Anais do Congresso Brasileiro de Iniciação Científica
(https://periodicos.unisanta.br/COB)

ISSN 2317-1316

A INFLUÊNCIA DO SALÁRIO EMOCIONAL NA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DE TRABALHADORES DA BAIXADA SANTISTA

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL SALARY ON THE INTENTION TO STAY OF WORKERS IN THE BAIXADA SANTISTA REGION, BRAZIL

Amanda Possoline Merinas, Leandro Gonçalves Martins

Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista (Fatec), Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
E-mail para contato: merinasamanda@gmail.com

RESUMO – Este estudo analisa como os componentes do salário emocional se relacionam com a intenção de permanência de trabalhadores da Baixada Santista. Realizou-se pesquisa de campo, descritiva e quantitativa, com análise temática das respostas abertas, por formulário on-line em agosto de 2026 (144 respostas válidas). Os dados foram analisados por frequências e cruzamentos. A remuneração financeira permaneceu central, mas equilíbrio entre vida pessoal e profissional (90,2%), desenvolvimento (83,9%) e autonomia (81,1%) influenciaram fortemente a permanência. Houve lacuna entre importância e práticas percebidas, e mais práticas associaram-se a maior intenção de permanência, sem indicar causalidade. Conclui-se que a retenção exige remuneração adequada e práticas consistentes de valorização.

Palavras-chave: salário emocional; retenção de talentos; remuneração estratégica; intenção de permanência; gestão de pessoas.

ABSTRACT – This study analyzes how emotional salary components relate to workers' intention to stay in organizations in the Baixada Santista region, Brazil. A descriptive, quantitative field study with thematic analysis of open-ended answers used an online questionnaire in August 2026 (144 valid responses). Data were examined through frequencies, percentages, and cross-tabulations. Financial compensation remained central, but work-life balance (90.2%), professional development (83.9%), and autonomy (81.1%) strongly influenced the intention to stay. A marked gap emerged between importance and perceived practices, and more practices were associated with greater intention to stay, without indicating causality. Retention requires adequate pay combined with consistent recognition practices.

Keywords: emotional salary; talent retention; strategic compensation; intention to stay; people management.

ISSN 2317-1316

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo tem passado por transformações impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças sociais e maior competitividade entre as organizações. Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel estratégico, e a remuneração exclusivamente financeira deixa de ser suficiente para atrair e reter profissionais qualificados. Aspectos como reconhecimento, autonomia, propósito, flexibilidade e qualidade de vida ganham destaque na experiência do trabalhador, e o conjunto desses fatores é conhecido como salário emocional.

O salário emocional corresponde ao conjunto de retribuições não financeiras que buscam atender às necessidades psicológicas e emocionais ligadas ao trabalho, fazendo o colaborador sentir-se valorizado, respeitado e reconhecido (Pires e Perroca, 2023). Em revisão de literatura, Aviles-Peralta (2024) mostra que o conceito se consolidou a partir de referências como a hierarquia de necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, até ser reconhecido como parte constitutiva da remuneração. Importa destacar que ele não substitui a remuneração financeira, mas a complementa, no âmbito da remuneração estratégica, que combina componentes fixos, variáveis, benefícios e recompensas intangíveis (Souza et al., 2019; Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004).

Diferentes teorias motivacionais sustentam essa combinação. Para Vroom (1964), a motivação depende da crença de que o esforço levará a recompensas valorizadas pelo indivíduo. A Teoria da Equidade indica que o trabalhador compara o que recebe com o que percebe em seus pares, e que a percepção de iniquidade pode levá-lo a deixar a organização (Adams, 1965). Já a Teoria da Autodeterminação destaca autonomia, competência e pertencimento como necessidades psicológicas básicas (Deci e Ryan, 1985), e a Teoria dos Dois Fatores distingue fatores higiênicos, como o salário, que evitam a insatisfação, de fatores motivacionais, como reconhecimento e crescimento, que sustentam o comprometimento (Herzberg et al., 1959 apud Aviles-Peralta, 2024).

O cenário atual reforça a relevância do tema. Segundo o relatório Tendências em Gestão de Pessoas 2026, do Great Place to Work (GPTW), 39,2% das empresas relataram aumento do *turnover* voluntário e, embora 69,3% considerem suas equipes engajadas, apenas 11% as classificam como altamente engajadas (Great Place to Work Brasil, 2026). O Banco Central do Brasil (2025) identificou níveis historicamente elevados de troca de ocupação e rotatividade.

