

ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS APLICADAS À EQUIPE DE VENDAS COMO FATOR DE DESEMPENHO NA GESTÃO COMERCIAL

MOTIVATIONAL STRATEGIES APPLIED TO THE SALES TEAM AS A
PERFORMANCE FACTOR IN SALES MANAGEMENT

Ciências Sociais Aplicadas • 08/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783098435](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783098435)

Gilmar Pessoa¹

Rogers Araújo Lima²

Tiago Cardoso Chaves³

Douglas Moro Piffer⁴

RESUMO

A motivação da equipe de vendas, influenciada por fatores individuais e organizacionais, é determinante para o desempenho comercial, sendo potencializada por estratégias gerenciais como liderança eficaz, reconhecimento e definição clara de metas. O estudo tem como objetivo analisar a efetividade das diferentes estratégias motivacionais aplicadas à gestão comercial, considerando seus impactos sobre os resultados de vendas e o comprometimento dos colaboradores. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de caráter integrativo. Os resultados foram analisados em duas dimensões: Estratégias para Motivação em Vendas; e Engajamento e Desempenho dos Vendedores. A conclusão aponta que a aplicação integrada das estratégias motivacionais na gestão de vendas, especialmente com liderança eficaz, melhora o engajamento, o desempenho e a retenção dos vendedores.

Palavras-chave: Motivação em vendas; Desempenho comercial; Engajamento de vendedores.

ABSTRACT

Sales team motivation, influenced by both individual and organizational factors, is a key determinant of sales performance and is enhanced by management strategies such as effective leadership, recognition, and clear goal setting. This study aims to analyze the effectiveness of various motivational strategies applied to sales management, considering their impact on sales results and employee commitment. The methodology employed is an integrative literature review. The results were analyzed across two dimensions: Sales Motivation Strategies, and Salesperson Engagement and Performance. The conclusion indicates that the integrated application of motivational strategies in sales

management—particularly those involving effective leadership—improves salesperson engagement, performance, and retention.

Keywords: Sales motivation; Sales performance; Salesperson engagement.

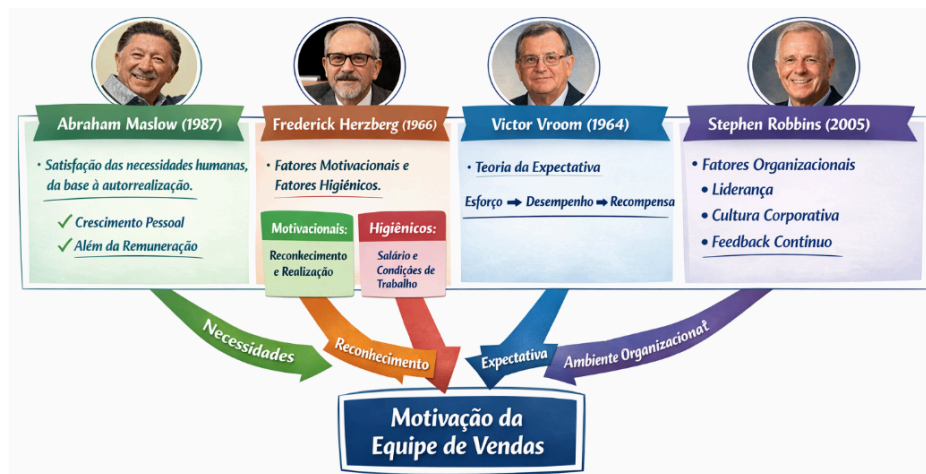
1. INTRODUÇÃO

No cenário competitivo das organizações contemporâneas, a gestão comercial enfrenta o desafio estratégico de compreender e potencializar a motivação da equipe de vendas como fator determinante para o desempenho e a sustentabilidade dos resultados. Sob a ótica das teorias clássicas, Maslow (1987) argumenta que a motivação dos vendedores está diretamente relacionada à satisfação progressiva de necessidades humanas, desde as mais básicas até as de autorrealização, o que implica a necessidade de políticas organizacionais que transcendam a remuneração.

Em perspectiva complementar, Herzberg (1966) sustenta que fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, são determinantes para o engajamento, enquanto fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação, reforçando a importância de estratégias qualitativas na gestão de vendas. Em contrapartida, Vroom (1964), por meio da teoria da expectativa, contrapõe essa visão ao defender que a motivação decorre de um processo cognitivo no qual o indivíduo avalia a relação entre esforço, desempenho e recompensa, indicando que sistemas de comissionamento claros e atingíveis são essenciais para impulsionar o desempenho comercial.

