Campus Porto Velho Zona Norte

Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD

JOÃO MARCOS CAMPISTA DA SILVA

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO RESULTADO DAS EQUIPES COMERCIAIS

PORTO VELHO

2026

JOÃO MARCOS CAMPISTA DA SILVA

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO RESULTADO DAS EQUIPES COMERCIAIS

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Wilimar Junio Ruas.

PORTO VELHO

2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, João Marcos Campista da.
O impacto da gestão de pessoas no resultado das equipes comerciais / João Marcos Campista da Silva. - Porto Velho, 2026.
24 f. : il.

Orientador(a): Prof. Wilimar Junio Ruas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. liderança. 2. motivação. 3. capacitação . 4. clima organizacional. 5. desempenho em vendas. I. Ruas, Wilimar Junio (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

JOÃO MARCOS CAMPISTA DA SILVA

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO RESULTADO DAS EQUIPES COMERCIAIS

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Wilimar Junio Ruas.

Aprovado em: **21/09/2026** pela banca examinadora.

gov.br Documento assinado digitalmente
CAMILA CALAZANS DA SILVA LUZ
Data: 25/10/2026 12:56:22-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Membro da Banca

gov.br Documento assinado digitalmente
WESLEY MOREIRA DIAS
Data: 25/10/2026 13:05:18-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Membro da Banca

gov.br Documento assinado digitalmente
WILIMAR JUNIO RUAS
Data: 25/10/2026 13:13:37-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Orientador

O IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO RESULTADO DAS EQUIPES COMERCIAIS

RESUMO: A gestão de pessoas constitui um elemento relevante para o desempenho das organizações, especialmente no contexto das equipes comerciais, em que fatores como liderança, comunicação, motivação, capacitação e reconhecimento podem influenciar o desenvolvimento dos profissionais e o alcance dos objetivos organizacionais. Este estudo teve como objetivo analisar a influência das práticas de gestão de pessoas sobre as equipes comerciais e os resultados organizacionais. A pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, sendo desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários a 11 participantes, sendo 6 vendedores e 5 gestores de empresas do setor varejista de Porto Velho, Rondônia. A coleta de dados ocorreu entre 30 de julho e 12 de agosto de 2026, por meio da plataforma Google Forms, e as respostas foram analisadas em escala de 1 a 5, considerando as percepções dos dois grupos. Os resultados apresentaram avaliações predominantemente positivas Página 5 de 25quanto à liderança, comunicação, motivação, desenvolvimento profissional e clima organizacional. Entre os aspectos que merecem maior atenção, destacaram-se o reconhecimento do desempenho, na percepção dos vendedores, e a frequência do feedback individual, na percepção dos gestores. Conclui-se que, no grupo investigado, as práticas de gestão de pessoas são percebidas como relevantes para o desempenho das equipes comerciais, embora os resultados estejam restritos às percepções dos participantes e não permitam generalizações para outras organizações.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; motivação; capacitação; clima organizacional; desempenho em vendas.

ABSTRACT: People management is a relevant factor in organizational performance, especially in the context of sales teams, where leadership, communication, motivation, training, and recognition can influence professional development and the achievement of organizational objectives. This study aimed to analyze the influence of people management practices on sales teams and organizational results. The research was applied, with a qualitative approach and descriptive character, and was conducted through a bibliographic review and questionnaires administered to 11 participants, including 6 salespeople and 5 managers from retail companies in Porto Velho, Rondônia, Brazil. Data were collected from July 30 to August 12, 2026, through Google Forms, and the responses were analyzed using a 1-to-5 scale, considering the perceptions of both groups. The results showed predominantly positive evaluations regarding leadership, communication, motivation, professional development, and organizational climate. Among the aspects requiring greater attention, performance recognition, from the salespeople's perspective, and the frequency of individual feedback, from the managers' perspective, stood out. It is concluded that, within the investigated group, people management practices are perceived as relevant to the performance of sales teams, although the results are limited to the participants' perceptions and do not allow generalizations to other organizations.

KEYWORDS: leadership; motivation; training; organizational climate; sales performance.

1 INTRODUÇÃO

O cenário organizacional contemporâneo é caracterizado por constantes transformações econômicas, tecnológicas e mercadológicas, que ampliam a necessidade de adaptação das empresas e tornam a gestão de pessoas um componente relevante para a competitividade organizacional. Nesse contexto, o desempenho das organizações passa a depender não apenas de recursos financeiros, tecnológicos e estruturais, mas também da capacidade de desenvolver e direcionar as competências de seus colaboradores para os objetivos empresariais.

Segundo Chiavenato (2022), a gestão de pessoas compreende um conjunto de práticas voltadas para atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, buscando alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Essa perspectiva evidencia uma atuação que ultrapassa as funções administrativas tradicionais e atribui à gestão de pessoas um papel estratégico na criação de condições favoráveis ao desempenho profissional.

A valorização dos colaboradores também está relacionada à capacidade das organizações de desenvolver competências e estimular melhores resultados. Drucker (1999) destaca a importância das pessoas para a inovação, a produtividade e o desenvolvimento empresarial, o que reforça a necessidade de práticas voltadas à capacitação, ao desenvolvimento profissional e à qualidade das relações de trabalho. Essa discussão torna-se especialmente relevante no contexto das equipes comerciais, responsáveis por atividades diretamente relacionadas à geração de receitas, ao relacionamento com clientes e ao alcance dos objetivos de vendas. O desempenho desses profissionais pode estar associado a diferentes práticas de gestão, como liderança, comunicação, capacitação, motivação, reconhecimento e acompanhamento do desempenho.

Nessa perspectiva, Silveira e Del Maestro Filho (2013) apontam que a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para os resultados organizacionais por meio do alinhamento entre competências individuais e objetivos corporativos. No contexto específico das equipes de vendas, Maciel e Junqueira (2014) destacam que o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e o desempenho da equipe comercial favorece a obtenção de melhores resultados, especialmente quando os profissionais são treinados, motivados e acompanhados.

Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: de que maneira as práticas de gestão de pessoas influenciam o desempenho das equipes comerciais e os resultados organizacionais?

A relevância deste estudo está na necessidade de compreender como diferentes práticas de gestão de pessoas são percebidas por profissionais que atuam em equipes comerciais e de que maneira essas práticas se relacionam com o desempenho no ambiente de vendas. A análise conjunta das percepções de vendedores e gestores permite observar aspectos como liderança, comunicação, motivação, capacitação, reconhecimento, desenvolvimento profissional e feedback, identificando pontos de convergência e aspectos que podem demandar maior atenção.

Assim, o presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a influência da gestão de pessoas sobre as equipes comerciais e os resultados organizacionais, identificando as principais práticas de gestão capazes de impactar positivamente o desempenho dos profissionais de vendas. Espera-se que os resultados contribuam para a compreensão da gestão de pessoas como elemento associado ao desempenho das equipes comerciais, considerando as características e limitações do contexto investigado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e evolução

A gestão de pessoas tem assumido papel cada vez mais relevante dentro das organizações, especialmente em um cenário caracterizado por mudanças constantes e elevada competitividade. Inicialmente, a área de recursos humanos possuía uma atuação predominantemente burocrática e operacional, voltada para atividades administrativas relacionadas à contratação, remuneração e controle dos colaboradores. Com a evolução das organizações e das relações de trabalho, a gestão de pessoas passou a ser reconhecida como um elemento estratégico para o alcance dos objetivos empresariais.

Segundo Chiavenato (2022), a gestão de pessoas consiste em um conjunto integrado de práticas e políticas destinadas a atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, contribuindo para o desempenho organizacional. Para o autor, as pessoas

representam o principal patrimônio das organizações, sendo responsáveis pela criação de conhecimento, inovação e geração de resultados.

Nesse contexto, a valorização do capital humano tornou-se fundamental para a sustentabilidade das empresas, uma vez que o diferencial competitivo passou a depender não apenas de recursos financeiros ou tecnológicos, mas também da capacidade de desenvolver competências e potencializar talentos.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações

A gestão estratégica de pessoas refere-se ao alinhamento entre as práticas de recursos humanos e os objetivos organizacionais. Diferentemente da gestão tradicional, que possui foco operacional, a gestão estratégica busca integrar as pessoas à estratégia da empresa, promovendo maior eficiência e competitividade.

De acordo com Silveira e Del Maestro Filho (2013), a gestão estratégica de pessoas contribui diretamente para o desempenho organizacional ao alinhar competências individuais às necessidades corporativas. Esse alinhamento permite que os colaboradores compreendam seu papel dentro da organização e direcionem seus esforços para a obtenção dos resultados esperados.

As práticas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, gestão por competências e desenvolvimento profissional são consideradas instrumentos fundamentais para a implementação da gestão estratégica de pessoas. Essas práticas possibilitam identificar talentos, desenvolver habilidades e criar condições favoráveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3 Motivação, Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

A motivação constitui um dos fatores mais relevantes para o desempenho dos colaboradores. Profissionais motivados tendem a apresentar maior comprometimento, produtividade e disposição para contribuir com os resultados organizacionais.

Nesse sentido, a liderança exerce papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento humano e profissional. Líderes eficazes são capazes de orientar equipes, promover a comunicação, resolver conflitos e incentivar o alcance de metas.

Drucker (1999) destaca que o sucesso das organizações depende diretamente da capacidade de desenvolver e valorizar seus colaboradores. Para o autor, os gestores devem atuar como facilitadores do desempenho, criando condições para que os profissionais utilizem plenamente suas competências.

Além disso, investimentos em treinamento e desenvolvimento contribuem para o aprimoramento das habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, favorecendo tanto o crescimento individual quanto o desempenho organizacional.

2.4 Equipes Comerciais e Desempenho em Vendas

As equipes comerciais desempenham papel estratégico nas organizações por serem responsáveis pela geração de receitas, conquista de clientes e fortalecimento da posição competitiva da empresa no mercado.

O desempenho dessas equipes está diretamente relacionado à qualidade da gestão adotada pela organização. Aspectos como capacitação, liderança, comunicação, definição de metas e sistemas de reconhecimento influenciam significativamente os resultados obtidos pelos profissionais de vendas.

Segundo Maciel e Junqueira (2014), o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos das equipes de vendas favorece a obtenção de melhores resultados comerciais. Os autores ressaltam que vendedores devidamente treinados e motivados apresentam maior capacidade de negociação, melhor relacionamento com clientes e maior eficiência no alcance de metas.

Dessa forma, a gestão de pessoas torna-se essencial para o desenvolvimento de equipes comerciais de alta performance, capazes de atender às demandas do mercado e contribuir para o crescimento organizacional.

2.5 A Influência da Gestão de Pessoas nos Resultados Organizacionais

A literatura demonstra que existe uma relação direta entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados alcançados pelas organizações. Empresas que investem na valorização de seus colaboradores tendem a apresentar maiores índices de produtividade, satisfação, inovação e desempenho financeiro.

De acordo com Dal Magro (2026), fatores como liderança eficaz, cultura organizacional fortalecida, acompanhamento de indicadores e desenvolvimento

contínuo dos colaboradores são determinantes para a obtenção de resultados superiores nas equipes de vendas. Essas práticas favorecem o comprometimento dos profissionais e estimulam a busca por melhores desempenhos.

