

Artigo de Revisão

Salário Emocional na Enfermagem: Relevância para a Gestão em Saúde

Emotional Salary in Nursing: Relevance for Health Management

**Costa Sílvia¹, Macedo Fernanda², Bento Anabela³, Balão Ana³,
Alves Catarina⁴**

¹ Unidade Local de Saúde do Alto Minho (Obstetrícia, Hospital de Viana do Castelo, Portugal)

² Unidade Local de Saúde de Braga (Unidade de Saúde Familiar MaxiSaúde, Braga, Portugal)

³ Unidade Local de Saúde de Braga (Obstetrícia, Hospital de Braga, Portugal)

⁴ ISAVE - Instituto Superior de Saúde (Amares, Portugal)

Autor correspondente

Costa Sílvia: silviacenf@hotmail.com

ORCID dos autores

Sílvia Costa: ORCID 0009-0003-6643-8267

Anabela Bento: ORCID 0009-0008-4916-5304

Ana Balão: ORCID 0009-0009-3483-8155

Catarina Alves: ORCID 0000-0002-6306-6889

Resumo

Introdução: O salário emocional corresponde a um conjunto de recompensas não monetárias que promovem bem-estar, motivação e satisfação no trabalho. No contexto da gestão em saúde, torna-se um recurso estratégico para fortalecer o envolvimento e a valorização dos profissionais de enfermagem. **Objetivo:** Analisar a importância do salário emocional na enfermagem e a forma como os gestores de saúde o promovem, enquanto estratégia de valorização, motivação e retenção profissional. **Métodos:** Realizou-se uma revisão integrativa da literatura, em abril de 2025, com pesquisa nas bases de dados Scopus, EBSCOhost, B-on e Scielo. Foram incluídos artigos publicados entre 2020 e 2025, com texto integral disponível em acesso aberto e redigidos em português, inglês ou espanhol. Identificaram-se inicialmente 37 artigos; após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 5 estudos, posteriormente submetidos a análise de conteúdo. **Resultados:** Os estudos revelam que os componentes do salário emocional mais valorizados pelos enfermeiros incluem reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho, apoio da liderança, ambiente organizacional positivo e oportunidades de desenvolvimento. Verificou-se uma correlação positiva entre salário emocional, satisfação profissional, desempenho, bem-estar emocional e compromisso laboral. **Conclusões:** O salário emocional é um recurso estratégico na gestão em saúde, com impacto direto positivo no bem-estar, na retenção dos profissionais de

enfermagem e melhoria da qualidade dos cuidados. Recomenda-se a adoção de políticas institucionalizadas que integrem práticas de valorização não monetária, que respondam às necessidades individuais dos enfermeiros, fortalecendo a satisfação e o compromisso organizacional.

Palavras-chave: Enfermeiro, Gestor, Salário Emocional.

Abstract

Introduction: Emotional salary corresponds to a set of non-monetary rewards that promote well-being, motivation, and job satisfaction. In the context of health management, it becomes a strategic resource for strengthening the involvement and appreciation of nursing professionals. **Objective:** To analyse the importance of emotional salary in nursing and how health managers promote it as a strategy for professional appreciation, motivation, and retention. **Methods:** An integrative literature review was conducted in April 2025, with research in the Scopus, EBSCOhost, B-on, and Scielo databases. Articles published between 2020 and 2025 were included, with full text available in open access and written in Portuguese, English or Spanish. Initially, 37 articles were identified; after applying the inclusion and exclusion criteria, five studies were selected and subsequently submitted to content analysis.

Results: The studies reveal that the most valued components of emotional salary among nurses include recognition, work-life balance, leadership support, a positive organizational environment, and opportunities for development. A positive correlation was found between emotional salary, job satisfaction, performance, emotional well-being, and work commitment. **Conclusions:** Emotional salary is a strategic resource in health management, with a direct positive impact on the well-being, retention, and quality of care provided by nursing professionals. The adoption of institutionalized policies that integrate non-monetary appreciation practices is recommended, ensuring they address the individual needs of nurses and strengthen satisfaction and organizational commitment.

