo-se observado algumas melhorias que podem ser efetuadas pela empresa em estudo. Acredita-se que se estas habilidades forem melhoradas, os resultados em relação a liderança serão melhorados significativamente, melhorando os resultados finais. Desta forma, entende-se que o objetivo deste estudo foi alcançado, e os resultados apresentam algumas melhorias em relação ao papel do líder comercial da empresa pesquisada, os quais devem ser melhorados para, assim, elevar o desempenho da equipe de vendas desta empresa.

4.3 Artigo 03: O papel da motivação em equipes no segmento de vendas.

O ambiente de trabalho, por mais simples que possa parecer, está diretamente condicionado ao grau de motivação de sua equipe. No momento em que os preços e a tecnologia oferecidos são praticamente iguais, o grande diferencial competitivo nas organizações são as pessoas que nelas trabalham. Funcionários motivados e comprometidos, capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmos para o progresso de suas companhias são a grande vantagem competitiva deste século necessário (CARPES et. al; RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R, 2017).

O Autor estabeleceu como problema o seguinte questionamento: os vendedores sentem-se motivados no seu trabalho? A população estudada faz parte de um dos maiores nichos de funções legalmente registradas do estado do SP, que envolvem, além do comércio, vários outros segmentos, como fábricas e indústria em geral. Sendo a função que mais apresenta discrepâncias de resultados entre indivíduos que desempenham a mesma função e assim fazem da motivação um fator considerado diferencial fundamental.

O tema do trabalho segundo o autor justifica-se pelo fato de poder contribuir com as estratégias das empresas atuantes no segmento de vendas e suas equipes, através da análise do papel da motivação das equipes e, também, verificar o nível de influência desta nos resultados. A partir de então, foi estabelecido também o objetivo geral de analisar o nível motivacional das equipes de vendas de três lojas do grupo.

Segundo o autor fazer uma análise comparativa entre motivação e vendas é relevante pelo fato de a profissão de vendedor se constituir muito de altos e baixos. Para Massie (1998), poucas profissões são tão inerentemente marcadas pela rejeição, carregadas de vicissitudes,

sujeitas a extremos da sorte e, em qualquer que seja a situação, os vendedores têm sempre que estar motivados para poder realizar seu trabalho de forma adequada e satisfatória.

Para o autor os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que a teoria de Maslow não pode ser considerada como algo rígido, uma vez que os vendedores, mesmo sem ter suas necessidades fisiológicas totalmente atendidas, comprovando a ideia de Tevah (2005) sobre a importante necessidade que cada um tem de se sentir fazendo parte de um grupo, ou de uma equipe.

Marins (2007) explica que motivar é ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e aprender. Para o trabalho, a insatisfação e a desmotivação são desastrosos tanto para as organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

Além de alcançar melhores resultados, uma equipe motivada pode apresentar outros benefícios para a organização. Será possível, por exemplo, aumentar a produtividade dos colaboradores, garantir um maior comprometimento de todos e até mesmo reduzir a quantidade de processos trabalhistas. Motivando a equipe de vendas permite que os vendedores trabalhem em um ambiente propício a um crescimento pessoal e profissional, favorecendo competências técnicas e comportamentais para ter disposição e animo para o atingimento das metas.

Conforme Machado (2001), a solução, um tanto complexa, para a grande parte dos autores é criar uma motivação duradoura e autossustentável em sua vida e, dessa forma, não se deixar abater quando as dificuldades surgirem. Hoje já há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos passa a integrar cada vez mais a estratégia superior das empresas.

Vendedores motivados e engajados são capazes de fazer isso com muito mais eficiência, para que o Líder crie uma motivação duradoura dentro da organização é necessário que as empresas façam investimentos contínuos em treinamentos técnicos e comportamentais. Lembrando que o seu vendedor também é responsável pela imagem da empresa. Uma boa imagem garante a fidelização do cliente e uma boa reputação no mercado.