Robbins (2005) amplia esse debate ao destacar que a motivação no contexto organizacional não pode ser compreendida de forma isolada, uma vez que fatores como liderança, cultura organizacional e feedback contínuo influenciam diretamente o comportamento dos vendedores.

Figura 1. Teorias da motivação na gestão de vendas



Fonte: Adaptado de Maslow, 1987; Herzberg, 1966; Vroom, 1964; Robbins, 2005.

Na contramão das teorias apresentadas em epígrafe, a baixa motivação da equipe de vendas constitui uma problemática relevante e mensurável na gestão comercial, impactando diretamente o desempenho organizacional. Como demonstra o relatório da Gallup (2023), apenas 23% dos trabalhadores no mundo se declaram engajados, enquanto 59% estão desmotivados ou apenas cumprindo tarefas, evidenciando um cenário crítico para funções que exigem alto desempenho relacional.

Embora autores como Robbins e Judge (2014) argumentam que a motivação não pode ser analisada apenas por indicadores globais de engajamento, pois fatores individuais e contextuais — como liderança e cultura organizacional — modulam significativamente esses índices.

No Brasil, conforme demonstrado por Rueda et al. (2012), até 55,7% dos trabalhadores apresentam baixos níveis de motivação no trabalho, sendo esse contingente particularmente relevante em contextos organizacionais com elevada pressão por resultados, como a área comercial.

Por outro lado, Gheno et al. (2009) observam em empresas varejistas brasileiras que equipes com baixos índices motivacionais apresentam redução de até 30% no desempenho de vendas e aumento significativo da rotatividade, que pode ultrapassar 25% ao ano.

Figura 2. Gráfico integrativo Baixa Motivação da Equipe de Vendas



Fonte: Adaptado de Gallup, 2023; Rueda et al., 2012; Gheno et al., 2009.

Nesta perspectiva, a motivação associa-se diretamente à capacidade das organizações em alinhar práticas gerenciais às necessidades e expectativas dos vendedores, destacando-se a importância de diagnósticos motivacionais para identificação de fatores críticos no ambiente de vendas (Gheno et al., 2009).

Santos e Martins (2023) observam que a liderança emerge como uma estratégia central, uma vez que estilos de liderança eficazes

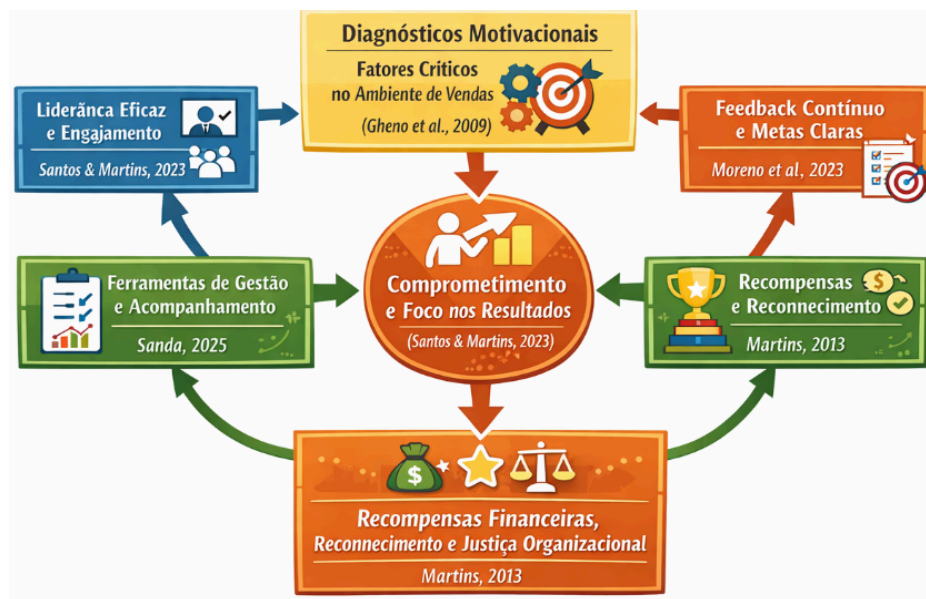
influenciam o engajamento e o foco dos colaboradores nos objetivos organizacionais, promovendo maior comprometimento com resultados.

Em consonância, a adoção de práticas como feedback contínuo, definição clara de metas e sistemas de controle gerencial impacta positivamente a motivação dos vendedores e, conseqüentemente, o desempenho comercial (Moreno et al., 2024).

