O IMPACTO DO SALÁRIO EMOCIONAL NA GERAÇÃO Z

THE IMPACT OF EMOTIONAL SALARY ON GENERATION Z

MARIANE BARROS DA SILVA
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

SHAMIRA CRISTINA DE ALMEIDA COUTINHO
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

ROSA ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

O IMPACTO DO SALÁRIO EMOCIONAL NA GERAÇÃO Z

Objetivo do estudo
Compreender como o salário emocional influencia a motivação, o engajamento e a permanência de profissionais da Geração Z, identificando os principais fatores emocionais valorizados e sua relação com as decisões de permanência ou desligamento no mercado de trabalho.

Relevância/originalidade
O estudo amplia a discussão sobre salário emocional ao analisar sua influência na Geração Z e demonstrar que, embora aspectos emocionais sejam valorizados, a remuneração financeira permanece determinante no início da carreira, complementando a literatura existente.

Metodologia/abordagem
Pesquisa quali-quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso com estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia da UFMT. Utilizou questionário eletrônico, estatística descritiva e análise de conteúdo para interpretação integrada dos resultados.

Principais resultados
Os resultados indicam que reconhecimento, liderança, ambiente organizacional e oportunidades de desenvolvimento influenciam a motivação e a permanência. Entretanto, quando questionados diretamente, os participantes apontaram a remuneração financeira como principal fator de impacto no início da carreira.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo reforça a compreensão do salário emocional como estratégia complementar à remuneração financeira, integrando evidências quantitativas e qualitativas e contribuindo para o entendimento das expectativas e decisões profissionais da Geração Z.

Contribuições sociais/para a gestão
> Os resultados subsidiam organizações na formulação de práticas de gestão de pessoas alinhadas às expectativas da Geração Z, favorecendo maior engajamento, retenção de talentos e ambientes de trabalho mais atrativos e sustentáveis.

Palavras-chave: Salário Emocional, Motivação, Geração Z, Qualidade de vida no trabalho, Gestão de Pessoas

THE IMPACT OF EMOTIONAL SALARY ON GENERATION Z

Study purpose
To understand how emotional salary influences the motivation, engagement, and retention of Generation Z professionals by identifying the key emotional factors they value and examining how these factors affect their decisions to remain with or leave an organization.

Relevance / originality
This study expands the discussion on emotional salary by examining its influence on Generation Z. It demonstrates that although emotional factors are highly valued, financial compensation remains the primary determinant during the early stages of a professional career, complementing the existing literature.

Methodology / approach
This qualitative-quantitative study was conducted through a case study involving undergraduate students enrolled in Business Administration, Accounting, and Economics programs at the Federal University of Mato Grosso (UFMT) Data were collected using an online questionnaire and analyzed through descriptive statistics and content

Main results
> The findings indicate that recognition, leadership, organizational climate, and opportunities for professional development positively influence motivation and employee retention However, when asked directly, participants identified financial compensation as the primary factor influencing their career decisions during the early stages of their

Theoretical / methodological contributions
This study reinforces the understanding of emotional salary as a complementary strategy to financial compensation by integrating quantitative and qualitative evidence and contributing to a deeper understanding of Generation Z's professional expectations and career decision-making.

Social / management contributions
> The findings provide organizations with valuable insights for developing people management practices aligned with Generation Z's expectations, promoting higher levels of employee engagement, talent retention, and more attractive and sustainable work environments.

Keywords: Emotional salary, Motivation, Generation Z, Quality of work life, People management

O IMPACTO DO SALÁRIO EMOCIONAL NA GERAÇÃO Z

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem passado por transformações significativas, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, pelas mudanças sociais e pela convivência simultânea de diferentes gerações nas organizações. Atualmente, profissionais pertencentes às gerações Baby Boomers, X, Y e Z compartilham os mesmos espaços organizacionais, trazendo consigo valores, expectativas e percepções distintas sobre trabalho, carreira e propósito. Esse cenário amplia os desafios da gestão de pessoas e exige das organizações a revisão de práticas tradicionalmente centradas em estruturas rígidas e recompensas predominantemente financeiras.

Embora a literatura apresente avanços na compreensão das características da Geração Z e das práticas relacionadas ao salário emocional, ainda são limitadas as evidências empíricas que analisam de forma integrada a influência desses fatores sobre a motivação, o engajamento e as decisões de permanência de jovens em início de carreira. Nesse sentido, torna-se relevante investigar como essas dimensões se manifestam na percepção de estudantes universitários pertencentes à Geração Z e inseridos, total ou parcialmente, no mercado de trabalho.

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos a partir de 1995, valoriza reconhecimento, propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e qualidade do ambiente de trabalho. Nesse contexto, o salário emocional corresponde ao conjunto de recompensas não financeiras voltadas ao bem-estar, à motivação, ao engajamento e à permanência dos colaboradores, abrangendo aspectos como liderança, reconhecimento, clima organizacional, flexibilidade e desenvolvimento profissional.

Apesar da crescente relevância do tema, nota-se que muitas organizações ainda concentram seus esforços na compensação financeira, desconsiderando fatores emocionais que impactam diretamente a experiência de trabalho da Geração Z. Essa lacuna evidencia o problema que orienta esta pesquisa: de que maneira o salário emocional impacta a motivação e o engajamento dos profissionais da Geração Z no mercado de trabalho atual?

Diante desse problema, o estudo teve como objetivo compreender as características da Geração Z no contexto organizacional, identificar os principais elementos associados ao salário emocional e analisar como essas práticas influenciam as decisões de permanência ou desligamento de jovens pertencentes a essa geração.

