

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Organizações, Inovação e Processos Colaborativos.

A INFLUÊNCIA DO SALÁRIO EMOCIONAL NA RETENÇÃO DE
COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ODONTOLÓGICA

047.229.299.47

Florianópolis
2024

A INFLUÊNCIA DO SALÁRIO EMOCIONAL NA RETENÇÃO DE COLABORADORES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ODONTOLÓGICA

1- INTRODUÇÃO: CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A retenção de talentos é um dos desafios vivenciados pela gestão de pessoas estratégica, porque existem diversos fatores que influenciam na permanência dos indivíduos nas organizações. Sendo assim, antes de elaborar pacotes de benefícios para atrair e reter talentos é relevante conhecer os aspectos envolvidos neste processo. Segundo Dutra (2017) a carreira profissional é uma área que pode sofrer influências internas, o que implica em constante busca até encontrar aquilo que o indivíduo necessita para se sentir satisfeito. De acordo com Steil et al (2022), as pessoas são motivadas por razões individuais, ocupacionais, ambientais e organizacionais.

É importante destacar que as empresas geralmente focam na oferta de benefícios no intuito de elevar a motivação dos colaboradores, ampliando assim a sua e satisfação com o trabalho executado e a organização. Na explicação de Torres e Torres (2023), o trabalho precisa promover sentido na vida dos colaboradores, o que indica que somente a oferta de recompensas, de maneira isolada, não consegue reter talentos que possuem outros anseios além da questão financeira. Surge assim a oportunidade para abordar sobre o salário emocional, um tema que ganha destaque no mercado competitivo e globalizado em que as organizações estão inseridas.

Segundo Torres e Torres (2023), o salário emocional tem despertando discussões no cenário nacional, principalmente em países da América do Sul, como Chile, Peru, Colômbia, e da Europa, como a Espanha, nações que investigam esse tema para compreender como a aplicação do salário emocional pode ser percebida como ferramenta para o reconhecimento do capital humano nas organizações. Diversas empresas desses países implementaram o salário emocional e os resultados revelam que ele produz melhorias como: aumento da produtividade, redução de absenteísmo e melhora no clima organizacional. Por isso, a problemática de pesquisa definida foi: Qual a influência do salário emocional para retenção de colaboradores em uma empresa odontológica que atua no setor nacional?

Diante do exposto, é relevante acrescentar que o trabalho envolve fatores motivacionais, cognitivos, afetivos, os quais norteiam a atuação do colaborador (VIEGAS; OLIVEIRA; FALCONE, 2019). De maneira semelhante, Naim e Lenka (2018) afirmam que é importante investigar sobre os fatores intrínsecos envolvidos na motivação e satisfação dos profissionais,

como o desejo de reconhecimento, pois esses aspectos podem ser determinantes na continuidade do vínculo profissional.

Entende-se assim que existem emoções e sentimentos envolvidos no trabalho prestado e as lacunas intrínsecas não supridas pelas empresas podem levar ao *turnover*, redução de produtividade e perda de talentos, o que evidencia que não basta oferecer atrativo pacote de recompensas e benefícios para reter colaboradores. Na empresa alvo de estudo a rotatividade de quadro de colaboradores é constante, principalmente após o retorno do trabalho presencial, visto que parte dos funcionários atuaram em *home office* durante esse período. O *turnover* indica que as ações elaboradas pela gestão de pessoas não estão sendo eficazes para conter a saída de profissionais, o que exige uma investigação na área. Acredita-se que por meio de mapeamento e identificação das motivações, anseios, sonhos e objetivos pessoais dos colaboradores é possível promover um alinhamento com os objetivos traçados pela empresa, o que resulta em maior interesse em permanecer no local por longo período.

Esse projeto insere no Grupo de Pesquisa Athena – Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração, tendo como área de especialidade o estudo de indivíduos, grupos e organizações, por meio de estudos sobre comportamento humano, relações sociais e a gestão das pessoas nas organizações.

