

# Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

*Data de aceite: 18/07/2025*

## MOTIVAÇÃO NO TRABALHO : FOCO E SAÚDE MENTAL NA PRODUTIVIDADE EM VENDAS

---

***Clara Fileni Prodocimo***

Discente de Bacharel em Administração  
pelo curso de Administração do Centro  
Universitário FUNVIC

***Ana Carolina Dias Marques***

Discente de Bacharel em Administração  
pelo curso de Administração do Centro  
Universitário FUNVIC

***Gabriela de Lima Passos***

Discente de Bacharel em Administração  
pelo curso de Administração do Centro  
Universitário FUNVIC

***Manoel Cassio De Souza Filho***

Docente em Administração pelo curso de  
Administração do Centro Universitário  
FUNVIC



Todo o conteúdo desta revista está  
licenciado sob a Licença Creative  
Commons Atribuição 4.0 Interna-  
cional (CC BY 4.0).

**Resumo:** Esta revisão sistemática teve como objetivo investigar a aplicação das principais teorias motivacionais ,Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom e ERG ,em contextos organizacionais e comerciais, com ênfase na produtividade em vendas, saúde mental e bem-estar no trabalho. A busca foi realizada nas bases PubMed, Scopus e Google Scholar, considerando publicações entre 2020 e 2024. Após o processo de triagem, cinco artigos foram incluídos para análise qualitativa. Os resultados evidenciaram que práticas de gestão que integram reconhecimento, liderança eficaz, comunicação assertiva e oportunidades de crescimento contribuem significativamente para o aumento da motivação e do desempenho das equipes, ao mesmo tempo em que atuam na prevenção do estresse ocupacional. As teorias motivacionais analisadas mantêm sua relevância e aplicabilidade, mesmo em contextos contemporâneos de trabalho. Conclui-se que a motivação deve ser compreendida de forma multidimensional, articulando fatores internos e externos, e que sua promoção é essencial para ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

**Palavras-chave:** Palavras-chave: motivação no trabalho; teorias motivacionais; produtividade; saúde mental; burnout; gestão de pessoas.

## INTRODUÇÃO

No campo da gestão organizacional, o desempenho dos colaboradores continua a ser amplamente discutido. A motivação no ambiente de trabalho é um fator essencial para o engajamento e a produtividade, principalmente na área de vendas, onde os profissionais precisam lidar constantemente com desafios e metas.

De acordo com Lins (2022), a motivação tem um papel central na coesão organizacional, pois une os colaboradores por meio de objetivos em comum. Quando há um alinhamento

entre esses objetivos, observa-se uma maior sinergia entre os membros da equipe, o que favorece a produtividade e o sucesso da organização. Nesse sentido, os fatores motivacionais e higiênicos impactam diretamente o desempenho dos colaboradores, pois a motivação é impulsionada pela intensidade que modula a direção e a persistência dos esforços para o alcance de metas (SANTOS *et al.*, 2023).

O comportamento organizacional dos colaboradores também está intimamente ligado ao comprometimento com os objetivos da empresa. Segundo Molina e Molina (2022), esse comprometimento reflete-se na forma como os funcionários se engajam em suas atividades e respondem aos desafios do ambiente corporativo. Outrossim, Carvalho et al. (2025) destacam que um comportamento organizacional bem estruturado é influenciado tanto por fatores externos, como a cultura empresarial, quanto por fatores internos, como os desejos e aspirações individuais.

No entanto, a produção e o desejo por resultados não devem ser os únicos fatores determinantes da motivação. Souza e Busanelo (2023) afirmam que a motivação está diretamente ligada à saúde mental dos colaboradores, sendo que a falta dela pode desencadear distúrbios emocionais e afetar negativamente o desempenho profissional. Fernandes (2022) acrescenta que colaboradores com competências alinhadas aos valores e objetivos da organização tornam-se um diferencial competitivo no mercado globalizado.

A liderança tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores, indo além da simples gestão de processos. Martins e Vieira (2023) argumentam que a liderança transformacional, baseada em inteligência emocional, é uma estratégia eficaz para promover o engajamento e o desenvolvimento profissional dentro das organizações. Esse tipo de liderança não apenas direciona os colaboradores, mas também os inspira e valoriza, incen-

ativando-os a alcançar seu potencial máximo e a contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. A aplicação de teorias clássicas, como as de Maslow e Herzberg, é essencial para compreender os mecanismos da motivação no ambiente corporativo.