A relevância deste estudo está relacionada à necessidade de compreender como as transformações nas relações de trabalho e as expectativas da Geração Z impactam as práticas atuais de gestão de pessoas. Ao investigar a percepção de jovens pertencentes a essa geração sobre os fatores associados ao salário emocional, a pesquisa contribui para ampliar as discussões acerca de estratégias organizacionais voltadas à motivação, ao engajamento e à retenção de talentos em contextos cada vez mais dinâmicos e competitivos.

2 CONTEXTO AMPLO (GERAÇÕES)

Cada geração foi moldada pelos contextos históricos, sociais e culturais em que cresceu. Compreender isso é importante para perceber por que as expectativas, comportamentos e percepções da Geração Z, por exemplo, podem ser diferentes dos seus gestores, que geralmente pertencem a gerações anteriores. Essa ideia é reforçada por Fantini

e Souza (2015), que afirmam que as experiências vividas por cada geração influenciam diretamente a forma como elas se relacionam com o trabalho e com a carreira profissional.

A geração Baby Boomer, composta por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, foi marcada pelo período de reconstrução pós-Segunda Guerra Mundial e por uma forte valorização do trabalho (Barros, 2006). Segundo Silva e Oliveira (2009), essa geração associava estabilidade, reconhecimento e realização profissional à permanência em uma mesma organização.

A Geração X compreende os indivíduos nascidos entre 1965 e 1980 e desenvolveu-se em um contexto de intensas transformações globais (Fantini; Souza, 2015). A transição para o ambiente digital favoreceu a valorização do aprendizado contínuo (Vinicius; Pedro, 2024). No trabalho, esses profissionais passaram a priorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a qualidade de vida (Fantini; Souza, 2015), característica também destacada por Dacax (2016).

A Geração Y, ou Millennials, é formada por indivíduos nascidos a partir de 1980 (Fantini; Souza, 2015). Influenciada pela globalização e pelos avanços tecnológicos, foi a primeira geração a vivenciar intensamente a conectividade digital (Dacax, 2016). Segundo Fantini e Souza (2015), esses profissionais valorizam oportunidades de crescimento e empregabilidade mais do que a permanência prolongada em uma única organização.

A evolução das gerações demonstra a transição da valorização da estabilidade para aspectos como qualidade de vida, flexibilidade e desenvolvimento profissional, influenciando diretamente as práticas de gestão de pessoas.

Quadro 1 – Síntese comparativa das gerações no contexto do trabalho

Geração	Valores centrais	Foco motivacional	Relação com o trabalho
Baby Boomers	Estabilidade, lealdade	Segurança e reconhecimento	Forte vínculo organizacional
Geração X	Equilíbrio, autonomia	Qualidade de vida	Busca conciliação trabalho–vida
Geração Y	Flexibilidade, crescimento	Desenvolvimento profissional	Mobilidade e empregabilidade
Geração Z	Bem-estar, propósito	Clima e relações	Relação dinâmica com o trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Barros (2006), Silva e Oliveira (2009), Fantini e Souza (2015), Dacax (2016) e Vinicius e Pedro (2024).

2.1 GERAÇÃO Z

A Geração Z tem ocupado espaço crescente no mercado de trabalho despertando interesse das organizações quanto às práticas de gestão, motivação e retenção de talentos.

De acordo com Dacax (2016), a Geração Z é composta por indivíduos nascidos a partir de 1995, que cresceram em constante contato com a tecnologia. Fantini e Souza (2015) destacam que esses jovens são frequentemente denominados “nativos digitais” devido à familiaridade com recursos tecnológicos desde a infância.

A elevada conectividade expõe a Geração Z a um fluxo contínuo de informações, favorecendo a realização de múltiplas tarefas (SALTORATTO ET AL., 2019). Por outro lado, essa característica pode estar associada à menor tolerância a processos lentos e a dificuldades na convivência com indivíduos que apresentam menor familiaridade tecnológica (BEZERRA ET AL., 2019).

No ambiente de trabalho, a Geração Z tende a demonstrar resistência a estruturas hierárquicas rígidas e lideranças autoritárias (MARTINS; FLINCK, 2023). Apesar de frequentemente ser caracterizada como imediatista, busca adaptar-se às exigências organizacionais (DACAX, 2016). Além disso, sente-se mais realizada quando percebe reconhecimento pelos resultados alcançados (CHAICOSKI; FORLIN; BAADE, 2021).

Outro ponto relevante refere-se à valorização de relações baseadas na confiança e em uma comunicação aberta. Elenga e Krishnaswamy (2023) ressaltam que a Geração Z deseja lideranças pautadas na confiança e na preservação da saúde emocional. Colet e Mozzato (2019) destacam que esses jovens se comunicam com facilidade entre diferentes níveis hierárquicos, o que reforça a preferência por ambientes organizacionais menos engessados e mais humanizados.

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal constitui um dos aspectos mais valorizados pela Geração Z. Gabrielova e Buchko (2021) apontam que o bem-estar e a qualidade de vida ocupam posição central em suas expectativas. Por esse motivo, esses jovens tendem a rejeitar oportunidades incompatíveis com seus valores e objetivos de vida (CHAICOSKI; FORLIN; BAADE, 2021). Além disso, liberdade, independência e flexibilidade figuram entre os principais fatores motivacionais desse grupo (FANTINI; SOUZA, 2015).