Nesse contexto, a gestão de pessoas deixa de ser uma atividade exclusivamente administrativa e passa a ocupar posição estratégica dentro das organizações. A valorização do capital humano, aliada ao desenvolvimento de competências e ao alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos corporativos, constitui um dos principais fatores para o sucesso empresarial e para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois busca compreender a influência da gestão de pessoas no desempenho das equipes comerciais e nos resultados organizacionais. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, uma vez que utiliza dados numéricos e procura analisar as percepções dos participantes acerca das práticas de gestão de pessoas e sua relação com o desempenho das equipes comerciais. Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca descrever e compreender as percepções relacionadas à liderança, capacitação, motivação, comunicação, clima organizacional, desenvolvimento profissional, reconhecimento e feedback no contexto das equipes comerciais.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros e artigos científicos relacionados à gestão de pessoas, gestão estratégica e desempenho de equipes comerciais. A pesquisa bibliográfica possibilitou a construção do referencial teórico utilizado para a análise e discussão dos resultados obtidos.

Para a coleta de dados, foram aplicados questionários a profissionais que atuam em equipes comerciais do setor varejista, sendo 6 vendedores e 5 gestores, totalizando 11 participantes. A utilização de participantes pertencentes a esses dois grupos possibilitou analisar o tema a partir de perspectivas distintas, considerando tanto a percepção dos profissionais diretamente envolvidos nas atividades de vendas quanto a percepção dos responsáveis pela condução das equipes.

A coleta de dados foi realizada no período de 30 de julho a 12 de agosto de 2026, por meio da aplicação de questionários online às equipes comerciais de empresas do setor varejista do município de Porto Velho, Rondônia. Os questionários foram disponibilizados de forma online, utilizando a plataforma Google Forms, possibilitando a participação dos vendedores e gestores que compuseram a amostra da pesquisa. A utilização do formulário eletrônico facilitou o acesso dos participantes e permitiu o registro e a organização das respostas para posterior análise.

Os questionários foram estruturados com questões relacionadas às principais práticas de gestão de pessoas presentes no contexto das equipes comerciais. Entre os aspectos avaliados, destacaram-se liderança, influência da gestão de pessoas no desempenho, capacitação, definição de metas, motivação, reconhecimento, comunicação, ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional, clima organizacional e feedback individual.

As respostas dos participantes foram analisadas por meio de uma escala de avaliação de 1 a 5. Posteriormente, os dados foram organizados e apresentados por meio de médias, permitindo a identificação das percepções predominantes entre vendedores e gestores. A análise também considerou a comparação entre os dois grupos, buscando verificar pontos de aproximação e diferenças nas percepções relacionadas às práticas de gestão de pessoas.

A seleção dos participantes ocorreu por critérios de acessibilidade e conveniência, considerando as condições logísticas para a realização da pesquisa. Foram priorizados profissionais pertencente exclusivamente vinculadas ao comercio varejista, com número reduzido de integrantes e localizadas em estabelecimentos geograficamente próximos ao local de trabalho ou à residência do pesquisador. Esses critérios buscaram viabilizar o contato com os possíveis participantes e facilitar o processo de aplicação e acompanhamento dos questionários, considerando as limitações de deslocamento e de acesso a um número maior de equipes comerciais.

Após a organização dos dados, os resultados obtidos nos questionários foram confrontados com os pressupostos apresentados no referencial teórico, especialmente em relação à importância da liderança, do desenvolvimento de competências, da motivação, da comunicação e do alinhamento entre as pessoas e os objetivos organizacionais. Dessa forma, buscou-se compreender como as práticas de gestão de pessoas são percebidas pelos participantes e de que maneira estão relacionadas ao desempenho das equipes comerciais.

Considerando o caráter descritivo da pesquisa e o número de participantes, os resultados representam as percepções do grupo investigado, não sendo possível generalizá-los para todas as equipes comerciais. A análise foi realizada, portanto, com o objetivo de compreender o contexto específico pesquisado e identificar tendências e aspectos de atenção relacionados à gestão de pessoas nas equipes comerciais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados nesta seção foram obtidos a partir da aplicação de questionários a 6 vendedores e 5 gestores que atuam em equipes comerciais do setor varejista. A análise foi realizada considerando as respostas em escala de 1 a 5 e, posteriormente, confrontando os achados com os pressupostos apresentados no referencial teórico. Dessa forma, buscou-se compreender de que maneira liderança, capacitação, motivação, comunicação, clima organizacional, desenvolvimento profissional, reconhecimento e feedback se relacionam com o desempenho das equipes comerciais.

4.1 Caracterização da amostra

A composição da amostra permitiu observar o fenômeno a partir de duas perspectivas complementares: a dos profissionais diretamente envolvidos nas atividades de vendas e a dos responsáveis pela condução das equipes. Essa comparação é relevante porque possibilita verificar se a percepção da liderança sobre as práticas de gestão de pessoas encontra correspondência na experiência dos vendedores.

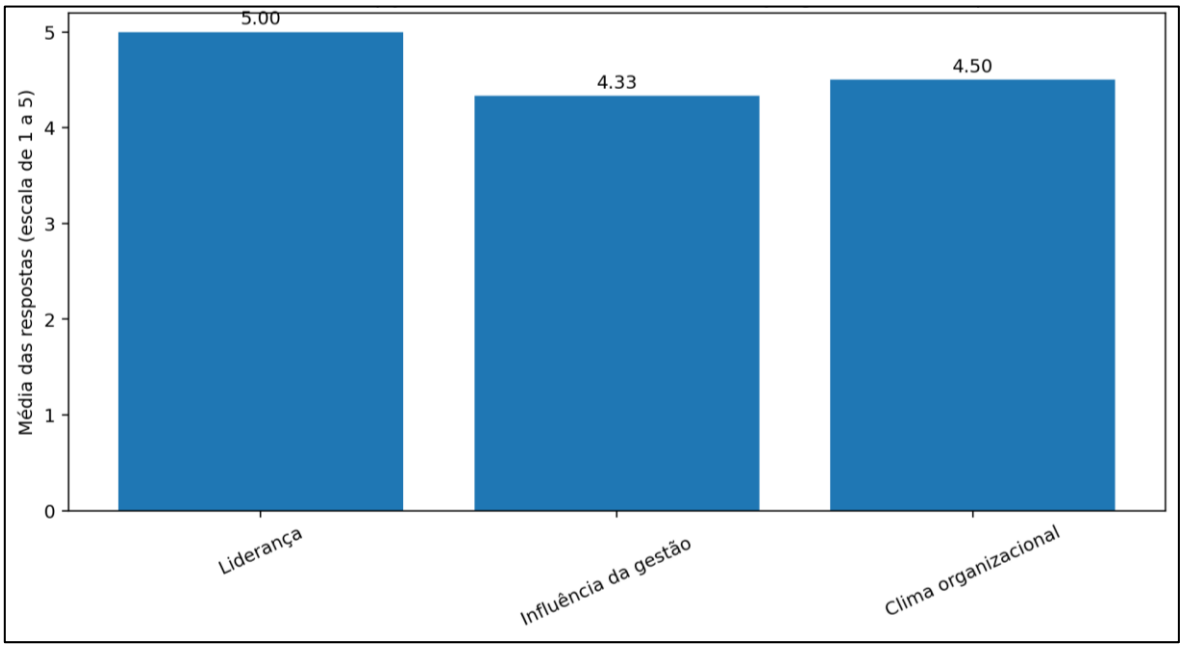
Quadro 1 – Caracterização e quantitativo dos participantes da pesquisa