No resultado geral obtido pelo estudo, foi possível perceber que os profissionais da área de vendas, são favoráveis a uma política motivacional e esse resultado fica evidente quando 98% se mostram favoráveis à sua implementação permitindo concluir que há grande chance de êxito nesse processo. Esse resultado computado no contexto do estudo aqui apresentado

demonstra a importância da motivação no ambiente profissional, aproximando as pessoas e equipes de suas metas devido seu efeito potencializador.

Segundo o autor uma ferramenta útil para empresas com equipes de vendas seria a adoção de um sistema de coleta de ideias e sugestões de melhorias. Essas ideias poderiam ser discutidas com os funcionários da loja em reuniões mensais. Dessa forma, a empresa ouve e envolve os seus funcionários nos processos, melhorando a autoestima destes. A ideia, após aceita pelo grupo, passaria pela direção para uma segunda avaliação e, se aprovada, implantada em toda a rede de lojas, podendo o autor ser premiado.

4.4 Resumo dos principais resultados.

Desta forma, a partir dos objetivos propostos pelo trabalho, pode-se evidenciar os principais resultados encontrados a seguir:

Objetivos propostos	Resultados encontrados
Objetivo geral: identificar como a liderança estratégica de pessoas pode contribuir para maximizar resultados para a empresa através de sua equipe de vendas	Uma organização que aposta na liderança estratégica de vendas dinamiza seus processos em múltiplos aspectos; desde a gestão de pessoas ao controle financeiro e de recursos, com a finalidade de cultivar os objetivos da empresa, assim desenvolvendo as atividades proposta com maestria e alinhada com os processos de acordo com seu planejamento.
Objetivo Específico 01: descrever o papel da liderança nas organizações.	Fazer gerenciamento do seu capital humano, criando motivação e comprometimento dos profissionais perante os objetivos da empresa; além de criar métricas, planejar a execução das tarefas e mensurar os resultados obtidos ao longo de um determinado tempo.
Objetivo Específico 02: identificar os fatores motivacionais em equipes de vendas	Para que seus colaboradores se sintam motivados ao decorrer da sua trajetória profissional, destaca-se os seguintes pontos aspectos, tenha um ambiente de trabalho agradável, invista em treinamento, faça feedbacks, ofereça incentivos que podem ou não ser financeiros, estipule metas inteligentes, aposte na gamificação.
Objetivo Específico 03: apontar os principais resultados da gestão estratégica de vendas	Com a gestão estratégica de vendas aplicada de forma correta, a empresa pode obter diversos resultados, como: Melhor aplicação dos recursos, decisões assertivas, previsibilidade com redução de riscos, envolvimento e integração dos setores.

Diante disso, pode-se chegar aos objetivos propostos no trabalho. A seguir é apresentada a conclusão do mesmo.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A presente revisão da literatura demonstrou que o sucesso da atividade de vendas está diretamente relacionado à leitura que o vendedor faz das necessidades dos clientes, buscando criar um elo que possibilite a satisfação dessas. Aponta que para esta atividade é necessário pessoas que estejam motivadas e que as compreensões dos fatores que motivam devem ser constantemente consideradas pelos responsáveis das organizações de vendas.

Destaca-se que o papel do líder é de suma importância para que as organizações cumpram seus objetivos de acordo com seu planejamento. Através de métodos que avaliações que possibilitem o crescimento dos seus subordinados. Desta forma ele será capaz de inspirar e orientar todos a trabalharem para que atinjam os resultados esperados pela empresa, possibilitando o empregado o reconhecimento do trabalho em equipe e de suas individualidades, para fins de otimizar os resultados profissionais e pessoais.

O setor de Recursos Humanos por meio da gestão de pessoas, é um importante decisor em meios às adversidades do dia a dia dentro de uma empresa, pois por sua vez ela consiste na estratégia de recompensar, porque fazem parte da estratégia organizacional para atrair e reter talentos, assim como para manter a motivação dos colaboradores no trabalho. Por isso, o coração da empresa, as pessoas, seu capital humano, tendem a estar motivados em seu ambiente de trabalho para que os mesmos possam realizar as atividades propostas com êxito.