Segundo Silva e Rossini (2021), essas abordagens ajudam a estruturar programas de incentivo que promovem tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a produtividade organizacional. Diante do exposto, percebe-se que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são fundamentais para garantir o equilíbrio entre as necessidades básicas dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização (Sousa, 2022).

O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão de literatura sobre a relação da motivação e o foco se baseando nos conceitos apresentados, utilizando uma metodologia de revisão de literatura para aprofundar a análise sobre a influência das teorias motivacionais no desempenho dos colaboradores da área de vendas.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa consiste em uma revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa, voltada à identificação e análise de estudos que discutem a aplicação de teorias motivacionais clássicas, como as de Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom e ERG, em contextos organizacionais e comerciais, com ênfase em produtividade e saúde mental. O objetivo foi compreender como essas teorias têm sido utilizadas para investigar fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho e seu impacto no desempenho dos colaboradores.

A coleta dos estudos foi realizada por meio de buscas sistemáticas nas bases PubMed, Scopus e Google Scholar, utilizando descritores e operadores *booleanos* adaptados à estrutura de cada base. A estratégia de busca incluiu variações padronizadas dos termos: (“Maslow”

OR “Herzberg” OR “McGregor” OR “Vroom” OR “ERG”) AND (“motivação no trabalho” OR “produtividade em vendas” OR “burnout” OR “qualidade de vida” OR “saúde mental”) AND (“2020”[Date] : “2024”[Date]).

Como critérios de inclusão, foram considerados: (i) artigos publicados entre 2020 e 2024; (ii) redigidos em português, inglês ou espanhol; (iii) que abordassem pelo menos uma das teorias motivacionais citadas; (iv) com foco em ambientes organizacionais; e (v) que apresentassem discussões explícitas sobre motivação, produtividade e saúde mental. Foram excluídos estudos fora do campo organizacional e comercial, trabalhos duplicados, artigos sem acesso ao texto completo e publicações que não apresentassem dados empíricos ou revisão teórica consistente.

Para o gerenciamento das referências e organização bibliográfica, foi utilizado o Mendeley, enquanto o processo de triagem e elegibilidade dos estudos foi realizado por meio da plataforma Rayyan, permitindo maior controle na aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, além de favorecer a rastreabilidade do processo.

A análise dos estudos selecionados foi realizada por meio de dupla avaliação cega por dois juízes independentes, visando minimizar vieses de interpretação. Em casos de discordância entre os avaliadores, um terceiro juiz foi consultado para decisão consensual. Essa estratégia garantiu maior rigor metodológico e confiabilidade na seleção final dos estudos.

A análise qualitativa seguiu os princípios propostos por Minayo (2007), envolvendo a organização e codificação dos achados, identificação de categorias temáticas e construção de núcleos de sentido a partir das evidências empíricas encontradas. As informações extraídas foram sistematizadas em uma tabela técnica contendo os principais dados dos artigos selecionados: autor, ano, objetivo do estudo, teoria utilizada, contexto de aplicação, principais resultados e categoria analítica associada.

Essa organização possibilitou uma leitura crítica e interpretativa do material, permitindo identificar padrões recorrentes, lacunas na literatura e implicações práticas para a gestão de pessoas.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificados inicialmente 69 artigos nas bases consultadas, sendo 17 provenientes da PubMed, 25 da Scopus e 27 do Google Scholar. Após a remoção de 24 duplicatas, restaram 45 artigos únicos para triagem. A leitura de títulos e resumos resultou na exclusão de 39 estudos que não atendiam aos critérios de inclusão, como foco fora do contexto organizacional e comercial, ausência de fundamentação teórica nas abordagens motivacionais ou indisponibilidade do texto completo. Seis artigos foram selecionados para leitura integral, dos quais cinco foram incluídos na presente revisão sistemática. O processo de seleção está descrito no fluxograma PRISMA.