Participantes	**Quantidade**
Vendedores	6
Gestores	5
Total	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.2 Liderança e influência da gestão de pessoas no desempenho

Gráfico 1 – Percepção dos vendedores sobre liderança, gestão e desempenho



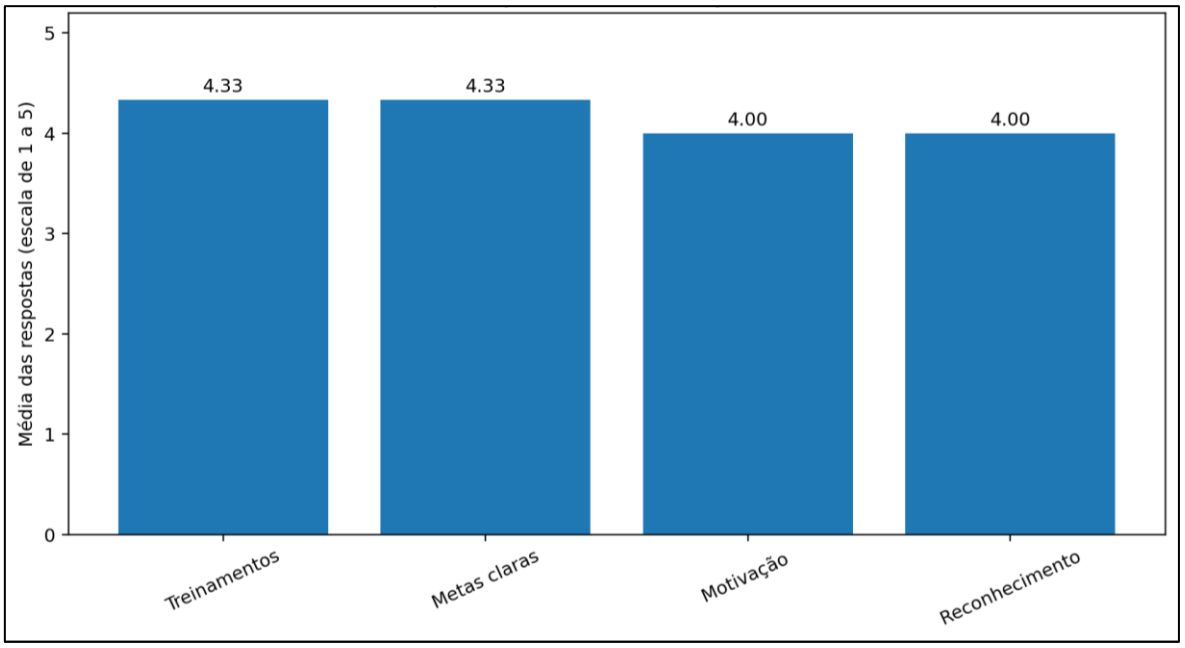
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Entre os vendedores, a liderança exercida pelo gestor apresentou média de 5.00, enquanto a afirmação de que as práticas de gestão de pessoas influenciam positivamente o desempenho dos vendedores apresentou média de 4.33. Já a contribuição do clima organizacional para o alcance das metas obteve média de 4.50. Os valores indicam uma percepção predominantemente positiva sobre a relação entre gestão, ambiente de trabalho e desempenho.

O resultado converge com a abordagem de Drucker (1999), segundo a qual os gestores devem criar condições para que os profissionais utilizem suas competências e apresentem melhor desempenho. Também se relaciona à perspectiva de Chiavenato (2022), que compreende a gestão de pessoas como um conjunto de práticas voltadas ao desenvolvimento, motivação e retenção dos colaboradores. Assim, os dados sugerem que, para os vendedores participantes, a atuação do gestor não é percebida apenas como função de supervisão, mas como elemento que interfere nas condições de realização do trabalho.

4.3 Capacitação, definição de metas, motivação e reconhecimento

Gráfico 2 – Capacitação, metas, motivação e reconhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