Boldrini e Lucena (2014) defendem que compreender a individualidade de cada colaborador contribui para melhores resultados organizacionais. Nesse sentido, as teorias clássicas da motivação auxiliam na compreensão do comportamento da Geração Z no ambiente de trabalho.

A Hierarquia de Necessidades de Maslow indica que após o atendimento das necessidades básicas, os indivíduos passam a buscar reconhecimento e autorrealização. De forma complementar, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg diferencia os fatores higiênicos, como salário e segurança, dos fatores motivacionais, como crescimento, autonomia e reconhecimento, que efetivamente promovem o engajamento.

Dessa forma, a Geração Z apresenta uma relação com o trabalho que ultrapassa a dimensão exclusivamente financeira, valorizando experiências que promovam bem-estar e desenvolvimento profissional. Compreender essas características é fundamental para a análise do salário emocional como estratégia de gestão.

2.2 SALÁRIO EMOCIONAL

Apesar de sua crescente relevância, o salário emocional ainda apresenta limitações conceituais na literatura científica. Sáez Sanz (2020) destaca que a ausência de uma definição única dificulta sua compreensão e aplicação nas organizações. No contexto brasileiro, o tema encontra-se em processo de consolidação, acompanhando as transformações nas práticas de gestão de pessoas (TORRES; TORRES, 2023).

Dessa forma, o salário emocional insere-se como uma estratégia complementar à remuneração financeira, contribuindo para a retenção de funcionários e para o aumento da produtividade organizacional. Villafañe (2013) ressalta que práticas voltadas ao bem-estar impactam positivamente o desempenho dos colaboradores, enquanto Peluso e Pilati (2017) defendem a adoção de sistemas de recompensas totais, que integrem benefícios monetários e não monetários.

Com base na literatura analisada, o salário emocional pode ser compreendido a partir de diferentes dimensões que atuam de forma conjunta na experiência do trabalhador. Essas

dimensões não substituem a remuneração financeira, mas influenciam a motivação e engajamento e sendo relevantes no contexto das novas gerações.

Nesse sentido, o salário emocional pode ser organizado em três dimensões conceituais. A dimensão relacional refere-se à qualidade das relações interpessoais no trabalho, envolvendo o reconhecimento, respeito, comunicação e o estilo de liderança. Conforme apontam Restrepo (2014) e Chiavenato (2005), o reconhecimento e a valorização profissional possuem papel importante na satisfação e no engajamento dos colaboradores.

A dimensão organizacional diz respeito às práticas institucionais relacionadas ao clima organizacional, à flexibilidade, à autonomia e à cultura da empresa. Para Lópera, López e Santacruz (2019), elementos como a flexibilidade de horários, possibilidade de trabalho remoto e equilíbrio entre vida pessoal e profissional configuram aspectos centrais do salário emocional.

Por fim, a dimensão de desenvolvimento envolve as oportunidades de crescimento, aprendizagem e realização profissional, aspectos associados à motivação intrínseca do indivíduo e ao envolvimento do trabalhador com suas atividades (VIEIRA; OLIVEIRA, 2020).

Com base na literatura analisada, abaixo está um quadro conceitual do salário emocional, suas dimensões e os impactos associados ao enganjamento e à permanência dos colaboradores.

Quadro 2 – Conceito do salário emocional e seus impactos

Construto	Dimensões	Elementos centrais	Impactos organizacionais
Salário emocional	Dimensão Relacional	Reconhecimento, respeito, qualidade da comunicação e estilo de liderança	Aumento do engajamento e fortalecimento do vínculo organizacional
	Dimensão Organizacional	Clima organizacional, flexibilidade, autonomia e cultura organizacional	Maior satisfação no trabalho e influência positiva na decisão de permanência
	Dimensão de Desenvolvimento	Oportunidades de aprendizagem, crescimento profissional e realização no trabalho	Estímulo à motivação intrínseca e redução da intenção de desligamento
Resultados associados	—	Engajamento e permanência	Consolidação de relações de trabalho mais duradouras

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Sáez Sanz (2020), Villafañe (2013), Peluso e Pilati (2017), Restrepo (2014), Chiavenato (2005), Lópera, López e Santacruz (2019) e Vieira e Oliveira (2020).

Essas dimensões mostram que o salário emocional faz parte de um sistema integrado de recompensas não financeiras, atuando de forma complementar à remuneração financeira e assumindo um papel estratégico nas práticas atuais de gestão de pessoas.

2.3 O IMPACTO DO SALÁRIO EMOCIONAL NA GERAÇÃO Z

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem exigido a revisão das práticas tradicionais de gestão. Conforme apontam Fantini e Souza (2015), esses profissionais valorizam flexibilidade e autonomia, reforçando a necessidade de estratégias que ultrapassem a remuneração financeira. Dacax (2016) complementa que a baixa tolerância a estruturas rígidas amplia a demanda por ambientes organizacionais mais adaptáveis e humanizados.

Nesse contexto, o salário emocional assume papel relevante como complemento às práticas tradicionais de recompensa. Restrepo (2014) o define como um conjunto de benefícios não financeiros capazes de ampliar a motivação e a satisfação no trabalho. Para

Feitosa (2021), essas práticas constituem uma estratégia importante para atrair e reter profissionais da Geração Z

Um dos principais impactos do salário emocional sobre a Geração Z relaciona-se ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Buqueras (2009) destaca que esse equilíbrio deve ser compreendido como um investimento organizacional. Gabrielova e Buchko (2021) reforçam que qualidade de vida e bem-estar influenciam diretamente as decisões de permanência ou desligamento desses profissionais.