Complementarmente, o uso de ferramentas de gestão e acompanhamento sistemático das atividades comerciais contribui para o fortalecimento da motivação ao proporcionar maior clareza de objetivos e senso de progresso (Sanda, 2025).

Por fim, estudos aplicados ao contexto brasileiro demonstram que fatores como recompensas financeiras, reconhecimento profissional e percepção de justiça organizacional são determinantes para o engajamento e a produtividade das equipes de vendas (Martins, 2013).

Figura 3. Estratégias de Motivação e Desempenho em Vendas



Fonte: Adaptado de Gheno et al., 2009; Moreno et al., 2024; Martins, 2013; Sanda, 2025; Santos e Martins, 2023.

Diante desse cenário, a investigação é orientada pela seguinte pergunta norteadora: **quais estratégias motivacionais têm sido adotadas e documentadas em publicações recentes na gestão de equipes de vendas, e em que medida essas estratégias têm sido efetivas na promoção do desempenho, do engajamento e da retenção dos vendedores?** A partir dessa indagação, busca-se analisar a efetividade das diferentes estratégias motivacionais aplicadas à gestão comercial, considerando seus impactos sobre os resultados de vendas e o comprometimento dos colaboradores.

Nestes termos, o estudo justifica-se pela necessidade de compreender como estratégias motivacionais podem melhorar o desempenho das equipes de vendas em contextos competitivos. Diante dos impactos da baixa motivação sobre produtividade, engajamento e rotatividade, torna-se essencial adotar práticas gerenciais que alinhem interesses individuais e organizacionais. Assim, a presente pesquisa contribui para a gestão comercial, apoia a tomada de decisão dos gestores e amplia a compreensão do comportamento humano nas Ciências Sociais Aplicadas, favorecendo modelos de gestão mais eficazes e sustentáveis.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa, detalhando os procedimentos, critérios e estratégias utilizados para a coleta e análise dos dados.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, de caráter descritivo-explicativo e delineamento transversal, conforme a estratificação proposta por Creswell e Clark (2015), como demonstrado no diagrama da figura 1.

Figura 4. Diagrama dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: Leite et al., 2025.

A pesquisa busca compreender as estratégias motivacionais aplicadas à gestão de equipes de vendas, apresentando natureza descritiva, ao sistematizar conceitos, abordagens teóricas e práticas gerenciais sobre o tema, e explicativa, ao analisar fatores que influenciam sua adoção e seus impactos no desempenho comercial, conforme Gil (2010).

O delineamento transversal, fundamentado em Lakatos e Marconi (2003), permite examinar o fenômeno em um recorte temporal específico, considerando publicações recentes na área.

Como procedimento técnico, adotou-se a pesquisa bibliográfica de caráter integrativo, conforme Mendes et al. (2008), e a análise dos dados foi inspirada na análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), possibilitando a categorização temática e a identificação de

convergências, tendências e lacunas na literatura sobre motivação em vendas.

O processo metodológico desenvolveu-se em etapas sucessivas: (1) definição da questão de pesquisa e dos descritores, (2) busca sistematizada nas bases de dados, (3) triagem inicial por leitura de títulos e resumos, (4) leitura integral e seleção final dos estudos, (5) extração e organização das informações relevantes e (6) análise e síntese dos dados.

A busca foi realizada em bases de dados acadêmicas amplamente utilizadas nas áreas de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, como Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES e ERIC, utilizando descritores relacionados a “motivação em vendas”, “gestão comercial”, “estratégias motivacionais”, “desempenho de equipes de vendas” e “engajamento organizacional”.

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos, capítulos de livros e documentos oficiais publicados preferencialmente nos últimos cinco anos, disponíveis em texto completo e diretamente relacionados às estratégias motivacionais aplicadas à gestão de vendas. Como critérios de exclusão, foram descartados trabalhos duplicados, estudos voltados a contextos não organizacionais, publicações sem acesso ao texto integral ou sem relação direta com a temática investigada.

Figura 5. Seleção da amostra bibliográfica



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Como demonstrado no diagrama da figura 5, após aplicados critérios de inclusão, exclusão e a leitura técnica de títulos e resumos, 52 estudos foram selecionados para análise preliminar. Destes, 28 foram submetidos à leitura integral, dos quais 16 atenderam plenamente aos objetivos desta pesquisa e compuseram o corpus final de análise, servindo de base para as discussões apresentadas nos capítulos seguintes.