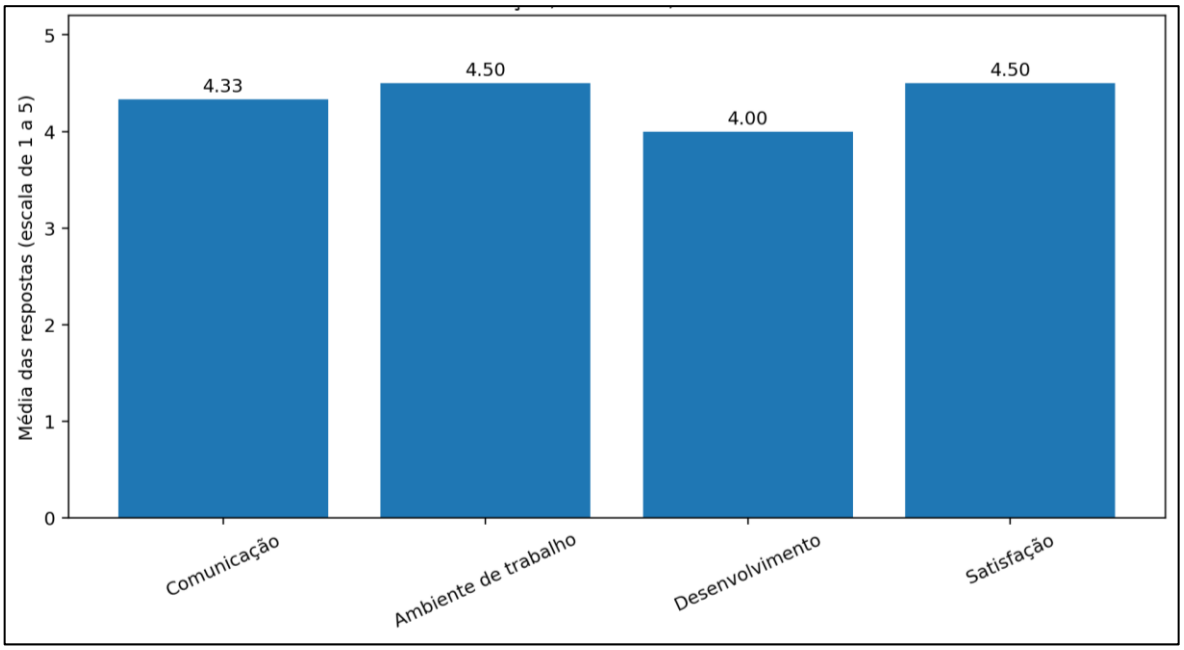
Os resultados dos vendedores mostram médias de 4.33 para treinamentos adequados, 4.33 para estabelecimento de metas claras, 4.00 para motivação e 4.00 para reconhecimento do desempenho. Embora todos os indicadores tenham apresentado avaliação positiva, o reconhecimento foi o aspecto de menor média entre os quatro, o que indica uma oportunidade de aprimoramento das práticas de valorização dos resultados individuais.

A avaliação positiva dos treinamentos dialoga com Chiavenato (2022), para quem o desenvolvimento de competências constitui uma dimensão importante da gestão de pessoas. No contexto comercial, a capacitação pode contribuir para que o vendedor aprimore conhecimentos técnicos e comportamentais necessários ao relacionamento com clientes e ao alcance de metas. Maciel e Junqueira (2014), por sua vez, relacionam o alinhamento dos objetivos das equipes de vendas aos objetivos estratégicos da organização com melhores resultados comerciais.

Quanto ao reconhecimento, a média inferior aos demais itens não permite afirmar que exista deficiência generalizada, mas aponta uma diferença de percepção que merece atenção. O resultado sugere que a organização pode fortalecer mecanismos de reconhecimento vinculados ao desempenho, tornando mais explícita a relação entre contribuição individual, valorização profissional e objetivos comerciais.

4.4 Comunicação, ambiente de trabalho, desenvolvimento e clima organizacional

Gráfico 3 – Comunicação, ambiente, desenvolvimento e clima



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

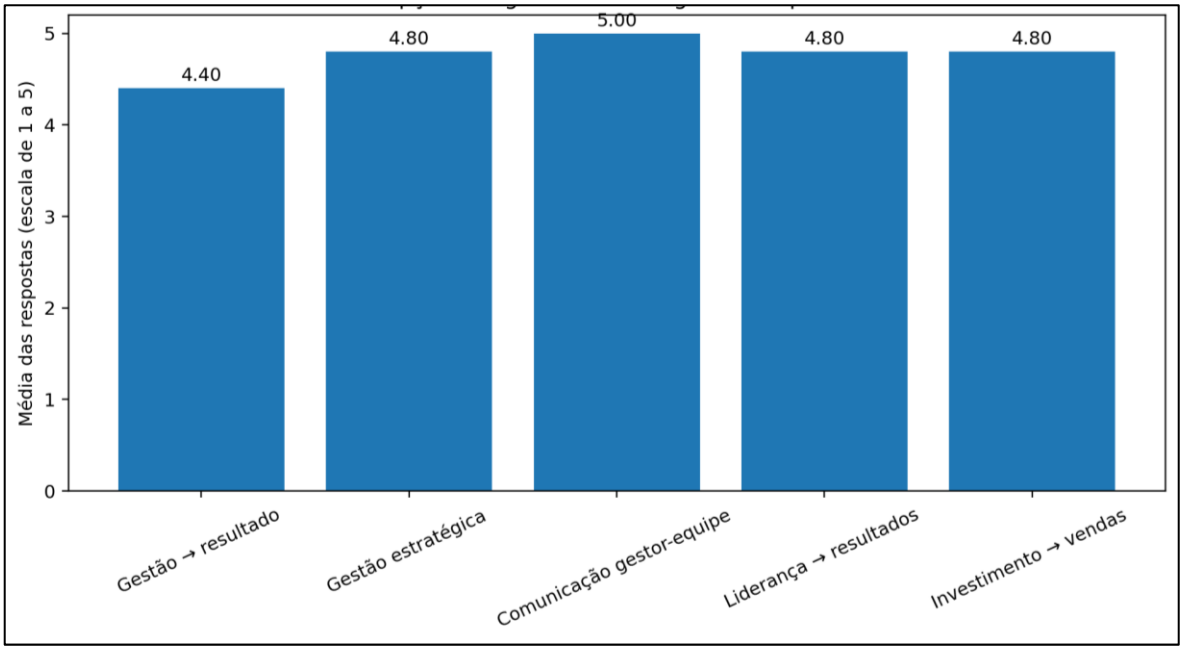
A comunicação entre gestores e vendedores apresentou média de 4.33; o ambiente de trabalho, 4.50; o investimento no desenvolvimento profissional, 4.00; e o clima organizacional, 4.50. As respostas indicam avaliação positiva desses elementos, especialmente quanto ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional.