ISSN 2317-1316

A pesquisa se justifica pela relevância acadêmica, já que o tema, em especial, a sua relação com a retenção de talentos, ainda é pouco explorado na literatura brasileira; pela relevância organizacional, associada aos custos do *turnover* e à construção de ambientes mais saudáveis; e pela relevância social, pois práticas humanizadas impactam a qualidade de vida dos trabalhadores. O problema investigado é: de que forma os componentes do salário emocional se relacionam com a intenção de permanência de trabalhadores da Baixada Santista, e como essa percepção varia entre faixas etárias? Foram formuladas quatro hipóteses: (H1) os componentes não financeiros exercem influência relevante na intenção de permanência; (H2) faixas etárias distintas atribuem pesos diferentes a esses componentes; (H3) existe lacuna entre a importância atribuída a eles e as práticas percebidas nas organizações; e (H4) maior presença de práticas está associada a menor propensão à saída.

O presente estudo tem como objetivo compreender como as práticas de salário emocional, integradas à remuneração estratégica, se relacionam com a intenção de permanência de trabalhadores inseridos no mercado de trabalho da Baixada Santista, confrontando os resultados com a literatura.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de estudo de campo, descritivo, de abordagem quantitativa, com análise temática complementar das respostas abertas. Previamente, realizou-se revisão bibliográfica com autores clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas e relatórios institucionais, para fundamentar os conceitos de remuneração estratégica, salário emocional, motivação e retenção.

A coleta de dados ocorreu por meio de formulário *online* elaborado pelos autores, estruturado em dez seções, com questões de múltipla escolha, escalas de avaliação e perguntas abertas. Os temas abordados foram perfil dos participantes, remuneração financeira, percepção sobre os componentes do salário emocional, intenção de permanência e práticas oferecidas pelas organizações. O formulário foi divulgado em agosto de 2026, por redes sociais e contatos pessoais, entre trabalhadores do mercado formal da Baixada Santista. A amostragem foi, portanto, não probabilística, baseada em participação voluntária.

Foram aplicados critérios de elegibilidade: ter 18 anos ou mais, estar trabalhando atualmente e atuar na Baixada Santista. Das 161 respostas recebidas, 144 (88,8%) atenderam aos critérios e compuseram a amostra analisada. As questões objetivas foram tratadas por

ISSN 2317-1316

frequências e percentuais, com cruzamentos entre variáveis selecionadas para identificar possíveis associações. As respostas abertas foram analisadas por temas recorrentes. Os resultados foram discutidos em diálogo com o referencial teórico. Destaca-se que a pesquisa considerou faixas etárias, e não uma classificação direta por gerações.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Perfil da amostra e permanência

A maior concentração de participantes estava entre 18 e 34 anos (62,5%). Predominou o trabalho presencial (77,1%), seguido do híbrido (20,1%) e do remoto (2,8%). Em geral, os participantes avaliaram bem suas organizações: 77,2% declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Entretanto, apenas 70,2% manifestaram intenção de permanecer nos próximos 12 meses, e somente 17,4% afirmaram nunca ter pensado em deixar a empresa nesse período.

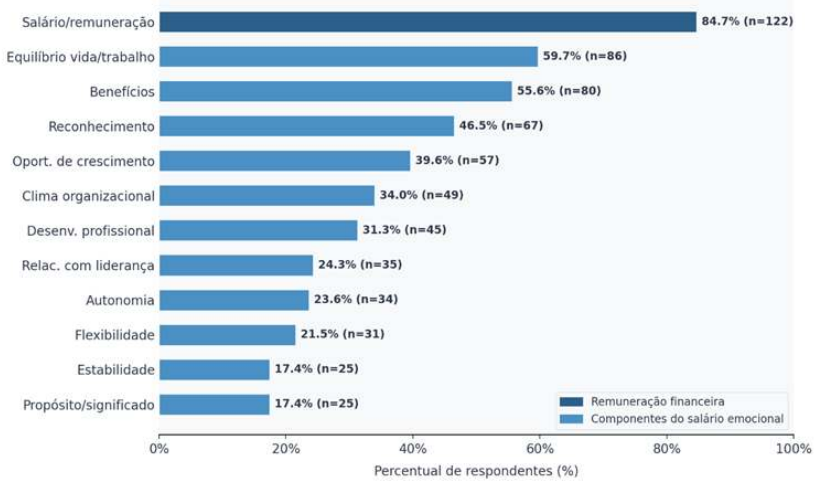
Esse contraste indica que satisfação e intenção de permanência não representam a mesma condição. Um trabalhador pode estar satisfeito com certos aspectos e, ainda assim, considerar novas oportunidades. Isso dialoga com Robbins e Judge (2020), para quem percepção de justiça, relações interpessoais e significado do trabalho influenciam o vínculo com a organização. A retenção, portanto, não deve ser analisada apenas pela satisfação momentânea.