Keywords: Nurse, Manager, Emotional Salary.

Introdução

Na contemporaneidade, o desenvolvimento das sociedades tem exigido novas abordagens na gestão de pessoas. Para além da compensação financeira tradicional, os colaboradores valorizam cada vez mais elementos associados ao bem-estar, ao reconhecimento e à satisfação no trabalho. Neste cenário, destaca-se o conceito de salário emocional, entendido como qualquer forma de compensação não monetária que um trabalhador recebe em contrapartida do seu desempenho, visando reconhecer o seu contributo e promover a sua motivação (Junça Silva et al., 2024).

O salário emocional constitui uma ferramenta estratégica para as organizações, na medida em que contribui para a estabilidade dos trabalhadores, melhora a sua qualidade de vida e reforça a retenção de talentos. Embora a remuneração económica possa ser um fator motivador, evidencia-se que, isoladamente, não assegura o envolvimento contínuo dos colaboradores. Por isso, torna-se indispensável que as empresas considerem compensações que complementem o salário financeiro, promovendo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oferecendo fontes adicionais de satisfação (Hurtado e Taquez, 2020).

Nesse sentido, a implementação do salário emocional revela-se uma prática de gestão alinhada com a sustentabilidade organizacional. Estudos demonstram que a remuneração monetária, mesmo quando adequada, não garante por si só a permanência ou o compromisso dos trabalhadores. O salário emocional, por seu turno, apresenta-se como um fator diferenciador, capaz de fortalecer o vínculo organizacional e fomentar o desempenho (Carpio e Urbano, 2021).

Independentemente do setor de atividade, aspetos como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional desempenham um papel central na motivação das equipas. A adoção de estratégias de remuneração emocional contribui para reforçar esses elementos, potenciando a retenção de talentos e estimulando um maior compromisso profissional (Benítez, 2023).

A literatura também distingue entre salário direto e indireto (Aviles-Peralta, 2024). O salário direto refere-se à remuneração mensal recebida pelo trabalhador em troca do seu trabalho. Já o salário indireto engloba benefícios e serviços complementares, como férias, prémios, participação nos lucros, alimentação, subsídios de transporte ou seguro de vida.

Para além destes, o salário emocional pode materializar-se em práticas como horários flexíveis, teletrabalho, seguro de saúde, prémios de desempenho, e iniciativas que favoreçam a conciliação entre vida pessoal, profissional e familiar (Carpio e Urbano, 2021).

A literatura apresenta vários exemplos concretos de práticas de salário emocional utilizadas pelas organizações (Hurtado e Taquez, 2020), entre as quais se destacam:

- Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (formação contínua, capacitação interna);
- Possibilidade de progressão na carreira;
- Ambiente de trabalho seguro e agradável;
- Alinhamento entre valores organizacionais e pessoais (assegura o sentido de pertença);
- Compatibilidade entre vida pessoal e profissional (horários flexíveis, dias destinados a assuntos médicos, creches internas);
- Participação dos trabalhadores nas decisões;
- Estabilidade laboral;
- Reconhecimento dos resultados alcançados (incluindo benefícios adicionais, como aumento dos dias de férias);
- Flexibilidade no código de vestuário;
- Iniciativas de integração social (atividades em grupo, convívios, almoços, viagens);
- Possibilidade de teletrabalho ou de exercer funções fora do local contratualizado;
- Disponibilização de espaços de pausa e relaxamento.