A literatura utilizada no trabalho sustenta que a liderança, a comunicação e o desenvolvimento dos colaboradores são componentes relevantes para a construção de condições favoráveis ao desempenho. Drucker (1999) enfatiza a responsabilidade dos gestores na criação de condições para que as competências dos profissionais sejam utilizadas plenamente. Dessa maneira, os resultados obtidos sugerem que a qualidade das relações de trabalho e das práticas de desenvolvimento pode funcionar como suporte para a produtividade das equipes comerciais.

É importante, entretanto, evitar uma interpretação causal absoluta. Como a pesquisa possui caráter descritivo e contou com uma amostra de 11 participantes, os dados permitem identificar percepções e tendências dentro do grupo pesquisado, mas não permitem generalizar os resultados para todas as equipes comerciais.

4.5 Percepção dos gestores sobre gestão de pessoas e resultados comerciais

Gráfico 4 – Percepção dos gestores sobre gestão de pessoas e resultados



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

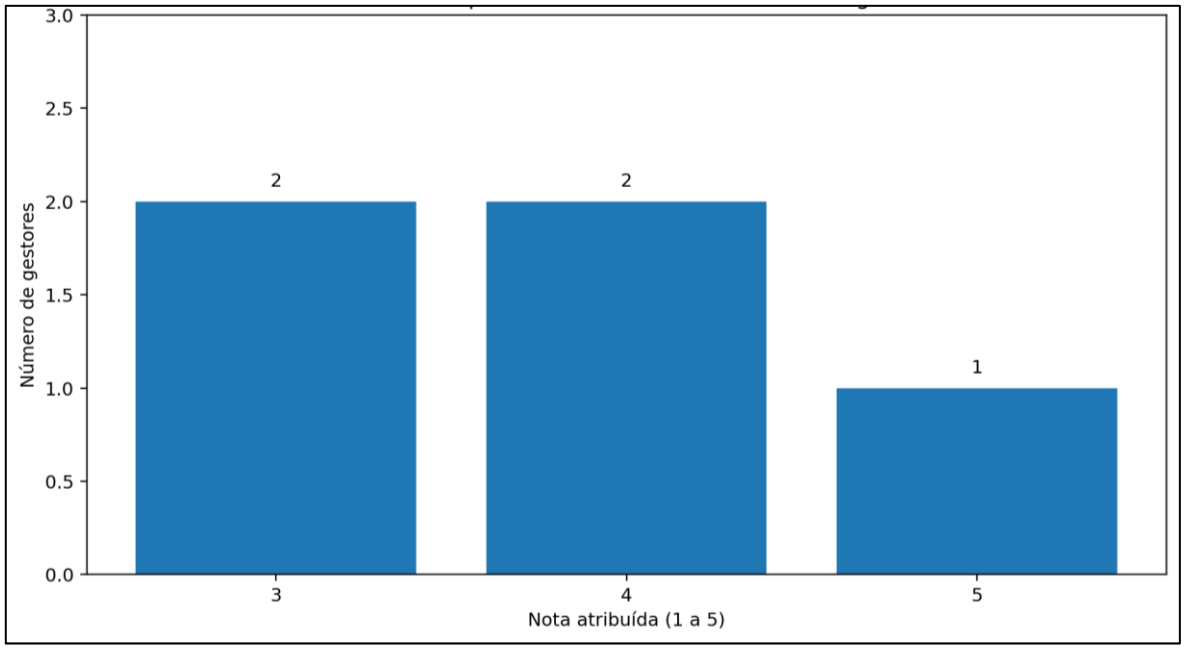
Na percepção dos gestores, a afirmação de que as práticas de gestão influenciam diretamente o resultado comercial apresentou média de 4.40. A gestão de pessoas como fator estratégico para o sucesso da equipe comercial apresentou média de 4.80; a importância da comunicação, 5.00; a influência da liderança, 4.80; e o investimento em gestão de pessoas para vendas e resultados comerciais, 4.80.

As médias elevadas indicam forte concordância dos gestores com a ideia de que a gestão de pessoas possui caráter estratégico. Esse achado converge diretamente com Silveira e Del Maestro Filho (2013), que defendem o alinhamento entre competências individuais e necessidades organizacionais. Também se aproxima de Maciel e Junqueira (2014), que destacam a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos das equipes de vendas.

A convergência entre a percepção dos gestores e a percepção dos vendedores fortalece a interpretação de que, no grupo pesquisado, a gestão de pessoas é percebida como componente associado ao desempenho comercial. Entretanto, trata-se de percepção dos participantes e não de mensuração objetiva do aumento de vendas, faturamento ou produtividade. Essa distinção é importante para manter a conclusão compatível com o desenho metodológico da pesquisa.

4.6 Feedback individual como ponto de atenção

Gráfico 5 – Frequência de feedback individual dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A frequência de realização de feedback individual pelos gestores apresentou média de 3.80. As respostas concentraram-se nas notas 3, 4 e 5, sem registros nas categorias 1 e 2. Embora o resultado seja positivo, ele foi inferior às médias observadas em diversos outros itens avaliados pelos gestores, indicando que o acompanhamento individual pode representar um ponto de aprimoramento.

No contexto das equipes comerciais, o feedback pode assumir função relevante por permitir o acompanhamento de metas, a identificação de dificuldades, o reconhecimento de avanços e a orientação para o desenvolvimento de competências. Assim, a ampliação da regularidade e da qualidade do feedback pode complementar práticas já avaliadas positivamente pelos participantes, aproximando o desenvolvimento individual das necessidades estratégicas da equipe.