O objetivo geral definido para o estudo é: Investigar sobre a influência do salário emocional na retenção de colaboradores, por meio de um estudo de caso em uma empresa odontológica, no intuito de propor melhorias. Os objetivos específicos são: - Descrever as ações de gestão de pessoas para reter colaboradores na organização pesquisada; - Conhecer os índices de rotatividade e absenteísmo da organização; - Identificar os fatores que causam rotatividade dos colaboradores; - Investigar sobre a percepção dos colaboradores em relação às recompensas e benefícios ofertados pela empresa; - Abordar sobre os aspectos intrínsecos presentes que influenciam na permanência e na rotatividade dos colaboradores; - Elaborar uma proposta de melhorias que contemple a aplicação do salário emocional como estratégia para retenção de talentos. A seguir consta uma breve justificativa para a realização desse estudo.

2- JUSTIFICATIVA

A empresa investigada tem enfrentando um cenário de constante rotatividade de colaboradores, o que resulta em perda de talentos, redução de produtividade e pode comprometer até mesmo o desempenho das metas e objetivos traçados pela organização. Esse cenário acentuou-se após a recente pandemia, quando parte dos colaboradores atuaram em

home office, um modelo de trabalho que evidenciou a importância da qualidade de vida para o indivíduo. Nesse contexto, a organização tem investigado sobre o clima organizacional, elaborado pacotes de benefícios e ofertado recompensas compatíveis com o mercado, contudo, o *turnover* segue com índices elevados.

Diversos estudos apontam que o colaborador não é motivado a permanecer em um local de trabalho somente pelos aspectos financeiros, porque dentro de si ele tem possui anseios que direcionam a construção e consolidação da sua carreira. O reconhecimento foi apontado como um dos aspectos que motiva a permanência ou desligamento dos indivíduos do trabalho (STEIL et al 2022; TORRES; TORRES, 2023; DUTRA, 2017; NAIM; LENKA, 2018). O salário emocional representa a possibilidade de ir além das recompensas tangíveis, permitindo que a gestão de pessoas explore sobre a qualidade de vida laboral como meio para atingir um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos, evitando assim que ele tenha que escolher entre um campo e outro.

Esse tipo de salário abrange tudo aquilo que não possui valor econômico, mas que agrega valor à vida laboral do colaborador, elevando a percepção de salário financeiro recebido. Trata-se dos benefícios e compensações não monetárias que promovem nos profissionais a satisfação na execução de seu trabalho, impacta na qualidade de vida e saúde mental, aumentando as chances de retenção de talentos (TORRES; TORRES, 2023). Considerando que a empresa investigada não tem conseguido conter a rotatividade dos colaboradores, abordar sobre esse tema e detalhar sobre os fatores que influenciam na permanência e desligamento dos indivíduos constitui-se em uma maneira de produzir conhecimento essencial para definir estratégias voltadas para retenção de colaboradores, como a oferta do salário emocional supracitado.

O pesquisador atua com gestão de pessoas dentro das organizações há mais de uma década e está sempre em busca de atualizações na área, no intuito de elaborar ações que humanizem a relação entre os indivíduos e a empresa. Para tal, é essencial que o setor de recursos humanos investigue constantemente sobre a efetividade das suas políticas e processos, para eliminar aquilo que não agrega valor e fortalecer os pontos positivos. Assim, esse estudo servirá para abordar sobre a qualidade de vida como um elemento que integra a parte das recompensas, como preconiza o conceito de salário emocional, permitindo que ele possa ser reconhecido como uma importante estratégia para retenção de colaboradores na organização pesquisada.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

A questão da retenção de talentos nas empresas é um dos objetivos que norteiam a gestão estratégica de pessoas, visto que custa caro recrutar, treinar, desenvolver e, ao final desse processo, perder colaboradores para a concorrência, por motivos que nem sempre são conhecidos pelas partes envolvidas. Por isso, é comum que haja busca incessante por indivíduos que desejam construir uma parceria com a empresa (DUTRA, 2017). Nesse sentido, é importante compreender que a busca por vagas de trabalho parte de necessidades internas e externas dos indivíduos, as quais motivam e impulsionam a carreira dos profissionais (MASCARENHAS, 2011). Passa pela gestão de pessoas também a tarefa de promover o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o que indica que tanto o ingresso de pessoas, como a movimentação dela deve fazer parte de um planejamento, para que elas possam receber a devida valorização (MARRAS, 2011).