A liderança e o clima organizacional também influenciam a percepção do salário emocional. Colet e Mozzato (2019) destacam que a facilidade de comunicação da Geração Z favorece a busca por ambientes mais colaborativos. Elenga e Krishnaswamy (2023) ressaltam que lideranças pautadas na confiança fortalecem o vínculo desses profissionais com as organizações. Martins e Flinck (2023) acrescentam que a eficácia da gestão depende da adequação do estilo de liderança ao perfil dos colaboradores.

As teorias clássicas da motivação contribuem para compreender a influência do salário emocional sobre a Geração Z. A Hierarquia das Necessidades de Maslow indica que, após o atendimento das necessidades básicas, os indivíduos passam a buscar reconhecimento, pertencimento e autorrealização. De forma complementar, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg distingue fatores higiênicos, como salário e segurança, de fatores motivacionais, como crescimento, autonomia e reconhecimento. Nesse sentido, o salário emocional atua diretamente sobre os fatores motivacionais, enquanto a remuneração financeira atende principalmente às necessidades básicas e de segurança.

Reconhecimento e pertencimento também se destacam como fatores relevantes para a motivação da Geração Z. Pires e Perroca (2023) demonstram que recompensas subjetivas estão associadas à satisfação no trabalho. Da mesma forma, Chiavenato (2005) destaca o reconhecimento como elemento essencial ao engajamento, enquanto Villafañe (2013) evidencia os impactos positivos das práticas de bem-estar sobre a produtividade.

Dessa forma, embora a remuneração financeira permaneça relevante, especialmente no início da carreira, ela não se mostra suficiente para garantir engajamento e permanência no longo prazo. Conforme alertam Hammes, Santos e Melim (2016), a negligência dos aspectos emocionais pode ampliar a rotatividade e comprometer a cultura organizacional. Assim, estratégias de salário emocional alinhadas às expectativas da Geração Z contribuem para relações de trabalho mais sustentáveis e duradoura.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODOS ESCOLHIDOS E JUSTIFICATIVA

A pesquisa adotou abordagem quali-quantitativa por possibilitar a análise integrada de aspectos objetivos e subjetivos relacionados às percepções da Geração Z sobre o salário emocional. Essa estratégia permitiu identificar padrões quantitativos e aprofundar a compreensão das experiências e interpretações dos participantes.

Ressalta-se que a amostra foi definida por conveniência, o que limita a generalização dos resultados, mas possibilita uma análise aprofundada da realidade investigada, em consonância com os objetivos propostos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E RESPONDETES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O estudo foi delimitado aos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). A escolha desses cursos justifica-se pela presença significativa de estudantes pertencentes à Geração Z, muitos já inseridos no mercado de trabalho, possibilitando a análise de suas percepções sobre o salário emocional no contexto organizacional.

A amostra final foi composta por 60 respondentes, selecionados por conveniência, considerando os critérios de pertencimento à Geração Z e vínculo com os cursos investigados.

3.3 COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms, possibilitando maior acessibilidade e agilidade na obtenção das respostas. O questionário foi composto por 27 questões, distribuídas em quatro blocos:

(i) caracterização sociodemográfica;

(ii) vínculo e experiência profissional;

(iii) percepção sobre práticas de salário emocional, (itens em escala Likert 1-5);

(iv) questões abertas, com o objetivo de obter relatos qualitativos dos participantes.

O link do questionário foi disponibilizado aos estudantes por meio de grupos de WhatsApp e divulgação em salas de aula, buscando ampliar o alcance da pesquisa.

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste com quatro participantes pertencentes à Geração Z e estudantes do curso de Administração, com a finalidade de verificar a clareza, compreensão e consistência das questões. A partir do pré-teste, foram realizadas três alterações para aprimorar a compreensão das perguntas, sem que houvesse modificação do conteúdo teórico do instrumento.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma integrada, considerando as abordagens quantitativa e qualitativa da pesquisa. As respostas às questões fechadas foram organizadas e analisadas por meio de estatística descritiva, com a apresentação de frequências e percentuais, possibilitando a identificação de padrões relacionados à percepção dos participantes sobre o salário emocional.

As respostas às questões abertas foram analisadas por meio da análise de conteúdo, conforme os pressupostos metodológicos propostos por Bardin (2016), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. Esse procedimento permitiu identificar categorias, padrões e pontos de convergência nos relatos dos respondentes, aprofundando a compreensão dos dados quantitativos à luz do referencial teórico adotado.

Como apoio ao processo de organização inicial dos dados qualitativos, foi utilizada inteligência artificial como ferramenta auxiliar, exclusivamente para a sistematização preliminar das respostas textuais, como agrupamento por similaridade semântica e identificação inicial de recorrências. Ressalta-se que a interpretação dos dados, a definição das categorias analíticas e a análise final dos resultados foram realizadas integralmente pelas autoras.

A integração entre as análises quantitativa e qualitativa possibilitou uma interpretação mais consistente dos resultados, contribuindo para compreender, de forma ampliada, o impacto do salário emocional na motivação, no engajamento e na permanência dos profissionais da Geração Z.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir das respostas dos participantes, realizou-se leitura exploratória do material com apoio de ferramentas de Inteligência Artificial para organização inicial e identificação de padrões de resposta. A interpretação dos resultados e a definição das categorias analíticas permaneceram integralmente sob responsabilidade das autoras.