Por mais importantes que sejam os números e resultados, sem as pessoas que fazem um negócio acontecer, o crescimento e objetivos torna-se mais difícil de alcançar. Portanto, saber como incentivar uma equipe de vendas deve ser um dos principais objetivos de uma organização. Afinal, sem colaboradores engajados e satisfeitos, muito provavelmente nenhuma meta será alcançada.

O presente trabalho teve como fator de limitação a escolha dos artigos foi complexa e desafiadora devido à quantidade. Para futuros trabalhos sugere-se para avaliar os resultados a aplicação de pesquisa de maneira empírica antes das ações estratégicas de gestão de pessoas e comparar com o período após a sua implementação,

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, D. L.; MARQUES, J. S. GESTÃO DE VENDAS EM HOTELARIA: Um estudo de caso da empresa Alfa. RCA – **Revista Científica da AJES**, Juína/MT, v. 7, n. 15, p. 63 – 82, dez. 2018.

ANGNES, Ricardo. **CONSTRUINDO UM MODELO DE GESTÃO DE VENDAS: A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA, PESSOAS, PROCESSOS E FERRAMENTAS**. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Santa Cruz do Sul, 2013.

ARAUJO, Lucas Daniel Soares de. **MOTIVAÇÃO PESSOAL EM EQUIPES DE TRABALHO UMA PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO A PARTIR DO “MOTIVOGRAMA” DE MASLOW**. 2011. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Estratégica de Negócios, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

BARBOSA, Ricardo dos Santos *et al.* A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende/Rj. **Anais [...]**. Resende/Rj: Seget, 2014. p. 1-10.

BORBA, Tanéce Gisele Correa. O papel do líder no desenvolvimento de equipes. Orientador: Giovana Macedo dos Santos. 2015. 64 f. TCC- Curso MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015. Disponível em: positorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10592. Acesso em: 12 abril 2022.

BRUGNERA, Eduardo. **Motivação para Vendas**. 2007. 55 f. Monografia (Pós Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Passo Fundo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, Sp: Editora Manole, 201. 51 p.

CUNHA, Norival Carvalho *et al.* O LÍDER COMO FATOR MOTIVACIONAL EM EMPRESAS QUE ATUAM NO RAMO DE VENDAS. **Getec**, Monte Carmelo, v. 4, n. 8, p. 110-129, 2015.

DONATO, C. J.; GONÇALVES, J. A. T.; SANCHES, M. A. R. A Liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas. **A Liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas**, São paulo, v. 7, ed. 7, p. 1-19, 2011. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/3859>. Acesso em: 2 maio 2022.

GHENO, Renata *et al.* Motivação de Equipes de Vendas. **Redalyc**, Novo Hamburgo, v. 6, n. 1, p. 83-96, 2009.

LEA, Laís Ribeiro. **ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**. 2017. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Formiga (Ifmg), Formiga, Minas Gerais, 2018.

LOPES, M.M; MECENAS, D.S. **Os desafios da gestão estratégica de pessoas no conflito de gerações nas organizações**. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.23, n.2 ,ago 2020.

MACIEL, P. C.; JUNQUEIRA, A. G. W. Gestão de pessoas e vendas: alinhamento dos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças. **Revista**

Destaques Acadêmicos, [S.l.], v. 6, n. 1, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/174>>. Acesso em: 02 maio 2022.

MAIA FILHO, Vilson Brito. **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS COMO FERRAMENTA DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO**. 2021. 47 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Amazonas – Ufam, Benjamin Constant- Am, 2021.