A interpretação dos resultados foi inspirada na técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016), permitindo a categorização temática dos achados em duas dimensões analíticas: dimensão das Estratégias para Motivação em Vendas; e dimensão do Engajamento e Desempenho dos Vendedores, as quais serão apresentadas e discutidas no capítulo seguinte.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e sua discussão são organizados em duas dimensões analíticas: Estratégias para Motivação em Vendas; e Engajamento e Desempenho dos Vendedores. Essa estrutura permite analisar, de forma integrada, as práticas de gestão, os fatores individuais e os impactos das estratégias motivacionais sobre a produtividade e os resultados, articulando teoria e evidências empíricas.

3.1. Estratégias para Motivação em Vendas

Neste capítulo, apresentam-se os achados relativos às estratégias para motivação em vendas, sendo que, no quadro 1, estão sistematizadas as principais evidências da literatura recente, organizadas em categorias temáticas que evidenciam os fatores que influenciam o desempenho e o engajamento das equipes comerciais.

Quadro 1. Achados sobre as Estratégias para Motivação em Vendas

Categoria Temática	Trechos de Diferentes Fontes	Fontes
Liderança e Gestão Motivacional	<i>A liderança orientada para resultados influencia diretamente o desempenho da equipe comercial ao alinhar objetivos organizacionais e individuais.</i> <i>Estilos de liderança participativos e com comunicação eficaz promovem maior engajamento e comprometimento dos vendedores.</i> <i>A atuação do líder como facilitador e incentivador contribui para o fortalecimento da motivação e da cultura de alto desempenho.</i>	Moreno et al., 2024. Santos e Martins, 2023. Kim e Beehr, 2021.
Motivação Intrínseca e	<i>A motivação intrínseca apresenta relação positiva com o desempenho</i>	Good, 2022.

<p>Extrínseca</p>	<p><i>sustentável em vendas, sobretudo em ambientes que favorecem autonomia e significado do trabalho. Incentivos extrínsecos, como recompensas financeiras, permanecem relevantes, mas sua eficácia depende da percepção de justiça e clareza nos critérios. A combinação equilibrada entre fatores intrínsecos e extrínsecos potencializa o engajamento e reduz a rotatividade nas equipes comerciais.</i></p>	<p>Kuvaas et al., 2016. De Castro et al., 2023.</p>
<p>Treinamento e Desenvolvimento</p>	<p><i>Programas estruturados de treinamento contribuem para o desenvolvimento de competências e aumentam a autoconfiança dos vendedores. A aprendizagem contínua está associada à melhoria do desempenho individual e ao fortalecimento do engajamento organizacional.</i></p>	<p>Sanda, 2025. Román et al., 2002.</p>
<p>Reconhecimento, Feedback e Valorização Profissional</p>	<p><i>O feedback contínuo contribui para o aprimoramento do desempenho e para o alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais. O reconhecimento do esforço e dos resultados atua como elemento central na manutenção do engajamento da equipe de vendas. Práticas de valorização profissional reduzem a intenção de rotatividade e fortalecem o comprometimento organizacional.</i></p>	<p>Da Silva et al., 2021. Baqir et al., 2020. Dos Santos et al., 2024.</p>

<p>Gestão por Metas e Recompensas</p>	<p><i>A definição clara de metas contribui para o direcionamento do esforço e melhoria do desempenho da equipe comercial.</i></p> <p><i>Sistemas de recompensas baseados em desempenho aumentam a motivação quando percebidos como justos e atingíveis.</i></p> <p><i>A transparência nos critérios de avaliação fortalece o comprometimento com os resultados organizacionais.</i></p>	<p>El Yamani, 2023.</p> <p>Ozimec e Lišanin, 2011.</p> <p>Barros et al., 2021.</p>
<p>Clima Organizacional e Cultura</p>	<p><i>Ambientes organizacionais positivos favorecem o engajamento e a cooperação entre membros da equipe de vendas.</i></p> <p><i>A cultura organizacional orientada a resultados e suporte contribui para maior motivação e desempenho sustentável.</i></p>	<p>De Andrade, 2023.</p> <p>Kim e Oh, 2022.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Os resultados evidenciam que a liderança é um elemento central na motivação e no desempenho das equipes de vendas, especialmente quando promove o alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais. Estilos participativos, com comunicação eficaz e incentivo ao desenvolvimento, tendem a aumentar o engajamento e o comprometimento dos vendedores (Moreno et al., 2024; Santos; Martins, 2023; Kim; Beehr, 2021). Contudo, a efetividade dessas práticas varia conforme o contexto, indicando que não há um modelo único de liderança, mas sim a necessidade de abordagens contingenciais.