De forma complementar, Bravo-Espinoza et al. (2024) identificam outras dimensões essenciais do salário emocional, como:

- Reconhecimento (valorização do esforço e dos contributos, expressa por prémios, agradecimentos ou menções formais);
- Ambiente laboral positivo (cooperação, comunicação eficaz, respeito, confiança, equidade e inovação);
- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento (formações, workshops, programas e projetos que ampliem competências);
- Equilíbrio entre vida laboral e vida pessoal (flexibilidade horária e apoio em situações pessoais adversas);
- Sentido de pertença (atividades de integração, clarificação de objetivos e resultados organizacionais);
- Empowerment/Capacitação (autonomia, participação na tomada de decisão e reforço da responsabilidade individual);
- Bem-estar emocional (programas de apoio psicológico ou aconselhamento).

Para que estas dimensões sejam efetivas, é fundamental que as organizações adotem estratégias estruturadas, como: definição clara de políticas de salário emocional; comunicação transparente sobre benefícios e critérios de atribuição; envolvimento dos colaboradores nas decisões referentes às recompensas; capacitação de líderes (para que reconheçam e valorizem as contribuições emocionais); avaliação contínua da eficácia dos programas implementados; promoção de uma cultura organizacional positiva; e adaptação das iniciativas às necessidades e especificidades dos trabalhadores (Aviles-Peralta, 2024).

Apesar da crescente relevância do tema, o salário emocional permanece um conceito emergente e ainda pouco explorado em termos empíricos. Verifica-se a necessidade de aprofundar a investigação sobre os seus impactos na satisfação dos colaboradores, no rendimento individual e no desempenho global das organizações (Junça Silva et al., 2024).

Desta forma, após análise de literatura evidencia-se que o salário emocional representa uma ferramenta de gestão de grande relevância, que necessita de ser desenvolvida. Apresenta frequentemente um custo reduzido para as empresas, benefício significativo para os profissionais e potencia ganhos expressivos para a organização em produtividade, motivação e retenção de talentos.

No setor da saúde, e particularmente na enfermagem, as exigências emocionais, físicas e psicológicas inerentes ao cuidado direto ao utente tornam estes profissionais especialmente vulneráveis ao stress, desgaste emocional e desmotivação. Nessa perspetiva, o salário emocional assume particular relevância, uma vez que pode mitigar o impacto destas exigências, promover o bem-estar e reforçar o compromisso dos enfermeiros com a instituição. Para os gestores de saúde, a adoção de estratégias de salário emocional constitui, assim, uma ferramenta essencial de gestão, permitindo melhorar o clima organizacional, potenciar a motivação das equipas e favorecer a retenção de profissionais num contexto marcado por escassez de recursos humanos e elevada rotatividade.

Métodos

Neste artigo realizou-se uma revisão integrativa da literatura sobre a gestão de unidades de saúde e a importância do salário emocional na enfermagem. Atendendo à natureza abrangente deste tipo de revisão, foram incluídos estudos primários e estudos secundários desde que cumprissem os critérios de inclusão previamente definidos. Para tal, formulou-se a seguinte questão de pesquisa, baseada na estratégia PICO: Qual o impacto da promoção do salário emocional, pelos gestores de saúde, nos benefícios organizacionais percebidos pelos profissionais de enfermagem?

Os componentes específicos da estratégia PICO foram definidos da seguinte forma:

P (População) – Enfermeiros;

I (Intervenção) – Promoção do salário emocional pelo gestor de saúde;

C (Comparação) – Ausência de estratégias de salário emocional;

O (Resultados) – Benefícios organizacionais percebidos pelos enfermeiros.

Como objetivo definiu-se analisar a importância do salário emocional na enfermagem, promovido pelos gestores das unidades de saúde.

Para garantir uma cobertura abrangente da literatura científica, foram consultadas as bases de dados Scopus, EBSCOhost, B-on e Scielo.

A formulação da estratégia de pesquisa baseou-se nos descritores disponíveis na ferramenta Descritores em Ciências da Saúde (DeCS/MeSH). Tendo em conta a temática em estudo, selecionaram-se os seguintes termos:

- Nurs* (descriptor, para abranger Nurse, Nurses, Nursing),
- “Emotional Salary” (palavra-chave, uma vez que ainda não existe descriptor equivalente),
- Health (descriptor, para abranger profissional de saúde ou organização de saúde).