4.1 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA E CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Das 70 respostas obtidas, 60 atenderam aos critérios da pesquisa. Foram considerados apenas estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia pertencentes à Geração Z, sendo excluídas respostas incompletas nas questões abertas.

Em relação à faixa etária, predominaram respondentes entre 21 e 23 anos, seguidos pelas demais faixas etárias apresentadas no Gráfico 1, perfil compatível com a Geração Z. Predominaram estudantes de Administração, seguidos por Ciências Contábeis e Economia (Gráfico 2), composição coerente com os objetivos da pesquisa.

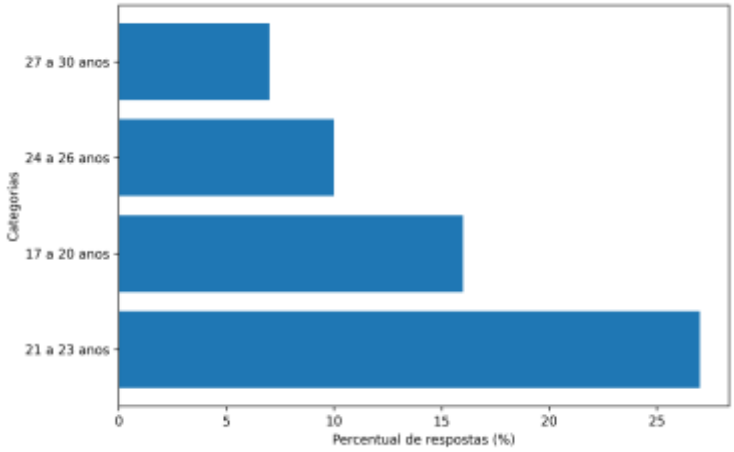


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por faixa etária
Fonte: resultado da pesquisa

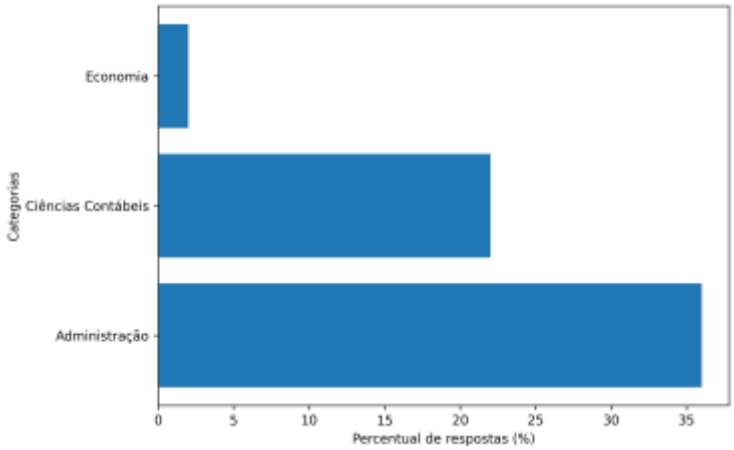


Gráfico 2 – Curso de graduação dos respondentes

Fonte: resultado da pesquisa

Em relação ao vínculo empregatício, observa-se maior concentração de respondentes sob regime CLT e em estágio, conforme apresentado no Gráfico 3. Esse resultado demonstra que grande parte dos participantes possui experiência prática no contexto organizacional.

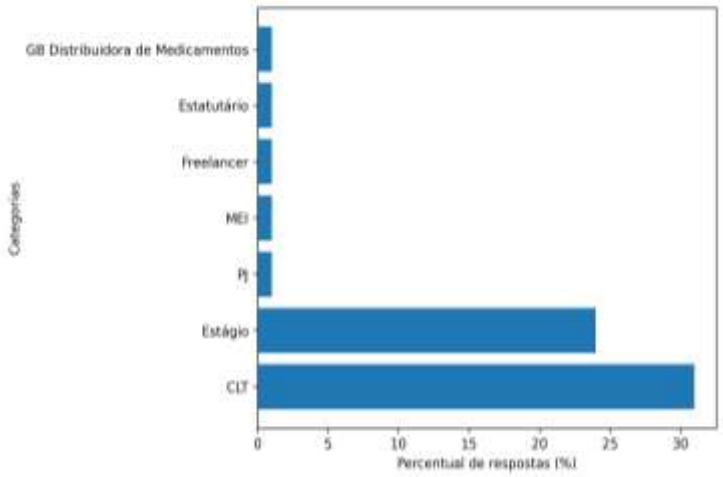


Gráfico 3 – Vínculo com a instituição
Fonte: resultado da pesquisa

4.2 BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS E CONTEXTO DE RECOMPENSAS

Os benefícios mais citados pelos respondentes incluem vale-refeição ou vale-alimentação, horário flexível, plano de saúde, auxílio mobilidade, bônus ou participação nos lucros e day off, conforme apresentado no Gráfico 4.