No que se refere à motivação, os achados reforçam que o desempenho em vendas resulta da interação entre fatores

intrínsecos e extrínsecos. A motivação intrínseca contribui para resultados mais sustentáveis, enquanto incentivos extrínsecos direcionam esforços e metas (Good, 2022; Kuvaas et al., 2016; De Castro et al., 2023). Entretanto, a dependência excessiva de recompensas externas pode limitar o engajamento genuíno, evidenciando a importância do equilíbrio entre essas dimensões.

Por fim, práticas como treinamento, reconhecimento, metas e clima organizacional mostram-se interdependentes na promoção da motivação. A capacitação contínua, aliada ao feedback e à valorização profissional, fortalece o desempenho e o vínculo organizacional (Sanda, 2025; Da Silva et al., 2021; Baqir et al., 2020; Dos Santos et al., 2024). Da mesma forma, metas claras e um ambiente positivo potencializam resultados, embora sua aplicação isolada possa gerar efeitos limitados, reforçando a necessidade de integração estratégica (El Yamani, 2023; Barros et al., 2021; De Andrade, 2023; Kim; Oh, 2022).

3.2. Engajamento e Desempenho dos Vendedores

Neste capítulo, apresentam-se os achados relativos ao comportamento e engajamento dos colaboradores frente às estratégias de motivação, sendo que, no Quadro 2, estão sistematizadas as principais evidências da literatura, organizadas em categorias temáticas que evidenciam os fatores que influenciam o desempenho, o comprometimento e a dinâmica comportamental das equipes comerciais.

Quadro 2. Achados sobre o Comportamento e de Engajamento dos Vendedores

Categoria Temática	Trechos de Diferentes Fontes	Fontes
<p>Liderança e Engajamento dos Vendedores</p>	<p><i>A liderança orientada para resultados está associada a aumentos de desempenho entre 15% e 25%, ao alinhar objetivos individuais e organizacionais. Estilos participativos elevam o engajamento dos vendedores em cerca de 20% a 30%, refletindo maior comprometimento com metas.</i></p> <p><i>A atuação do líder como facilitador contribui para redução de comportamentos disfuncionais e melhoria do desempenho coletivo em aproximadamente 18%.</i></p>	<p>Moreno et al., 2024. Santos; Martins, 2023.</p> <p>Kim; Beehr, 2021.</p>
<p>Motivação Intrínseca e Extrínseca</p>	<p><i>A motivação intrínseca apresenta correlação com desempenho ($\beta \approx \mathbf{0,30-0,40}$), sendo determinante para resultados sustentáveis. Incentivos extrínsecos aumentam o desempenho de curto prazo entre 10% e 20%, especialmente quando percebidos como justos.</i></p> <p><i>A combinação de fatores motivacionais pode reduzir a rotatividade em até 25% e elevar o engajamento geral.</i></p>	<p>Good, 2022. Kuvaas et al., 2016. De Castro et al., 2023.</p>
<p>Treinamento e Desenvolvimento</p>	<p><i>Programas estruturados de treinamento elevam o desempenho individual entre 15% e 20%, ao desenvolver competências e autoconfiança.</i></p> <p><i>A aprendizagem contínua está associada ao aumento do engajamento em cerca de 18%, além de ganhos progressivos de produtividade.</i></p>	<p>Sanda, 2025. Román et al., 2002.</p>

<p>Reconhecimento, Feedback e Valorização Profissional</p>	<p><i>O feedback contínuo melhora o desempenho individual em aproximadamente 10% a 15%, ao alinhar expectativas e comportamentos.</i></p> <p><i>O reconhecimento profissional pode elevar o engajamento em até 30%, aumentando a satisfação no trabalho.</i></p> <p><i>A valorização profissional reduz a intenção de rotatividade entre 20% e 30%.</i></p>	<p>Da Silva et al., 2021.</p> <p>Baqir et al., 2020.</p> <p>Dos Santos et al., 2024.</p>
<p>Gestão por Metas e Recompensas</p>	<p><i>A definição clara de metas aumenta o desempenho em cerca de 20% a 25%, ao direcionar o esforço dos vendedores.</i></p> <p><i>Sistemas de recompensas baseados em desempenho elevam o esforço individual entre 10% e 20%.</i></p> <p><i>A transparência nos critérios melhora o comprometimento organizacional em aproximadamente 15%.</i></p>	<p>El Yamani, 2023.</p> <p>Usimec; Lišanin, 2011.</p> <p>Barros et al., 2021.</p>
<p>Clima Organizacional e Engajamento Coletivo</p>	<p><i>Ambientes organizacionais positivos aumentam o engajamento coletivo em cerca de 15% a 20%, favorecendo a cooperação.</i></p> <p><i>Culturas organizacionais orientadas a resultados estão associadas a melhorias de desempenho de até 18% nas equipes comerciais.</i></p>	<p>De Andrade, 2023.</p> <p>Kim; Oh, 2022.</p>