Assim, definiu-se a seguinte frase booleana, aplicada ao campo Resumo (Abstract): “Emotional Salary” AND (Nurs* OR Health). A pesquisa foi realizada nas referidas bases de dados a 11 de Abril de 2025, resultando inicialmente em 37 artigos.

Em seguida aplicaram-se como critérios de inclusão: artigos publicados nos últimos 5 anos (2020-2025), acesso ao texto integral disponível e publicações em inglês, português ou espanhol. Foram também definidos critérios de exclusão, nomeadamente: estudos que não abordassem o salário emocional na enfermagem; artigos não científicos; indisponibilidade do texto integral; publicações anteriores a 2020; e artigos escritos noutras línguas que não inglês, português ou espanhol. Após a aplicação destes critérios, eliminação de duplicados e leitura integral do conteúdo, foram selecionados 5 artigos para esta revisão.

A opção pela inclusão exclusiva de artigos com acesso ao texto integral em regime de acesso aberto constitui uma limitação metodológica desta revisão, podendo introduzir viés de seleção. Esta decisão, embora justificada pela necessidade de garantir transparência, reprodutibilidade da pesquisa e acesso integral à informação para análise crítica, pode ter condicionado a representatividade da evidência disponível, ao excluir estudos relevantes publicados em revistas de acesso restrito.

Apesar do número reduzido de estudos incluídos (n=5), este resultado reflete a escassez de produção científica específica sobre o salário emocional no contexto da enfermagem, particularmente quando associado à gestão em saúde. A revisão integrativa, pela sua natureza metodológica, permite a inclusão de diferentes tipos de estudos e níveis de evidência, possibilitando uma compreensão aprofundada de fenómenos emergentes ou ainda pouco explorados na literatura. Assim, os estudos selecionados mostraram-se suficientes para responder à questão de investigação proposta, permitindo identificar tendências, componentes-chave e impactos organizacionais associados à promoção do salário emocional pelos gestores de saúde, sem a pretensão de generalização estatística dos resultados.

A extração dos dados foi realizada manualmente, com recurso a ferramentas digitais para organização da informação. A síntese dos dados ocorreu por análise de conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e categorização.

A Imagem 1 apresenta o fluxo de seleção dos artigos, conforme o modelo PRISMA adotado nesta revisão integrativa.