A valorização pode ocorrer de diversas formas, sendo que as recompensas e o desenvolvimento de carreira são os meios mais conhecidos (DUTRA, 2017). No tocante a parte de recompensas, é fundamental compreender que o salário consiste na parte que o colaborador recebe pela prestação do serviço, contudo, a remuneração é composta por: salário, benefícios e outras verbas de crédito, como horas extras e gratificações. Assim sendo, as recompensas podem ser diretas, como o salário; e indiretas, como benefícios ofertados pela empresa (MARRAS, 2011).

No cenário competitivo, tecnológico e globalizado em que as organizações estão inseridas, o tema da qualidade de vida tem ganhado cada vez mais relevância. Estudos apontam que, principalmente após a pandemia ocorrida entre os anos de 2020 a 2022, as pessoas estão valorizando mais o bem estar e a qualidade de vida, preferindo atuar de forma remota ou híbrida para conseguir passar mais tempo com a família e cuidar da saúde física e mental. Fica evidente que a satisfação gerada pelo modelo de trabalho pode levar a retenção ou desligamento de profissionais (OLIVEIRA, 2021; SILVA; SILVA; GONÇALES FILHO, 2022).

A satisfação com o ambiente de trabalho é decisiva para que haja maior produtividade, maior engajamento, percepção de valorização e comprometimento com os prazos, tarefas e metas assumidos (MASCARENHAS, 2011). As estratégias de retenção de talentos não podem contemplar somente a parte quantitativa advinda da remuneração financeira, porque os indivíduos desejam construir uma carreira que promova sentido nas suas vidas e torne o trabalho fonte de realização (DUTRA, 2017). Diante dessa informação, cabe explicar que o salário emocional visa promover a satisfação no ambiente de trabalho, fato que nem sempre ocorre

quando existe aumento de recompensa financeira. Entre os exemplos de salário emocional estão:

[...] a existência de jornadas de trabalho flexíveis, o oferecimento de espaços de lazer na empresa, adoção do regime de teletrabalho, a concessão de dias de folga, benefícios sociais, atividades de voluntariado, fornecimento de cursos internos de capacitação e de aperfeiçoamento profissional, oferecimento de bolsas de estudo tanto para a área de atuação do empregado como quanto para estimular outros interesses, entre outros (TORRES, TORRES, 2023, p. 143).

Surge assim uma oportunidade de abordar sobre a busca por satisfação no ambiente profissional, visto que um estudo comandado por Steil et al (2022), com 440 profissionais de organizações privadas de tecnologia da informação (TI) de Santa Catarina, indicou que eles permanecem atuando nas empresas em virtude de motivos como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, condições de trabalho adequadas e percepção de crescimento profissional, além de práticas de gestão adequadas e a percepção de ausência de melhores alternativas laborais. Entre os motivos alegados para deixar o posto ocupado estão: ausência de satisfação no trabalho e de oportunidades para crescimento profissional, ausência de perspectivas de valorização e falta de melhores condições laborais. Outros fatores são as práticas de gestão inadequadas, organizações que ofertam melhores vagas e planejamento de carreira também foram apontados como motivadores.