4.7 Sintese dos resultados

A comparação evidencia uma tendência de avaliações elevadas nos dois grupos, especialmente nos aspectos relacionados à liderança, comunicação, motivação, desenvolvimento e clima organizacional. Os resultados, portanto, respondem ao objetivo proposto ao indicar que as práticas de gestão de pessoas são percebidas pelos participantes como fatores relevantes para o desempenho das equipes comerciais e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quadro 2 – Sintese dos resultados

Dimensão	Vendedores	Gestores
Liderança	5.00	4.80
Comunicação	4.33	5.00
Motivação	4.00	5.00
Desenvolvimento/competências	4.00	3.60
Clima organizacional	4.50	5.00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A comparação entre as percepções de vendedores e gestores também permite identificar diferenças que merecem atenção, especialmente em relação ao desenvolvimento profissional. Enquanto os vendedores atribuíram média 4,00 aos aspectos relacionados ao desenvolvimento, entre os gestores a dimensão desenvolvimento/competências apresentou média 3,60. Embora ambas as avaliações estejam acima do ponto médio da escala, a diferença sugere que os dois grupos podem perceber de maneira distinta a forma como o desenvolvimento profissional ocorre no contexto das equipes pesquisadas. Os vendedores demonstram uma percepção mais favorável sobre as oportunidades e práticas de desenvolvimento, enquanto a avaliação dos gestores indica maior espaço para aprimoramento nessa dimensão.

Em relação ao reconhecimento, os vendedores atribuíram média 4,00, resultado positivo, porém relativamente inferior a outros aspectos avaliados pelo mesmo grupo, como liderança (5,00), clima organizacional (4,50), treinamentos (4,33) e definição de metas (4,33). Esse resultado sugere que, apesar de os vendedores apresentarem uma percepção geral favorável das práticas de gestão, a valorização e o reconhecimento do desempenho constituem aspectos que podem ser fortalecidos. A diferença entre a elevada avaliação da liderança e a avaliação comparativamente menor do reconhecimento também indica que uma atuação gerencial bem avaliada não significa, necessariamente, que todas as práticas de valorização sejam percebidas com a mesma intensidade pelos colaboradores.

Cabe destacar que o instrumento aplicado aos gestores não avaliou o reconhecimento do desempenho de forma diretamente equivalente à questão apresentada aos vendedores, o que limita uma comparação numérica entre os dois grupos nessa dimensão. Ainda assim, a análise conjunta evidencia que desenvolvimento profissional e reconhecimento representam pontos relevantes para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nas equipes pesquisadas. Essas diferenças reforçam a importância de considerar simultaneamente a perspectiva dos

gestores e a experiência dos vendedores, uma vez que práticas consideradas adequadas sob a ótica da gestão podem não ser percebidas da mesma forma pelos profissionais diretamente envolvidos nas atividades comerciais.

Ao mesmo tempo, os dados apontam que a gestão de pessoas não deve ser compreendida como uma ação isolada. Os resultados sugerem uma relação integrada entre liderança, capacitação, motivação, comunicação, reconhecimento, clima e acompanhamento do desempenho. Essa interpretação está de acordo com a concepção de gestão estratégica de pessoas apresentada no referencial, na qual as práticas de gestão devem estar alinhadas às necessidades e aos objetivos da organização.

Como principal ponto de atenção, destaca-se a necessidade de fortalecer o reconhecimento do desempenho percebido pelos vendedores e o feedback individual realizado pelos gestores. Esses aspectos não apresentaram avaliações negativas predominantes, mas obtiveram resultados relativamente inferiores aos demais indicadores. Assim, constituem oportunidades de melhoria que podem complementar as práticas já avaliadas positivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da gestão de pessoas sobre as equipes comerciais e os resultados organizacionais, buscando identificar as principais práticas de gestão capazes de contribuir para o desempenho dos profissionais de vendas. A partir dos resultados obtidos, foi possível observar que, no grupo pesquisado, as práticas relacionadas à liderança, comunicação, motivação, capacitação, desenvolvimento profissional e clima organizacional foram percebidas de forma predominantemente positiva pelos vendedores e gestores, indicando que a gestão de pessoas ocupa papel relevante no contexto das equipes comerciais.

A análise das respostas também evidenciou uma aproximação entre a percepção dos vendedores e a dos gestores quanto à importância da gestão de pessoas para o desempenho das equipes. Essa convergência reforça a compreensão de que o desempenho comercial não está relacionado apenas às competências técnicas dos profissionais ou ao estabelecimento de metas, mas também às condições proporcionadas pela organização para que os colaboradores desenvolvam suas atividades, aprimorem suas competências e mantenham-se alinhados aos objetivos organizacionais. Dessa forma, os resultados estão em consonância com a perspectiva apresentada no referencial teórico, segundo a qual a gestão estratégica de pessoas deve integrar o desenvolvimento dos indivíduos às necessidades e aos

objetivos da organização.

Nesse sentido, os resultados indicam que a gestão de pessoas deve ser compreendida de maneira integrada, considerando diferentes práticas que, em conjunto, contribuem para a construção de condições favoráveis ao desempenho das equipes comerciais. Liderança, comunicação, capacitação, motivação, reconhecimento, desenvolvimento profissional e acompanhamento do desempenho não devem ser tratados como ações isoladas, mas como elementos complementares de uma estratégia voltada ao desenvolvimento dos colaboradores e ao alcance dos objetivos comerciais.

Embora a avaliação geral dos participantes tenha sido positiva, a pesquisa também permitiu identificar aspectos que podem ser aprimorados. O reconhecimento do desempenho, na percepção dos vendedores, apresentou resultado relativamente inferior aos demais indicadores avaliados, enquanto a frequência do feedback individual, na percepção dos gestores, também se destacou como ponto de atenção. Esses resultados não caracterizam necessariamente uma deficiência nas práticas de gestão, mas indicam oportunidades para fortalecer o acompanhamento e a valorização dos profissionais. A adoção de mecanismos de reconhecimento mais claros e a realização de feedbacks individuais de forma mais regular podem contribuir para aproximar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores dos objetivos estabelecidos para as equipes comerciais.