Monteiro, S.; Martins, B. L. L.; Alves, A. R.; Paulista, H. P. **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. 2015. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

MONTEIRO, Samir *et al.* GESTÃO DE PESSOAS: A VALORIZAÇÃO DO HUMANO COMO UM DIFERENCIAL PARA O ÊXITO DE UMA ORGANIZAÇÃO. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: Enegep, 2015. p. 2-9.

NAIDON, Alexandre. **GESTÃO ESTRATÉGICA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE VENDAS**. 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

O PAPEL da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], p. 76558-56572, 10 out. 2020.

OLIVEIRA, Mateus Grassi Franco de *et al.* A MOTIVAÇÃO COMO PARÂMETRO ESTRUTURAL PARA EQUIPES DE VENDAS DE SUCESSO. **Synthesis: Revista Digital Fapam**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-8, dez. 2020. Semestral.

PAMPOLINI, C. P. G.; MAZO, C. G. D. DE; GONÇALVES, D. A. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMPG**, v. 6, n. 2, 15 dez. 2013.

PAMPOLINI, Claudia Patricia Garcia *et al.* A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Admpg**, Ponta Grossa, v. 6, n. 2, p. 57-63, 2013.

PEREIRA, Ana Luísa Sousa. **GESTÃO DE VENDAS: MODELO COMERCIAL APLICADO AO COVET GROUP - CASO MEETSALES**. 2021. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, 2021.

PEREIRA, Geovana de Oliveira. A GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATEGIA DE MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS DE UMA EMPRESA POR MEIO DA EQUIPE DE VENDAS. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 1, n. 2, p. 516-521, dez. 2017.

RAMELLA, Claudio. **O papel do líder na motivação da equipe**. Rio de Janeiro, 2009. 40 p. Monografia (Pós graduação em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Candido Mendes.

RIZZON, Luane. Principais fatores motivacionais que influenciam equipes a serem geradores de resultados. Orientador: Luciane Matilde Versa. 2019. 41 f. TCC (Graduação)- Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/6157>. Acesso em: 12 abril 2022.

SANTOS, Bianka A. **A utilização da influencia pessoal do líder para motivar a área de vendas através da Gestão de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, 2011. 48 p. Monografia (Pós Graduação “lato sensu” em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Candido Mendes.

SANTOS, Rafaela Wanzeler dos *et al.* Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Recape**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 413-430, 14 jun. 2018.

SOUSA, B. G.; AYRES, M. A. C.; MARINHO, M. C.; SILVA, R. S. ; SILVA, T. S. A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas no Âmbito Organizacional. A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas no Âmbito Organizacional. **Revista de ciências gerenciais**, v. 24, ed. 39, p. 46-50, 19 jan. 2021. DOI <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2020v24n40p68-72>. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/9012>. Acesso em: 2 maio 2022.

SOUZA, G. A. **O processo de decisão de compra do cliente e seu impacto na gestão de vendas: Estudo de caso de uma empresa varejista**. Orientador: Prof. José Guilherme S. P. Carneiro. 2013. 64 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração de empresas) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

VILLAIN, Richéli. **ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: PLANEJANDO DE FORMA EFICAZ**. 2013. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc., Criciúma, 2013.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão estratégica de pessoas nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, ano 2003, v. 10, n. 3, p. 31-42, jun/set 2003.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **R. Adm**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 19-31, jan/fev/mar 2011.

JUNIOR, Carlos Pippini. **Liderança e indicadores de desempenho de equipe de acesso e vendas institucionais da indústria farmacêutica no Brasil**. 2012. Liderança e indicadores de desempenho de equipe de acesso e vendas institucionais da indústria farmacêutica no Brasil (Mestre em Administração) - Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

LISÂNIA DOBERSTEIN XAVIER. **Gestão Estratégica de Pessoas e Redução de Custos: um estudo de caso no setor de logística de uma empresa**. **Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**, [S.L.], v. 5, n. 2016, p. 1-15, 1 dez. 2016. Universidade Caxias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/35353535.v5.2016.79>.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.