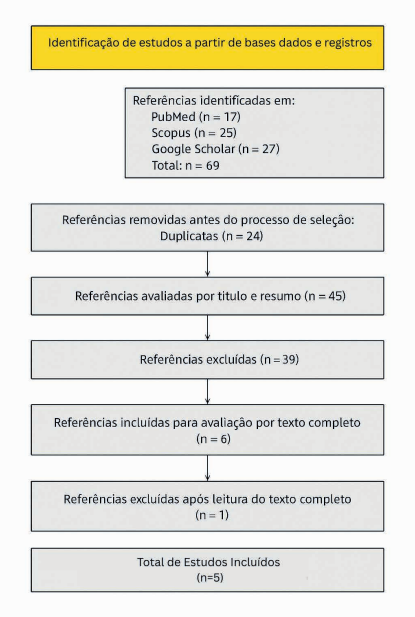


Figura 1: Fluxograma PRISMA

Fonte: elaboração das autoras ,2025

Os cinco estudos analisados foram publicados entre 2020 e 2024, todos em língua portuguesa, e abordam diferentes contextos

organizacionais, com destaque para setores de vendas e gestão comercial. Quatro deles adotaram abordagem qualitativa ou mista, enquanto um estudo utilizou a metodologia de pesquisa-ação, acompanhando diretamente equipes de vendedores ao longo de treinamentos e intervenções práticas.As principais características dos estudos analisados encontram-se sintetizadas na tabela 1.

As teorias motivacionais mais recorrentes foram as de Maslow e Herzberg, presentes em quatro dos cinco estudos analisados. A teoria da expectativa de Vroom foi utilizada em dois trabalhos, com foco na relação entre esforço e desempenho. As teorias de McGregor (Teoria X e Y) e ERG (Existência, Relação e Crescimento) foram mencionadas em um estudo, como suporte à análise de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos.

Os estudos abordaram diferentes estratégias de gestão de pessoas com impacto na motivação, como treinamentos, ferramentas operacionais padronizadas, reconhecimento profissional, estilo de liderança e ambiente organizacional. Em comum, todos destacaram que a motivação influencia diretamente o desempenho das equipes, especialmente nos setores de vendas, onde a relação entre esforço individual e alcance de metas é constantemente monitorada.

Foi possível observar que práticas motivacionais bem estruturadas, como o uso de feedback contínuo, programas de capacitação e valorização simbólica dos colaboradores, favorecem o engajamento e contribuem para a redução de efeitos relacionados ao estresse ocupacional. A partir dos dados analisados, emergiram três categorias principais: motivação associada ao desempenho comercial; influência do clima organizacional e da liderança na motivação; e a relação entre motivação, saúde mental e bem-estar no ambiente de trabalho.

Autor (Ano)	Objetivo	Teoria Motivacional	Contexto	Resultados Principais	Categoria Analítica
Santos, F. G. (2020)	Analisar como a organização da equipe comercial afeta a motivação e metas	Maslow, Vroom	Varejo automotivo – SP	Adoção de ferramentas de gestão aumentou a motivação e metas atingidas	Motivação em vendas e desempenho
Santos, E. F. (2021)	Avaliar fatores motivacionais em empresa de ferragens	Herzberg, Maslow	Comércio – BA	Reconhecimento e liderança afetam positivamente a motivação	Clima organizacional e liderança
Mouawad, J. (2023)	Verificar a percepção dos colaboradores sobre práticas de motivação	Maslow, Herzberg	Distribuidora – SP	RH precisa revisar práticas; motivação está ligada à comunicação e liderança	Práticas de RH e engajamento
Cunha, J. (2023)	Investigar se motivação e engagemnt aumentam felicidade no trabalho	Maslow, Vroom, McGregor	Vários setores – Portugal	Motivação intrínseca gera mais felicidade e desempenho	Bem-estar e motivação
Maia, S. (2024)	Avaliar relação entre stress ocupacional e satisfação no trabalho	Modelos de satisfação e stress	Gestão de shoppings – Portugal	Fatores como carga horária e remuneração influenciam o bem-estar	Saúde mental no trabalho

Tabela 1 : Extração de dados

Fonte: elaboração das autoras ,2025

DISCUSSÃO

Os cinco artigos incluídos nesta revisão sistemática foram publicados entre os anos de 2020 e 2024, com predominância de pesquisas conduzidas no Brasil (n = 3) e duas em Portugal. Todos os estudos foram redigidos em língua portuguesa, e apresentam diferentes delineamentos metodológicos, com destaque para abordagens qualitativas (n = 3), estudo de caso (n = 1) e pesquisa-ação (n = 1). As publicações analisadas foram extraídas de periódicos voltados às áreas de administração, psicologia organizacional e gestão de pessoas, estando vinculadas, majoritariamente, a instituições públicas de ensino superior.