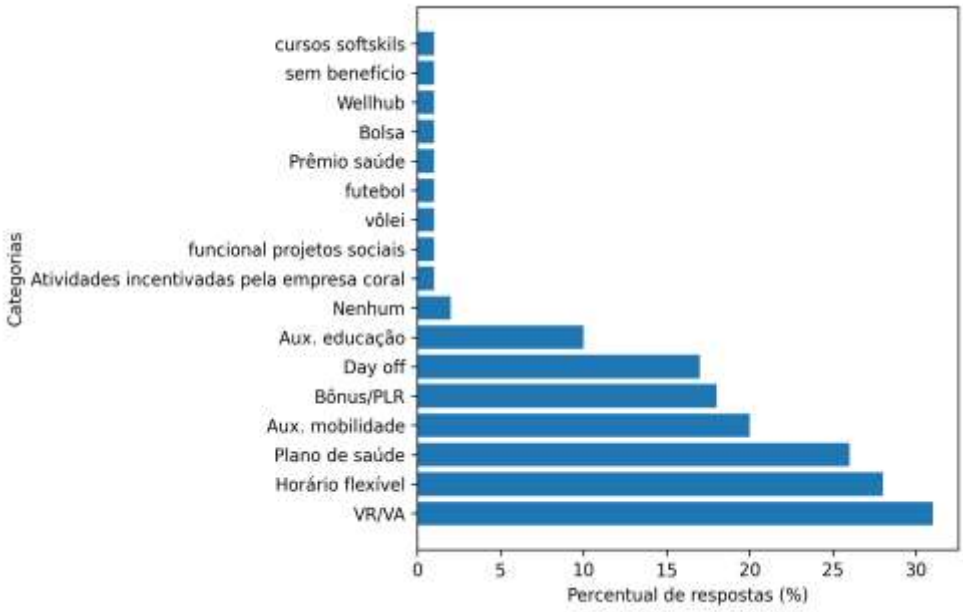


Gráfico 4 – Benefícios recebidos pelos respondentes
Fonte: resultado da pesquisa

A predominância desses benefícios evidencia a adoção de práticas tradicionais de compensação pelas organizações. Entretanto, as respostas abertas indicam que esses

benefícios, embora valorizados, não são considerados suficientes para garantir motivação e permanência. Os participantes também associam a atratividade organizacional à qualidade do ambiente de trabalho, ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento, evidenciando a importância de fatores emocionais na experiência profissional.

Esses resultados corroboram Peluso e Pilati (2017), que defendem uma visão ampliada das recompensas organizacionais, integrando aspectos financeiros e não financeiros. Da mesma forma, Gonzáles (2017) destaca a contribuição do salário emocional para a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

4.3 LIDERANÇA E EXPECTATIVAS EM RELAÇAO A GESTÃO

Em relação às expectativas sobre a liderança, os respondentes destacaram como características mais desejadas em um gestor a comunicação clara e transparente, o reconhecimento profissional, a empatia e a inteligência emocional, conforme apresentado no Gráfico 5.



Gráfico 5 – Características esperadas em um gestor
Fonte: resultado da pesquisa

As respostas abertas reforçam esses resultados ao destacarem a importância de líderes acessíveis, capazes de ouvir, orientar e reconhecer o desempenho dos colaboradores. Os participantes percebem a liderança como elemento central para a construção de um ambiente emocionalmente saudável. Esses achados corroboram Colet e Mozzato (2019) e Vieira e Oliveira (2020), que destacam a influência do reconhecimento e do feedback na motivação e no engajamento.

4.4 PERMANENCIA, ROTATIVIDADE E FATORES DE DESLIGAMENTO

A análise do tempo de permanência em uma empresa demonstra a existência de experiências profissionais de curta e longa duração entre os respondentes, conforme apresentado no Gráfico 6.

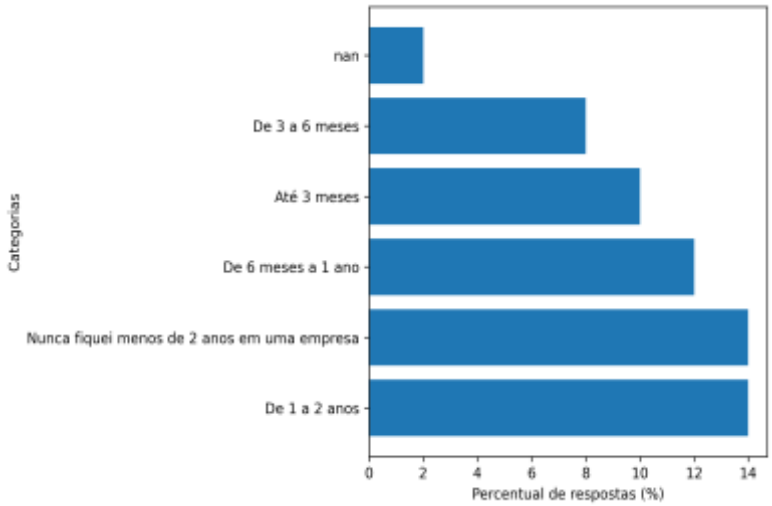


Gráfico 6 – Tempo de permanência em uma empresa
Fonte: resultado da pesquisa

Ao analisar os fatores que poderiam levar os respondentes a pedir demissão, destacam-se salário abaixo das expectativas ou do mercado, ambiente de trabalho tóxico, ausência de oportunidades de crescimento profissional e sobrecarga de trabalho, conforme apresentado no Gráfico 7.



Gráfico 7 – Motivos que levariam o respondente a pedir demissão
Fonte: resultado da pesquisa^

As respostas abertas reforçam esses resultados ao evidenciarem relatos relacionados ao clima organizacional, à falta de reconhecimento e à ausência de perspectivas de crescimento. Esses fatores indicam que a intenção de desligamento está associada não apenas à remuneração financeira, mas também a aspectos emocionais da experiência de trabalho, corroborando Villafañe (2013) e Rodríguez Parrondo e Pérez (2020).