Constata-se assim que nem sempre a parte salarial é determinante para permanecer atuando em um ambiente laboral, o que implica na necessidade de investigar os fatores intrínsecos e emocionais envolvidos na decisão de continuar trabalhando ou desligar-se de uma instituição, como objetiva o presente projeto.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao método de pesquisa, trata-se de um estudo misto qualitativo e quantitativo. No tocante à abordagem do problema, é considerado qualitativo, porque esse método visa a compreensão do fenômeno investigado, além disso, conta com o pesquisador e pesquisado como sujeitos recorrentes, os quais participam de forma ativa no desenvolvimento da investigação científica (LIMA, 2019). Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), nesse tipo de estudo “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. Diante do exposto, cabe destacar que pesquisador atua na organização investigada e possui contato direto com a amostra de pesquisa investigada.

Caracteriza-se também como um estudo quantitativo, porque faz uso de instrumentos para quantificar dados, no intuito de traduzir em números as opiniões e informações provenientes dos participantes do estudo, para posteriormente classificá-las e analisá-las (MINEIRO; SILVA; FERREIRA, 2022). O método quantitativo embasa o instrumento de coleta de dados.

Para a delimitação da pesquisa foi definido que o estudo será realizado no âmbito de uma organização privada que atua no setor da saúde, no segmento odontológico. Essa instituição foi fundada no ano de... e está localizada na cidade de Palhoça, na Grande Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

O público a ser envolvido na pesquisa é composto pelos 74 colaboradores que atuam na instituição atualmente, os quais estão organizados da seguinte maneira: 30 do sexo feminino e 44 do sexo masculino, com idade média de 35 anos e tempo de empresa na média de 1 ano e 6 meses. Os colaboradores atuam em todos os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, com 18 atuando em ambiente fabril e o restante no administrativo e há 14 colaboradores com cargo de liderança o que permite obter dados e informações relevantes para identificar os fatores envolvidos no *turnover* e os reais anseios desses indivíduos em relação à parte de recompensas, contribuindo para o tema do salário emocional. Todos os colaboradores serão convidados a participar da pesquisa, logo, não haverá exclusão de participantes.

A coleta de dados será realizada e analisada da seguinte maneira, tendo como base os objetivos específicos definidos:

01 - Descrição das ações de gestão de pessoas para reter colaboradores na organização pesquisada

- Instrumentos de coleta de dados: coleta documental no site da instituição, coleta documental do planejamento de recursos humanos; entrevista com o gestor de pessoas da instituição.
- Análise de dados: análise qualitativa e descritiva.

02 - Conhecimento dos índices de rotatividade e absenteísmo da organização

- Instrumentos de coleta de dados: coleta documental em relatórios do RH referente a absenteísmo e *turnover*, no período entre 2022 a 2024, após a pandemia e o regresso ao trabalho presencial;
- Análise de dados: análise quantitativa e descritiva.

03 - Identificação dos fatores que causam rotatividade dos colaboradores

- Instrumentos de coleta de dados: coleta documental em entrevistas de desligamento e pesquisas de clima organizacional realizadas pela empresa. Os colaboradores

participarão de uma *survey* elaborada em escala *Likert*, sendo esta organizada em cinco categorias, a saber: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente.

- Análise de dados: análise qualitativa e descritiva nos documentos fornecidos pelo RH. A *survey* será analisada de maneira quantitativa e descritiva, com a elaboração de gráficos e tabelas.

04 - Investigação da percepção dos colaboradores em relação às recompensas e benefícios ofertados pela empresa

- Instrumentos de coleta de dados: Coleta documental em planos de recompensas e salariais fornecidos pelo RH; realização de *survey* com os colaboradores para conhecer as suas avaliações referentes à política salarial e de recompensas ofertadas pela instituição;

- Análise de dados: análise qualitativa e descritiva nos documentos fornecidos pelo RH. A *survey* será analisada de maneira quantitativa e descritiva, com a elaboração de gráficos e tabelas.

05 - Investigar os aspectos intrínsecos que influenciam na permanência e na rotatividade dos colaboradores

- Instrumentos de coleta de dados: aplicação de *survey* para os colaboradores para conhecer as suas avaliações sobre os fatores emocionais que determinam na rotatividade e permanência na instituição;

- Análise de dados: A *survey* será analisada de maneira quantitativa e descritiva, com a elaboração de gráficos e tabelas.