Em relação ao setor de atuação das organizações investigadas, três estudos foram desenvolvidos em contextos de vendas no varejo (automotivo, utilidades domésticas e distribuição), enquanto dois enfocaram ambientes organizacionais mais amplos, como redes de shopping centers e serviços diversos do setor terciário. A presença de estudos voltados ao

comércio varejista indica uma concentração temática voltada ao desempenho e produtividade, com ênfase na organização de equipes, cumprimento de metas e clima de liderança.

Quanto às teorias motivacionais abordadas, destaca-se a ampla utilização da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, presente em quatro dos cinco artigos. Em segundo lugar, a teoria dos dois fatores de Herzberg foi citada em três estudos, geralmente relacionada à distinção entre fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. A teoria da expectativa de Vroom apareceu em dois artigos e foi empregada para compreender a lógica entre esforço, desempenho e recompensa percebida. As teorias ERG (Existência, Relação e Crescimento) e Teoria X e Y de McGregor foram referenciadas de maneira complementar em um dos estudos, demonstrando menor recorrência, porém ainda relevantes no arcabouço teórico da área.

A análise dos artigos evidencia uma forte correlação entre motivação e desempenho, sobretudo em equipes de vendas. Nos estudos



de Santos (2020) e Mouawad (2023), a implementação de ferramentas de gestão como plano de ação 5W2H, ciclos PDCA e P.O.P. (procedimento operacional padrão) mostrou impactos positivos na motivação da equipe e nos resultados comerciais. Em ambos os casos, os colaboradores passaram a demonstrar maior comprometimento com os processos internos e expressaram aumento na satisfação e senso de pertencimento organizacional.

Em relação à saúde mental e bem-estar, o estudo de Maia (2024) aponta que a sobrecarga de trabalho e a ausência de práticas de escuta e reconhecimento comprometem a satisfação no trabalho, levando ao aumento de sintomas de estresse ocupacional, especialmente entre gestoras de centros comerciais. Já no estudo de Cunha (2023), a motivação intrínseca, aliada a sentimentos de realização pessoal e propósito, esteve diretamente relacionada à felicidade no trabalho e à redução de estados de esgotamento emocional.

As categorias analíticas emergentes da síntese dos estudos podem ser organizadas em três eixos principais: (1) motivação associada ao desempenho e metas comerciais, (2) papel da liderança e do clima organizacional como influenciadores da motivação, e (3) relação entre motivação, saúde mental e bem-estar. Tais categorias dialogam entre si e confirmam que a motivação não deve ser analisada de forma isolada, mas como um fenômeno relacional, que envolve tanto dimensões estruturais (salário, ferramentas, gestão) quanto subjetivas (valores, reconhecimento, propósito).

Observou-se ainda que as estratégias motivacionais mais eficazes são aquelas que combinam ações práticas e simbólicas, como treinamentos técnicos, feedback contínuo, comunicação assertiva e valorização pública dos colaboradores. Nos estudos que aplicaram essas estratégias, os resultados foram mais expressivos, tanto em indicadores objetivos (metas atingidas, volume de vendas) quanto

subjetivos (satisfação e engajamento).

A partir desse panorama, nota-se a atualidade e aplicabilidade das teorias motivacionais clássicas mesmo em contextos de trabalho contemporâneos marcados por novas demandas, como o trabalho híbrido, a automação e o aumento dos índices de adoecimento emocional. Os estudos demonstram que a motivação no trabalho segue sendo um ponto de convergência entre gestão, saúde e desempenho, e que a compreensão integrada desses fatores é essencial para promover ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta um panorama das produções científicas mais recentes que abordam a motivação no trabalho sob a perspectiva das teorias clássicas de Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom e ERG, destacando sua aplicação em contextos organizacionais e comerciais, com ênfase na produtividade em vendas, na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores. Ainda que o número de artigos encontrados e incluídos na análise final seja modesto, o que se evidenciou foi a profundidade das abordagens qualitativas e a relevância dos contextos investigados para a realidade do mundo do trabalho contemporâneo.

A presença recorrente de autores brasileiros e portugueses, bem como a concentração dos estudos nos setores de comércio e gestão de equipes, mostra que a motivação continua sendo um tema transversal aos desafios da gestão de pessoas. Os estudos analisados demonstram que práticas simples, como reconhecimento simbólico, comunicação assertiva e clareza na liderança, têm efeitos significativos sobre o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Ao mesmo tempo, evidenciam os riscos da negligência desses fatores, especialmente quando associada a ambientes de alta pressão, como os de vendas.