Além desses aspectos, a comparação entre vendedores e gestores evidenciou diferenças na percepção sobre o desenvolvimento profissional, com avaliação mais favorável entre os vendedores do que entre os gestores. Esse resultado indica que as práticas de gestão podem ser percebidas de maneira distinta conforme a posição ocupada pelos participantes e reforça a importância de considerar diferentes perspectivas na avaliação da gestão de pessoas, uma vez que a percepção dos responsáveis pela condução das equipes nem sempre corresponde integralmente à experiência dos profissionais de vendas.

Dessa forma, os achados permitem concluir que, dentro do grupo investigado, a gestão de pessoas é percebida como um componente associado ao desempenho das equipes comerciais e ao alcance dos objetivos organizacionais. A pesquisa reforça, portanto, a importância de uma atuação gerencial que ultrapasse as funções de supervisão e acompanhamento de metas, incorporando práticas de desenvolvimento, comunicação, valorização e orientação dos profissionais.

Entre as limitações encontradas durante a realização da pesquisa, destaca-se a dificuldade de acesso aos participantes e, consequentemente, de obtenção de

respostas aos questionários. A quantidade reduzida de participantes esteve relacionada principalmente à dificuldade de estabelecer contato com um número maior de profissionais de equipes comerciais, além da resistência de alguns possíveis respondentes em participar da pesquisa por preocupações relacionadas ao anonimato das informações, mesmo com a indicação de que o questionário não solicitava identificação e que as respostas seriam tratadas de forma anônima. Essa limitação restringiu o tamanho da amostra e, consequentemente, a possibilidade de ampliar a comparação entre diferentes realidades organizacionais.

Como possibilidade para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de participantes e a inclusão de diferentes empresas do setor varejista, possibilitando comparar diferentes realidades organizacionais. Recomenda-se, ainda, aprofundar a investigação sobre a influência do reconhecimento, do feedback, da capacitação e da liderança sobre indicadores objetivos de desempenho comercial, como alcance de metas, produtividade e resultados de vendas. Essa continuidade poderá ampliar a compreensão sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho das equipes comerciais.

Por fim, ressalta-se que os resultados devem ser interpretados considerando as características da pesquisa, que apresentou caráter descritivo e contou com a participação de 11 respondentes. Assim, os dados representam as percepções do grupo pesquisado e não permitem estabelecer uma relação causal ou generalizar os resultados para todas as equipes comerciais. Ainda assim, o estudo contribui para evidenciar a importância da gestão de pessoas no contexto analisado e demonstra que o fortalecimento das práticas de reconhecimento e feedback pode complementar as ações de gestão já avaliadas positivamente, favorecendo uma abordagem mais integrada entre desenvolvimento das pessoas e desempenho comercial.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível para consulta em https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999. Disponível para consulta em https://books.google.com.br/books/about/Desafios_Gerenciais_para_o_S%C3%A9culo_XXI.html?hl=pt-BR&id=dwSkxl8ew40C&redir_esc=y

MACIEL, Paulo César; JUNQUEIRA, Alvaro augusto Wagner. Gestão de pessoas e vendas: alinhamento dos objetivos de desempenho da equipe de vendas aos objetivos estratégicos de uma organização do ramo de autopeças. *Revista de Administração*, 2014. Disponível para consulta em https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/174?utm_source

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; DEL MAESTRO FILHO, Antônio. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013. Disponível para consulta em https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1417

DAL MAGRO, Huériton. Gestão de equipes de vendas de alta performance: Estratégias para maximização de resultados no setor de serviços. International Integralize Scientific, v. 6, n. 56, 2026. DOI: 10.63391/x2y2gd54. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/404179281_GESTAO_DE_EQUIPES_DE VENDAS_DE_ALTA_PERFORMANCE_ESTRATEGIAS_PARA_MAXIMIZACAO_DE RESULTADOS_NO_SETOR_DE_SERVICOS

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS VENDEDORES

O presente questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados junto aos vendedores participantes da pesquisa.

Instrução: Assinale o grau de concordância em relação às afirmações abaixo.

Escala utilizada:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

1. O gestor exerce uma liderança que contribui para o desempenho profissional dos vendedores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

2. Os vendedores recebem treinamentos adequados para desempenhar suas atividades.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

3. A empresa e os gestores estabelecem metas e objetivos claros para os vendedores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

4. Os vendedores sentem-se motivados a alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

5. O desempenho dos vendedores é reconhecido pela empresa ou pelos gestores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

6. A comunicação entre gestores e vendedores ocorre de forma eficiente.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

7. O ambiente de trabalho favorece a produtividade dos vendedores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

8. A empresa investe no desenvolvimento profissional dos vendedores.

( ) ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

9. As práticas de gestão de pessoas influenciam positivamente o desempenho dos vendedores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

10. O clima organizacional contribui para o alcance das metas da equipe comercial.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

11. As práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa promovem satisfação entre os vendedores.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUPERVISORES, GERENTES E GESTORES

O presente questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados junto aos supervisores gerentes e gestores participantes da pesquisa.

Instrução: Assinale o grau de concordância em relação às afirmações abaixo.

Escala utilizada:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

1. As práticas de gestão influenciam diretamente no resultado comercial.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

2. Considero que a gestão de pessoas é um fator estratégico para o sucesso da equipe comercial.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

3. Numa escala de 1 a 5, com que frequência você realiza feedback individual?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

4. A comunicação entre gestor e equipe é importante para o alcance dos objetivo comerciais.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

5. Um clima organizacional positivo contribui para o aumento da produtividade comercial.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

6. Equipes motivadas tendem a apresentar melhores resultados comerciais do que equipes desmotivadas.

.( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

7. A capacidade do gestor de desenvolver as competências dos colaboradores influencia diretamente no desempenho da equipe comercial.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

8. A liderança exercida pelo gestor influencia os resultados da equipe.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

9. O investimento em gestão de pessoas contribui para as vendas e os resultados comerciais.

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5