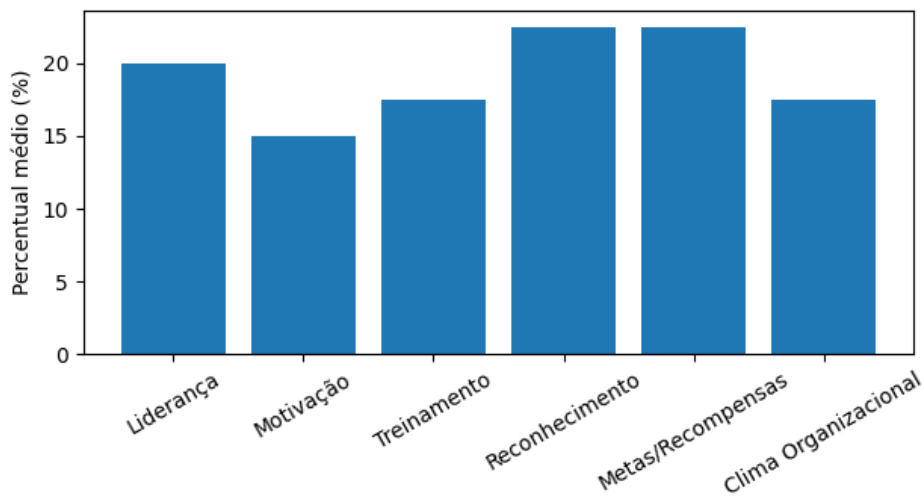
Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A análise dos resultados demonstra que a liderança desempenha papel central no comportamento e no engajamento dos vendedores, podendo elevar o desempenho entre 15% e 25% e ampliar o engajamento em até 30%, especialmente quando adota

estilos participativos e orientados a resultados. A atuação do líder como facilitador também contribui para a redução de comportamentos disfuncionais e para a melhoria do desempenho coletivo, reforçando a importância do alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais (Moreno et al., 2024; Santos; Martins, 2023; Kim; Beehr, 2021).

Além disso, a motivação e as práticas gerenciais integradas mostram-se determinantes para o desempenho comercial. A combinação entre motivação intrínseca e extrínseca favorece resultados sustentáveis, podendo aumentar o desempenho e reduzir a rotatividade em até 25%. Paralelamente, estratégias como treinamento, reconhecimento e gestão por metas apresentam impactos significativos, elevando o desempenho em até 25% e o engajamento em até 30%, evidenciando que abordagens combinadas potencializam os resultados organizacionais (Good, 2022; Kuvaas et al., 2016; De Castro et al., 2023; Sanda, 2025; Román et al., 2002; Da Silva et al., 2021; Baqir et al., 2020; Dos Santos et al., 2024; El Yamani, 2023; Ozimec; Lišanin, 2011; Barros et al., 2021; De Andrade, 2023; Kim; Oh, 2022).

Figura 6. Impacto das estratégias motivacionais no Desempenho e Engajamento



Fonte: Adaptado de Moreno et al. (2024); Santos & Martins (2023); Kim & Beehr (2021); Good (2022); Kuvaas et al. (2016); De Castro et al. (2023); Sanda (2025); Román et al. (2002); Da Silva et al. (2021); Baqir et al. (2020); Dos Santos et al. (2024); El Yamani (2023); Ozimec & Lišanin (2011); Barros et al. (2021); De Andrade (2023); Kim & Oh (2022).

O gráfico acima evidencia de forma global que estratégias como reconhecimento e gestão por metas apresentam maiores impactos médios no desempenho e engajamento, superando 20%, enquanto liderança também se destaca ao influenciar significativamente o comportamento dos vendedores. Por outro lado, treinamento, clima organizacional e motivação apresentam efeitos moderados, mas essenciais para sustentar o engajamento ao longo do tempo, indicando que os melhores resultados decorrem da combinação integrada dessas práticas na gestão comercial.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação da equipe de vendas constitui fator determinante para o desempenho comercial das organizações, sendo influenciada por aspectos individuais e organizacionais que interagem de forma dinâmica no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo analisar diferentes estratégias motivacionais e seus impactos sobre o engajamento e o desempenho da equipe de vendas.