Durante o desenvolvimento desta revisão, foi possível perceber que as teorias motivacionais, mesmo concebidas em contextos históricos distintos, ainda oferecem ferramentas úteis para compreender o comportamento humano nas organizações. Os autores resgatam e ressignificam essas teorias a partir de suas realidades, gerando leituras singulares e situadas que contribuem para ampliar a compreensão do fenômeno da motivação em sua complexidade.

Entretanto, também nos deparamos com algumas limitações. A escassez de estudos empíricos recentes com foco direto na interface entre motivação e saúde mental, por exemplo, indica uma lacuna importante a ser explorada. Além disso, a busca bibliográfica restringiu-se a artigos publicados em bases digitais e indexadas, o que pode ter excluído teses, dissertações e outras formas relevantes de produção acadêmica que não foram captadas pelos filtros utilizados.

Esses limites, no entanto, não reduzem a potência da pesquisa, mas antes apontam para caminhos possíveis de aprofundamento. Estudos futuros podem se beneficiar de abordagens mais interdisciplinares, ampliando o escopo da análise para dimensões como gênero, raça, classe e geração, a fim de compreender como essas categorias atravessam as experiências de motivação e sofrimento psíquico no trabalho.

Acreditamos que produções como esta podem contribuir não apenas para o campo acadêmico, mas também para a prática cotidiana da gestão de pessoas, ao fomentar reflexões mais humanas e éticas sobre os vínculos entre motivação, produtividade e saúde. Convidamos, assim, pesquisadores, estudantes e profissionais a continuarem investigando, construindo e compartilhando saberes sobre o que nos move, nos cansa e, sobretudo, nos sustenta no contexto do trabalho, um território que é, ao mesmo tempo, de desafio, de criação e de cuidado.

## REFERÊNCIAS

- Carvalho BR, Martins KA, Scarsiotta SM, Avelino CH. **Motivação no ambiente organizacional**. 2025.
- Fernandes KVG. **A gestão de pessoas na estratégia de motivação no trabalho**. Faculdade Pitágoras; 2022.
- Gomes JC. **A felicidade na função é impulsionada pela motivação e o engagement?** (Master's thesis, Universidades Lusiada (Portugal)).2023
- Lins AP. **A motivação como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização**. Instituto Federal da Paraíba; 2022.
- Molina JV, Molina AL. **Motivação e liderança nas organizações: revisão de literatura**. Rev Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. 2022;8(8):194-205.
- Mouawad JS. **Práticas de motivação no trabalho**.2023
- Martins M, Vieira J. **A importância do líder frente à equipe de negócios na estratégia e motivação de vendas**. Anais da III Jornada Científica do Grupo Educacional FAVENI. 2022;4:36-42.
- Minayo MCS. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec; 2006.
- Maia SC. **Satisfação no Trabalho e Stress Ocupacional: Ser Gestora em Contexto Shopping**.2024
- Santos BP, Brito DM, Pereira NSA, Carvalho YB. **Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: fenômeno motivação**. Rev Humanidades e Inovação. 2023;10(3):264-277.

Santos FG. **Organização das atividades de uma equipe comercial através de ferramentas de gestão: um estudo da motivação no trabalho e o cumprimento das metas.**2020

Santos EF. **Fatores que influenciam na motivação: Um estudo de caso na comercial de ferragens São Luís, em Santo Antônio De Jesus–BA.**2023

Souza BM dos, Busanelo EC. **Síndrome de Burnout no meio organizacional: um estudo em uma loja de móveis e eletrodomésticos de Amambai/MS.** Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul; 2023.

Santos NF, Martins SR. **Motivação no ambiente organizacional: uma análise da liderança como ferramenta motivacional de uma equipe de vendas.** Rev Mirante. 2023;16(2):341-356.

Silva GP, Rossini CO. **A utilização das teorias motivacionais por pesquisadores organizacionais no Brasil: estudo de 2010 a 2020.** Entrepreneurship. 2021;5(2):36-55.

Sousa JR. **Qualidade de Vida no Trabalho: A Motivação em Foco.** Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Federal de Educação da Paraíba; 2022.