4.5 FATORES DO SALÁRIO EMOCIONAL E MOTICAÇÃO NO TRABALHO

Os resultados da escala Likert indicam elevada concordância em relação a fatores associados ao salário emocional, como ambiente de trabalho saudável, comunicação

transparente, autonomia, oportunidades de crescimento e sentimento de pertencimento, conforme apresentado no Gráfico 8.



Grafico 8 – Médias das afirmações relacionadas ao salário emocional
Fonte: resultado da pesquisa

As respostas abertas convergem com os resultados da escala ao evidenciarem que a motivação no trabalho está associada à aprendizagem, ao crescimento profissional e à valorização. Os participantes também indicam que, mesmo diante de remuneração considerada satisfatória, a ausência de fatores emocionais pode comprometer o engajamento. Esses achados reforçam a complementaridade entre salário financeiro e salário emocional, corroborando Lópera (2019) e Restrepo (2014).

4.6 SALÁRIO FINANCEIRO, SALÁRIO EMOCIONAL E O MOMENTO DE VIDA DA GERAÇÃO Z

Embora o salário emocional tenha sido amplamente valorizado ao longo da pesquisa, tanto nas questões fechadas quanto nas abertas, a recompensa financeira foi apontada como o fator de maior impacto sobre o engajamento quando os participantes foram questionados diretamente, conforme apresentado no Gráfico 9.

Esse resultado pode ser compreendido a partir do momento de vida dos participantes. Por se tratarem, em sua maioria, de jovens em fase inicial da vida adulta, muitos ainda buscam estabilidade financeira, independência e segurança. Nesse contexto, a valorização do salário financeiro mostra-se coerente com as demandas desse estágio da trajetória profissional.

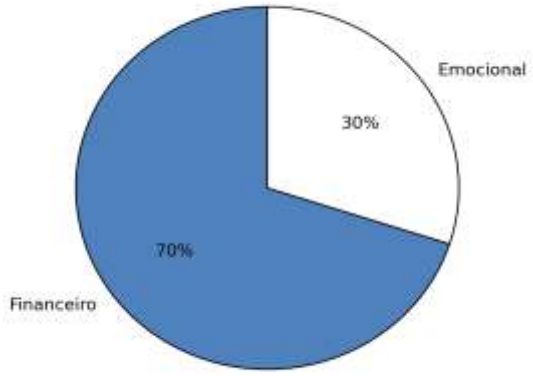


Gráfico 9 – Tipo de recompensa que mais influencia o engajamento
Fonte: resultado da pesquisa

Essa interpretação encontra respaldo nas teorias clássicas da motivação. Conforme discutido por Sáez Sanz (2022, p. 12, apud Maslow, 1943), o atendimento das necessidades básicas precede a valorização de aspectos relacionados ao reconhecimento e à autorrealização. De forma complementar, Pilatti (2012, p. 2-3, apud Herzberg, 1959) destaca que salário e segurança atuam como fatores higiênicos, enquanto crescimento, autonomia e reconhecimento constituem fatores capazes de promover motivação, engajamento e permanência no trabalho.

4.7 SINTESE DOS PADRÕES E CONVERGÊNCIAS DAS RESPOSTAS ABERTAS

A análise das respostas abertas confirmou os padrões observados nas questões fechadas e na escala Likert, evidenciando convergência entre os dados qualitativos e quantitativos. A comparação entre os resultados quantitativos e qualitativos demonstrou que as tendências observadas nas escalas foram confirmadas pelas percepções relatadas pelos participantes.

As convergências identificadas reforçam a relevância do reconhecimento profissional, da qualidade de vida no trabalho e da remuneração financeira para os respondentes. A integração dos dados quantitativos e qualitativos demonstrou convergência em relação aos principais fatores associados ao salário emocional. Reconhecimento profissional, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, oportunidades de desenvolvimento, propósito e remuneração financeira foram apontados como elementos relevantes para a motivação, o engajamento e a permanência dos participantes no ambiente organizacional.

De forma geral, os resultados evidenciam convergência entre os dados qualitativos e quantitativos, indicando que o salário emocional influencia a atratividade organizacional e a permanência da Geração Z, atuando de forma complementar à remuneração financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o impacto do salário emocional na motivação, no engajamento e na permanência dos profissionais da Geração Z no ambiente de trabalho. Os

resultados corroboram a literatura sobre o tema e contribuem ao evidenciar particularidades relacionadas ao momento de inserção profissional desses jovens.

Os resultados indicaram que a Geração Z valoriza fatores relacionados ao salário emocional, especialmente ambiente organizacional, liderança, reconhecimento, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento. Esses elementos influenciam diretamente o engajamento e as decisões de permanência no trabalho.

Entretanto, os dados também evidenciaram um aspecto relevante que complementa os estudos já existentes: embora o salário emocional seja amplamente valorizado pela Geração Z e reconhecido como um diferencial nas decisões relacionadas ao trabalho, o fator financeiro ainda se apresenta como mais impactante quando os respondentes foram questionados diretamente sobre qual elemento exerce maior peso em suas escolhas. Esse resultado não contradiz a literatura, mas a aprofunda, ao demonstrar que a importância atribuída ao salário financeiro está diretamente relacionada à fase da vida em que esses indivíduos se encontram.

Os resultados reforçam que o salário emocional não substitui a remuneração financeira, mas atua de forma complementar. À medida que as necessidades de segurança são atendidas, fatores emocionais tendem a assumir maior relevância nas decisões profissionais.