Constatou-se que o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que foi possível identificar e analisar estratégias relevantes de gestão motivacional e seus efeitos sobre o comportamento e os resultados das equipes. Os achados evidenciam que a liderança exerce papel central nesse processo, especialmente quando promove o alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais por meio de práticas participativas, comunicação eficaz e foco no desenvolvimento da equipe (Moreno et al., 2024; Santos; Martins, 2023; Kim; Beehr, 2021).

Observa-se ainda que a interação entre motivação intrínseca e extrínseca contribui para resultados mais consistentes, enquanto práticas como treinamento, reconhecimento, definição de metas e clima organizacional fortalecem o engajamento e o desempenho quando aplicadas de forma integrada (Good, 2022; Kuvaas et al., 2016; De Castro et al., 2023; Sanda, 2025; Da Silva et al., 2021; Baqir et al., 2020; Dos Santos et al., 2024). Dessa forma, tais elementos demonstram que a efetividade das estratégias motivacionais depende de uma abordagem sistêmica e articulada.

Quanto à pergunta norteadora, verificou-se que as estratégias motivacionais são efetivas na promoção do desempenho, do engajamento e da retenção dos vendedores, sobretudo quando implementadas de maneira combinada e alinhadas às necessidades da equipe. Os resultados indicam que a integração dessas práticas potencializa os efeitos positivos sobre os indicadores comerciais e o comprometimento dos colaboradores.

Por fim, reconhecem-se limitações relacionadas ao recorte das fontes analisadas e à diversidade de contextos organizacionais considerados, o que pode restringir a generalização dos achados.

Recomenda-se, assim, a realização de estudos futuros com abordagens mais amplas, diferentes setores de atuação e metodologias longitudinais, a fim de aprofundar a compreensão sobre os efeitos das estratégias motivacionais no ambiente de vendas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAQIR, Muhammad et al. Impacto da recompensa e do reconhecimento, e do apoio do supervisor no engajamento dos funcionários. **American International Journal of Business and Management Studies**, v. 2, n. 3, p. 8-21, 2020. Disponível em: <https://acseusa.org/journal/index.php/aijbms/article/view/104>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2026.

BARROS, João Victor Caetano et al. Análise das principais causas do não cumprimento de metas em edifícios residenciais e comerciais. **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO**, v. 12, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://eventos.antac.org.br/index.php/sibragec/article/view/556>. Acesso em: 14 abr. 2026.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2015.

DA SILVA, José Plínio Feliciano; DA SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa. O Feedback Como Melhoría Efetiva No Desempenho

Organizacional: Estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista Científic@ Universitas**, v. 8, n. 1, p. 92-102, 2021. Disponível em: <http://revista.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/784>. Acesso em: 14 abr. 2026.

DE ANDRADE, Arthur Anthunes Alves. CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a visão dos colaboradores de uma empresa de Atacarejo na cidade de Pau dos Ferros/RN. In: **XVIII Semana do Administrador da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte**. Pau dos Ferros/RN: UERN, 2023. Disponível em: <https://portal.uern.br/eduern/wp-content/uploads/sites/14/2024/08/ANAIS-1-2.pdf#page=232>. Acesso em: 14 abr. 2026.

DE CASTRO, Débora Pinto; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa; GUERRA, Mariana. (Des) motivação e desempenho organizacional: análise empírica no mercado de capitais do Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 1, p. 62-73, 2023. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1396>. Acesso em: 14 abr. 2026.

DOS SANTOS, Fátima Nacimy Cavalcante et al. A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NA RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA COMPANHIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 13, n. 2, p. e1442-e1442, 2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1442>. Acesso em: 14 abr. 2026.

EL YAMANI, Zakia. Força de vendas e desempenho da marca no contexto do marketing multinível: um estudo de pesquisa-ação.

Journal of Global Business and Technology, v. 19, n. 2, p. 70-97, 2023. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/b808b9a8aec82d91ffdc0c7cd-ee072bd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38740>. Acesso em: 14 abr. 2026.

GALLUP. **State of the Global Workplace 2023 Report**. Washington, DC: Gallup, 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 08 abr. 2026.