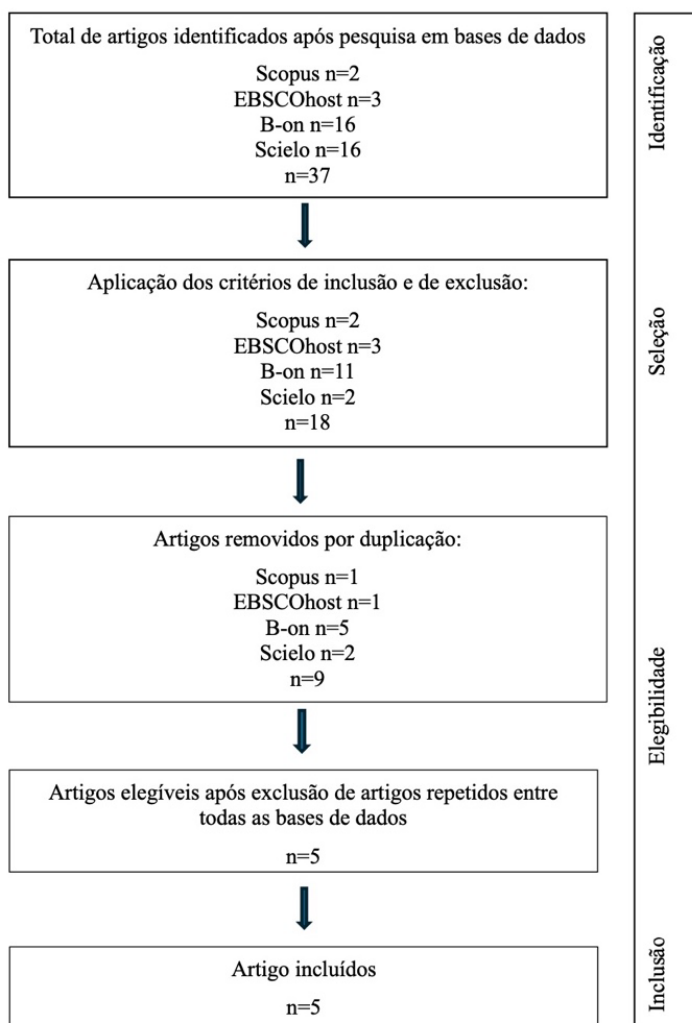


Imagem 1 – Fluxo de seleção dos artigos (PRISMA).

Os cinco artigos selecionados foram submetidos à avaliação crítica através das checklists metodológicas da Joanna Briggs Institute (JBI), de acordo com o delineamento de cada estudo (JBI's critical appraisal tools, n.d.; Joanna Briggs Institute, 2017). Quatro estudos obtiveram como resultado uma qualidade metodológica moderada. O artigo de Quintero Trigos (2023) não pôde ser avaliado pelas checklists da JBI por não se enquadrar nos seus padrões específicos, contudo, enquanto revisão teórica, demonstrou rigor conceptual e metodológico suficiente para ser considerado de qualidade moderada, não sendo, por isso, excluído. Portanto, nenhum estudo foi excluído nesta etapa. A avaliação da qualidade metodológica foi considerada no processo de interpretação dos resultados, conduzindo a uma análise crítica e cautelosa dos achados. Assim, os resultados foram discutidos à luz da qualidade dos estudos incluídos, privilegiando a identificação de tendências e convergências, e evitando extrapolações excessivas ou inferências causais.

Resultados

Tendo em conta a temática da promoção do salário emocional na enfermagem, pelo gestor de saúde, foram analisados os cinco artigos, resultantes da estratégia de pesquisa definida, cujo resumo se apresenta na seguinte tabela síntese (tabela 1).

Tabela 1 – Síntese dos artigos analisados.