3.2 Remuneração financeira

A remuneração financeira mostrou-se central: cerca de 78% dos participantes a consideraram muito ou extremamente importante para permanecer, e ela foi o fator mais selecionado entre os que sustentam a permanência (84,7%), conforme a Figura 1. Ao mesmo tempo, 52,8% discordaram de que sua remuneração fosse compatível com suas responsabilidades, o que pode ser interpretado pela Teoria da Equidade (Adams, 1965), segundo a qual a percepção de adequação depende da comparação entre contribuições e recompensas. Diante de uma proposta significativamente superior, cerca de 82% considerariam deixar a empresa.

ISSN 2317-1316

Figura 1: Fatores considerados importantes para a decisão de permanência.



Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (59,7%), benefícios (55,6%) e reconhecimento (46,5%) foram os fatores seguintes mais citados. Os resultados não sustentam, portanto, a ideia de que o salário emocional substitui uma remuneração adequada; os componentes não financeiros atuam como dimensões complementares, em linha com a remuneração estratégica (Souza et al., 2019; Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004). Uma organização pode oferecer pagamento competitivo e ainda assim enfrentar dificuldades de retenção se negligenciar outras dimensões da experiência do trabalhador.

3.3 Componentes do salário emocional (H1)

A Tabela 1 apresenta o percentual de participantes que atribuíram elevada influência a cada componente na decisão de permanecer. Todos superaram 74%, e cinco ultrapassaram 80%.

Tabela 1. Componentes do salário emocional com elevada influência na intenção de permanência

Componente	Elevada influência (%)
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	*90,2*
Oportunidades de desenvolvimento profissional	*83,9*
Bom relacionamento com colegas e liderança	*81,1*
Autonomia no trabalho	*81,1*
Propósito e significado no trabalho	*81,1*
Reconhecimento pelo trabalho realizado	*79,0*
Flexibilidade de horário ou formato de trabalho	*74,8*

ISSN 2317-1316

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal liderou (90,2%), em convergência com o modelo *Total Rewards*, que o reconhece como dimensão da experiência do colaborador (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004). O desenvolvimento profissional (83,9%) pode ser lido à luz da necessidade de competência da Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 1985) e da remuneração por competências (Dutra e Hipólito, 2012). Relacionamentos, autonomia e propósito empataram em 81,1%, indicando uma experiência percebida como multidimensional, na qual pertencimento, autonomia e sentido do trabalho atuam em conjunto.

Reconhecimento (79,0%) e flexibilidade (74,8%) tiveram os menores percentuais, porém, ainda expressivos. A flexibilidade foi valorizada em uma amostra predominantemente presencial, o que sugere que sua importância não depende de estar disponível atualmente. Assim, a H1 foi confirmada: os componentes não financeiros exercem influência relevante na permanência, embora a remuneração permaneça central.

3.4 Faixas etárias (H2)

A comparação entre faixas etárias mostrou diferenças de intensidade. A autonomia foi mais valorizada entre 25 e 34 anos (88,4%) e entre 45 e 54 anos (90,5%) do que entre 18 e 24 anos (73,9%). O propósito foi mais valorizado entre 25 e 34 anos (90,7%) e menos entre 18 e 24 anos (69,6%), o que sugere que o senso de significado ganha peso com a maturidade profissional e não confirma que autonomia e propósito sejam mais valorizados pelos mais jovens. A flexibilidade apresentou o menor percentual entre 45 e 54 anos (61,9%), contra 78,3% entre 18 e 24 anos.