GHENO, Renata; FROEHLICH, Cristiane; KAUFMANN, Darlei Luis. **Motivação de equipes de vendas**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 6, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/932>. Acesso em: 08 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOD, Valerie et al. Uma meta-análise baseada na teoria da autodeterminação sobre os efeitos diferenciais da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho de vendedores. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 50, n. 3, p. 586-614, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-021-00827-6>. Acesso em: 14 abr. 2026.

HERZBERG, Frederick I. **Trabalho e a natureza do homem**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

KIM, Jie-Yurn; OH, Hyun Jeong. Os efeitos dos serviços de vendas e das relações organizacionais dos vendedores de marcas de moda no desempenho e na satisfação no trabalho. **Human Ecology**

Research, v. 60, n. 1, p. 131-145, 2022. Disponível em: <http://fer.or.kr/journal/view.php?number=4632>. Acesso em: 14 abr. 2026.

KIM, Minseo; BEEHR, Terry A. O poder da liderança capacitadora: Permitir e encorajar os liderados a assumirem o controle de seus próprios trabalhos. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 9, p. 1865-1898, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2019.1657166>. Acesso em: 14 abr. 2026.

KUVAAS, Bård et al. Você recebe o que paga? Incentivos de vendas e suas implicações para a motivação e mudanças na intenção de rotatividade e no esforço de trabalho. **Motivation and Emotion**, v. 40, n. 5, p. 667-680, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-016-9574-6>. Acesso em: 14 abr. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, E. da S.; FERREIRA, V. de S.; PIFFER, D. M. Gestão de talentos: estratégias implementadas pela administração municipal de Nova União em Rondônia. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, [S. l.], v. 18, n. 7, p. e19429, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/19429>. Acesso em: 14 abr. 2026.

MARTINS, Amanda Amorim. **Motivação em vendas: pesquisa sobre indicadores de motivação**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/BUOS-9E5F9Q>. Acesso em: 13 abr. 2026.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality 3rd ed.** New York: Harper & Row, 1987.

MENDES, Kátia Dal Sasso; SILVEIRA, Regina Carla de Souza; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758–764, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ>. Acesso em: 8 fev. 2026.

MORENO, Renata Bárbara; PRADO, Paulo Henrique Muller; RICHARDE, Ana Paula Merenda. O impacto da liderança e motivação no desempenho de vendas. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/23059>. Acesso em: 13 abr. 2026.

OZIMEC, Kristina; LIŠANIN, Marija Tomašević. Incentivos motivacionais para o desenvolvimento do desempenho da força de vendas em mercados emergentes. In: **2011 IEEE International Summer Conference of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management**. IEEE, 2011. p. 245-249. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5996332/>. Acesso em: 14 abr. 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROMÁN, Sérgio; RUIZ, Salvador; LUIS MUNUERA, José. Os efeitos do treinamento de vendas na atividade da força de vendas. **Revista Europeia de Marketing**, v. 11-12, pág. 1344-1366, 2002. Disponível em:

<https://www.emerald.com/ejm/article/36/11-12/1344/33730>. Acesso em: 14 abr. 2026.

RUEDA, Fabián Javier Marín; SANTOS, Acácia Aparecida Angeli dos; LIMA, Robisom Carlos de. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v. 62, n. 137, p. 129-140, 2012. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=s0006-59432012000200003&script=sci_arttext. Acesso em 08/04/2026.

SANDA, Ambrósio. Gestão, motivação e liderança da força de vendas no sucesso da empresa Refriango Lda, 2023/2024. **Academicus Magazine**, v. 3, n. 2, p. 110-124, 2025. Disponível em: <https://revista.academicuspro.ao/revista/article/view/173>. Acesso em: 13 abr. 2026.

SANTOS, Neice Ferreira dos; MARTINS, Sandra Regina Silva. Motivação no ambiente organizacional: uma análise da liderança como ferramenta motivacional de uma equipe de vendas. **Revista Mirante**, 2023. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/mirante/article/view/14118>. Acesso em: 13 abr. 2026.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

¹ Tecnólogo em Gestão Comercial. Campus Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Porto Velho, Rondônia - Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/8889092696281967>.

² Tecnólogo em Gestão Comercial. Campus Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Porto Velho, Rondônia - Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/>

³ Tecnólogo em Gestão Comercial. Campus Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Porto Velho, Rondônia - Brasil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/0731700502865550>.

⁴ Mestre em Administração. Campus Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Porto Velho, Rondônia - Brasil.

E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). LATTES: <http://lattes.cnpq.br/8754245231535185>.