06 - Elaborar uma proposta de melhorias que contemple a aplicação do salário emocional como estratégia para retenção de talentos

- Instrumentos de coleta de dados/ - Análise de dados: essa etapa será realizada a partir dos dados extraídos das demais fases de coleta de dados, fazendo uso da análise interpretativa.

O objetivo geral será respondido por meio da execução das etapas citadas acima.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Trata-se de uma investigação que aborda sobre um tema ainda pouco explorado no cenário nacional: o salário emocional, um modelo de ofertar recompensas que leve em conta a conciliação entre os objetivos e qualidade de vida do colaborador, demonstrando com isso que

existem lacunas entre o salário financeiro e as recompensas não tangíveis que também são valorizadas pelos colaboradores. A perspectiva para a execução dessa pesquisa é imensa, porque permitirá construir um trabalho que revela aspectos intrínsecos e emocionais envolvidos na permanência e desligamento na organização pesquisada.

Considerando a atual da situação da empresa e os desafios para conter o aumento da rotatividade dos colaboradores e a perda de talentos, entende-se que o presente estudo pode contribuir com a área de gestão de pessoas no tocante a elaboração de estratégias de recursos humanos voltadas para os processos de recompensar e manter pessoas na instituição. Após a conclusão do estudo, o conteúdo poderá embasar novas investigações científicas na área e gerar conhecimento para outras instituições do setor da saúde em âmbito nacional.

6- CRONOGRAMA

ATIVIDADES	PPGOLD – Trimestres																			
	1º e 2º TRIM.					3º e 4º TRIM.					5º e 6º TRIM.					7º e 8º TRIM.				
Definição do tema e escolha da bibliografia																				
Elaboração do anteprojeto																				
Apresentação do projeto																				
Análise da Bibliografia, sites e outras fontes																				
Análise dos dados coletados																				
Organização do roteiro/ partes																				
Redação do Trabalho																				
Revisão e Redação Final																				
Entrega da Dissertação																				
Defesa da Dissertação																				

7- REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Paulo Gomes. Pesquisa qualitativa: bases históricas e epistemológicas. **Ensaaios Pedagógicos (Sorocaba)**, v.2, n.1, jan./abr. 2018, p.5-1, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MINEIRO, M.; SILVA, A. Alves da; FERREIRA, L. Gracia. Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. **Momento - Diálogos Em Educação**, v.31, n.3, p. 201–218, 2022.

NAIM, M. F.; LENKA, U. Development and retention of generation Y employees: A conceptual framework. **Employee Relations**, v.40, n.2, p.433–455, 2018. Doi:10.1108/er-09-2016-0172

OLIVEIRA, Diego José Gomes de. **Implicações do home office na qualidade de vida: uma pesquisa com estudantes/ trabalhadores durante a pandemia da covid-19**. 2021. 71 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, João Pessoa, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

STEIL, A. V., et al. D. Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. **Revista de Administração Mackenzie**, v.23, n.1, p. 1–29, 2022. Doi:10.1590/1678-6971/eRAMG220161.

SILVA, É. T.; SILVA, A. M.; GONÇALES FILHO, M. Qualidade de vida e produtividade do colaborador na modalidade de trabalho Home Office: estudo de caso em instituição de ensino da região de Hortolândia, SP, Brasil. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v.8, n.1, p. 61-72, 2022.

TORRES, Aline Cordeiro dos Santos ; TORRES, Arthur José Pavan. Salário emocional: uma ferramenta capaz de acompanhar as mudanças impostas pela nova realidade corporativa? **Rev. Trib. Trab. 2. Reg.**, São Paulo, v. 15, n. 29, p. 137-150, jan./jun. 2023.

VIEGAS, Monique Plácido; OLIVEIRA, Evelyn Rodrigues; FALCONE, Eliane Mary de Oliveira. Fatores motivacionais, cognitivos, emocionais e os efeitos relacionados ao voluntariado. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v.15, n.1, pp.66-74, 2019.