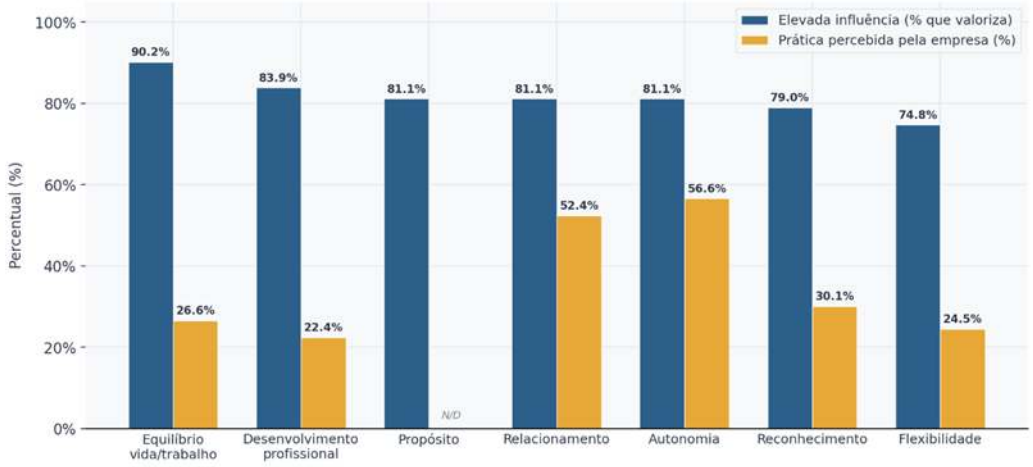
Por outro lado, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e desenvolvimento profissional ficaram acima de 76% em todas as faixas, indicando expectativas amplamente compartilhadas. Esses achados dialogam com Cavazotte, Lemos e Viana (2012), sobre expectativas distintas entre gerações, e com Veloso, Silva e Dutra (2012), que alertam para generalizações excessivas entre grupos etários. A H2 foi parcialmente confirmada: há diferenças em componentes específicos, mas não uma separação absoluta entre as faixas.

3.5 Lacuna entre expectativas e práticas (H3)

ISSN 2317-1316

A Figura 2 compara o percentual de participantes que atribuíram elevada influência a cada componente com o percentual que percebe prática correspondente em sua organização. A distância foi expressiva em todos os componentes avaliados.

Figura 2: Influência atribuída e prática percebida nos componentes do salário emocional (N/D: prática não avaliada).



A maior diferença ocorreu no equilíbrio entre vida profissional e pessoal: valorizado por 90,2%, mas percebido em prática por apenas 26,6%. O desenvolvimento profissional seguiu o mesmo padrão (83,9% contra 22,4%), assim como a flexibilidade (74,8% contra 24,5%) e o reconhecimento (79,0% contra 30,1%). Relacionamentos e autonomia tiveram as menores diferenças. À luz da Teoria da Expectância (Vroom, 1964), não basta oferecer determinada prática: é preciso que ela seja percebida como relevante pelo trabalhador. Padrão semelhante foi encontrado por Burgos-Gauta (2025), que, em entrevistas com colaboradores de uma instituição de saúde colombiana, verificou que reconhecimento, flexibilidade e apoio emocional eram muito valorizados, mas pouco implementados.

A percepção de desalinhamento associou-se à permanência. Entre os participantes que perceberam uma diferença grande ou muito grande entre o que valorizam e o que recebem, apenas 46,2% pretendiam permanecer e 59,6% pensavam frequentemente ou muito frequentemente em sair. Entre os que perceberam diferença nula, pequena ou moderada, esses percentuais foram de 84,6% e 9,9%. Com isso, a H3 foi confirmada, ressalvando-se que se trata de associação, e não de relação causal.

3.6 Quantidade de práticas e intenção de permanência (H4)

ISSN 2317-1316

A Tabela 2 relaciona a quantidade de práticas de salário emocional percebidas pelos participantes com indicadores de permanência.

Tabela 2. Práticas percebidas e indicadores relacionados à permanência

Práticas Percebidas	Pretendem permanecer (%)	Pensam frequentemente em sair (%)
Nenhuma ou uma	*44,0*	*60,0*
Duas a quatro	*69,2*	*32,7*
Cinco ou mais	*81,8*	*12,1*

Quanto maior o número de práticas percebidas, maior a intenção de permanecer e menor a frequência de pensamentos de saída. Isso converge com a ideia de que a atuação integrada de diferentes dimensões da recompensa tende a ser mais relevante do que práticas isoladas (Souza et al., 2019; Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004) e com a Teoria da Autodeterminação, pois práticas em várias dimensões atendem simultaneamente a necessidades de autonomia, competência e pertencimento (Deci e Ryan, 1985). A H4 foi confirmada, mas os dados indicam associação e não permitem afirmar que as práticas sejam a causa isolada da permanência.