Considerando que a Geração Z tende a se tornar maioria no mercado de trabalho nos próximos anos, os resultados deste estudo evidenciam a necessidade de que a gestão de pessoas contemporânea reveja práticas tradicionais de recompensa, ainda fortemente centradas no aspecto financeiro. A adoção de estratégias de salário emocional que considerem as individualidades, o bem-estar, o clima organizacional e a qualidade das relações de trabalho mostra-se fundamental para reduzir a rotatividade e promover vínculos mais duradouros entre colaboradores e organizações.

No que se refere às limitações do estudo, destaca-se que os resultados devem ser interpretados considerando o recorte metodológico adotado. A pesquisa foi realizada com uma amostra definida por conveniência e restrita a estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia de uma única instituição de ensino superior, o que limita a generalização dos achados para outros contextos organizacionais e institucionais.

Conclui-se que o salário emocional exerce papel relevante nas decisões profissionais da Geração Z, especialmente em aspectos relacionados ao engajamento, à satisfação e à permanência no trabalho. Os achados reforçam a importância de práticas de gestão mais alinhadas às transformações geracionais e às expectativas dos jovens profissionais.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar, ao longo do tempo, a evolução da percepção da Geração Z em relação ao salário emocional e ao salário financeiro. Ademais, pesquisas comparativas envolvendo outras gerações podem contribuir para ampliar a compreensão das diferenças geracionais quanto à valorização das recompensas emocionais no contexto do trabalho.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.

BOLDRINI, Bruna Cristina; LUCENA, Wellington Machado. Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da "geração z" no mercado de trabalho. **Destarte**, v. 4, n. 2, p. 45-63, 2014.

CHAICOSKI, Monique; FORLIN, Josiéli Varela; BAADE, Joel Haroldo. AS ÂNCORAS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Z: GENERATION Z CARRER ANCHORS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 115-127, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. "Nativos digitais": características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019.

DACAX, Ethel Karla. **As expectativas das gerações Y e Z quanto ao mercado de trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC), Americana, 2016.

BARROS, Myriam Lins de. (org.) **Família e Gerações**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

DELOITTE. Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. **Deloitte**, 2023. Disponível em: https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html. Acesso em: 28 jun. 2025.

EDC GROUP. Por que gestores relatam dificuldades em trabalhar com a Geração Z? 2023. Disponível em: https://www.edcgroup.com.br/conteudo/visao-do-ceo/por- que- gestores-relatam-dificuldades-em-trabalhar-com-a-geracao-z/show. Acesso em: 28 jun. 2025.

ELENGA, Narcisse; KRISHNASWAMY, Guha. A new generation of physicians—The Generation Z. Are you ready to deal with it?. **Frontiers in Public Health**, v. 10, p.1015584, 2023.

FANTINI, Carolina Aude; DE SOUZA, Naiara Célida Dos Santos. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v. 1, n. 3/4, p. 126-145, 2015.

FEITOSA, Valéria. **Recompensando a geração Z**. Flórida: Must University, 2021.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business horizons**, v. 64, n. 4, p. 489-499, 2021.

GONZÁLEZ, FLORENCIA; DE AVICE, A. D. Qué es y cómo se paga el salario emocional. **Revista de Negocios del IEEM**, v. 80, 2017.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 03) Año 2016**, 2016.

LADEIRAS, Patrícia Sofia Mariano. **Gerir com inteligência emocional: a relevância do salário emocional**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra Business School, Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2024.

LÓPERA, Isabel Cristina Puerta; LÓPEZ, Catalina Quintero; SANTACRUZ, Javier Sebastían Ruíz. Development of an emotional salary model: a case of application. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 12, n. 42, p. 10-17485, 2019.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para Gerenciar Diferentes Gerações**. ADMINISTRAÇÃO. UNIP, 2023

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

PARRONDO, Jaime Rodríguez; PÉREZ, Carlos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en clave de RRHH: buen clima laboral, organización flexible del trabajo, racionalización de horarios... Hablemos de empresa saludable. **Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos**, n. 349, p. 13, 2020.

PELUSO, Alessandro M.; INNOCENTI, Laura; PILATI, Massimo. Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. In: **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 311-327.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista brasileira de qualidade de vida**, v. 4, n. 1, 2012.

PIRES, Vladia Pinheiro de Sousa; PERROCA, Marcia Galan. Emotional salary as a management tool: importance attributed by nursing professionals. **Cogitare Enfermagem**, 2023.

POMBINHO, Matilde Leonor. **O estudo sobre o salário emocional e os fatores psicossociais numa empresa multinacional.** Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2023. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.21/17474□. Acesso em: 4 de setembro. 2025.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 152-166, 2017.

RESTREPO, Patricia Llano. La flexibilidad laboral y el salario emocional. **Aglala**, v. 5, n. 1, p. 34-68, 2014.

SALTORATTO, Gustavo Mello et al. Geração ze os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 3, p. 1027-1047, 2019.

SILVA, AA da; OLIVEIRA, E. C. W. L. Gestão de Pessoas: Uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. **Revista Multidisciplinar da Uniesp**, 2009

TORRES, Aline Cordeiro dos Santos; TORRES, Arthur José Pavan. Salário emocional: uma ferramenta capaz de acompanhar as mudanças impostas pela nova realidade corporativa? **Revista do Tribunal do Trabalho da 2ª Região,** 2023.

VILLAFAÑE GALLEGO, Justo. Ética y conciliación: los retos del buen empleador. **Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos**, v. 26, n. 272, p. 52-59, 2013.

VINICIUS, Pedro et al. Desafios na Retenção de Talentos da Geração Z**: Impactos na Rotatividade nas Empresas.** 2024