3.7 Motivos não financeiros de saída e respostas abertas

Dos participantes, 108 (75%) já deixaram um emprego por razões não diretamente financeiras. Os principais motivos foram ambiente ruim ou relacionamentos difíceis (43,5%), falta de oportunidades de crescimento (21,3%), liderança despreparada ou autoritária (19,4%), ausência de flexibilidade ou equilíbrio (12,0%), falta de reconhecimento (12,0%) e falta de propósito (5,6%). Isso mostra que uma remuneração adequada pode não bastar para evitar a saída quando outros aspectos da experiência profissional são percebidos negativamente (Robbins e Judge, 2020).

Na pergunta aberta sobre o que a organização poderia fazer para aumentar a vontade de permanecer, a análise temática identificou seis categorias: remuneração e benefícios; reconhecimento e valorização; crescimento e desenvolvimento; ambiente e qualidade das relações; liderança, comunicação e escuta; e flexibilidade e equilíbrio. A recorrência da remuneração nas respostas abertas reforça que o salário emocional não substitui a dimensão

ISSN 2317-1316

financeira, e a diversidade das demais categorias confirma que os trabalhadores não avaliam sua permanência a partir de um único fator.

4 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que a relação entre salário emocional e retenção de talentos é complexa: a remuneração financeira permaneceu central, mas todos os sete componentes não financeiros avaliados tiveram elevada influência sobre a intenção de permanência, com destaque para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (90,2%) e o desenvolvimento profissional (83,9%). Houve lacuna expressiva entre a importância atribuída a esses componentes e as práticas percebidas, e a maior presença de práticas associou-se a maior intenção de permanência, o que indica que estratégias de retenção devem combinar remuneração adequada com práticas consistentes de valorização, desenvolvimento e bem-estar. As conclusões têm limitações: a amostra restringe-se à Baixada Santista, a divulgação por redes sociais pode ter gerado viés de seleção e a natureza descritiva do estudo permite identificar associações, mas não relações de causa e efeito. Sugere-se, em trabalhos futuros, o uso de amostras maiores e probabilísticas, comparações por setor e porte das empresas e delineamentos que permitam testar causalidade. Os autores agradecem aos participantes da pesquisa e à Fatec da Baixada Santista.

5 DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Durante a elaboração deste trabalho, utilizaram-se as ferramentas Claude (Anthropic) e ChatGPT (OpenAI) para auxiliar na análise dos resultados, na busca por referenciais teóricos e na condensação do texto da monografia no formato de artigo. O conteúdo gerado foi revisado, editado e validado pelos autores, que assumem total responsabilidade pelo texto final.

6 REFERÊNCIAS

Adams JS. Inequity in social exchange. In: Berkowitz L, editor. Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press; 1965. v. 2, p. 267-99.

ISSN 2317-1316

Aviles-Peralta Y. Salario emocional: más allá de la compensación tradicional. Región Científica. 2024;3(1):2024191.

Banco Central do Brasil. Relatório de Política Monetária. Brasília: BCB; set. 2025.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024: aprova a nova redação do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 ago. 2024.

Burgos-Gauta KC. Salario emocional y satisfacción laboral en los colaboradores de una institución de salud en Pamplona, Colombia. Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería. 2025;13(3):1-9.

Cavazotte FSCN, Lemos AHC, Viana MDA. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Cadernos EBAPE.BR. 2012;10(1):162-80.
Deci EL, Ryan RM. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press; 1985.

Dutra JS, Hipólito JAM. Remuneração e recompensas. Rio de Janeiro: Elsevier; 2012.
Great Place to Work Brasil. Tendências em Gestão de Pessoas: 8ª edição. São Paulo: GPTW; 2026.

Pires VPS, Perroca MG. Salário emocional como ferramenta de gestão: importância atribuída por profissionais de enfermagem. Cogitare Enfermagem. 2023;28:e87837.
Robbins SP, Judge TA. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2020.

Souza RF, Weiss LAS, Gomes ARV, Lima SLL, Dal Vesco DG. Remuneração estratégica: percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia. 2019;9(2):24-39.

Veloso EFR, Silva RC, Dutra JS. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. Revista Brasileira de Orientação Profissional. 2012;13(2):197-207.

Vroom VH. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons; 1964.

Wood Jr T, Picarelli Filho V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas; 2004.