Título Autor (Ano)	Objetivo	Tipo de estudo Amostra	Principais resultados	Conclusão
“Salário emocional como ferramenta de gestão: importância atribuída por profissionais de enfermagem.” Pires e Perroca (2023)	Identificar a importância que os profissionais de enfermagem atribuem aos componentes do salário emocional.	Estudo descritivo, transversal, exploratório. 172 profissionais de enfermagem (82 enfermeiros e 90 técnicos e auxiliares de enfermagem) de um hospital oncológico em São Paulo - Brasil.	- Componentes do salário emocional mais valorizados pelos enfermeiros: oportunidade de progressão na carreira e sentir-se respeitado. - As dimensões com maior pontuação foram relação entre os colaboradores (respeito, apoio, reconhecimento, integração na equipa) e aspetos pessoais do colaborador (orgulho, crescimento pessoal, equilíbrio vida-trabalho, motivação). - Feedbacks positivos, respeito por parte da gestão, liberdade de expressão e planos de carreira são valorizados por enfermeiros.	- O salário emocional é altamente valorizado pelos enfermeiros. - Ferramenta útil para promover satisfação, qualidade assistencial e retenção de talentos.
“Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador.” Intriago Peñafiel e Zambrano (2023)	Analisar o impacto do salário emocional no rendimento do talento humano no Ministério da Saúde Pública de Portoviejo (Equador), no período de 2016 a 2018.	Estudo de enfoque misto, não experimental, transversal e descritivo. 134 trabalhadores do Ministério da saúde pública de Portoviejo (Equador).	- Correlação alta e significativa entre salário emocional e rendimento/desempenho laboral. - A dimensão de desempenho contextual foi a mais influenciada pelo salário emocional. - A preocupação com o bem-estar psicológico, ambiente de trabalho saudável e equilíbrio entre vida pessoal e laboral foram aspetos valorizados.	- O salário emocional mostra-se essencial para aumentar a motivação, produtividade e compromisso dos colaboradores.
“Salário emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud.” Quintero Trigos (2023)	Descrever o salário emocional como estratégia dirigida à satisfação laboral no setor da saúde.	Estudo documental descritivo, revisão sistemática de bibliografia e análise crítico-reflexiva. Literatura de carácter científico: livros, artigos científicos e investigações.	- O salário emocional é reconhecido como fator essencial na satisfação dos trabalhadores da saúde, com impacto positivo na motivação, retenção de talentos e prestação de serviço. - Fatores mais valorizados: reconhecimento, flexibilidade, desenvolvimento pessoal, clima organizacional, apoio emocional e conciliação trabalho-família. - Estratégias eficazes incluem: programas de capacitação, turnos com descanso adequado, espaços para descanso, apoio psicológico e comunicação assertiva.	- Deve ser gerido a partir de uma visão sistémica, considerando a complexidade do ser humano. - A implementação de políticas eficazes pode melhorar o clima organizacional, reduzir riscos psicossociais e aumentar a qualidade do cuidado prestado.
“Salario emocional en el compromiso laboral: una revisión sistemática de la literatura científica en los	Determinar quais as abordagens e contribuições do salário emocional e a sua relação com o	Revisão sistemática da literatura nos últimos 5 anos (2018-2013).	- Há correlação positiva entre salário emocional e compromisso laboral. - Os fatores mais impactantes do salário emocional são: desenvolvimento profissional, reconhecimento, estabilidade e bem-estar emocional.	- O salário emocional influencia positivamente o compromisso laboral. - Recomenda-se um enfoque integral que considere bem-estar, reconhecimento,

últimos 5 años 2018-2022.” Pérez (2024)	compromiso laboral nas empresas.	Com metodologia PRISMA. 30 estudos científicos.	- O salário emocional contribui para retenção de talentos, satisfação e desempenho no trabalho.	ambiente e estabilidade para fortalecer o compromisso dos colaboradores.
“Revisión bibliográfica sobre el salario emocional y compromiso laboral en las organizaciones de salud.” López Guzmán e Delgado Bardales (2024)	Sintetizar a realidade da literatura científica sobre o modelo de salário emocional para melhorar o compromisso laboral nas organizações de saúde.	Revisão sistemática bibliográfica. Realizada com base no método PRISMA. 15 artigos científicos.	- 60% dos estudos mostram que o salário emocional é aplicado com eficácia nas organizações de saúde. - 50% dos artigos indicam um bom nível de compromisso laboral nos colaboradores. - Existe relação significativa entre salário emocional e compromisso laboral. - Estratégias como ambiente saudável, reconhecimento, capacitação e bem-estar psicológico aumentam a motivação e o compromisso.	- Práticas adequadas de salário emocional melhoram o desempenho e o engajamento dos trabalhadores. - Um modelo eficiente de salário emocional favorece diretamente o compromisso laboral.

Os resultados apresentados refletem estudos com qualidade metodológica moderada, o que orientou uma análise descritiva e interpretativa dos dados, privilegiando a identificação de tendências e convergências, em detrimento de generalizações amplas.

A análise integrativa da evidência permitiu organizar os resultados em 4 categorias temáticas transversais, reduzindo a descrição estudo a estudo e reforçando a síntese analítica dos achados.

Categoria 1 – Componentes do salário emocional mais valorizados pelos enfermeiros.

Os estudos analisados evidenciam convergência quanto aos principais componentes do salário emocional valorizados pelos profissionais de enfermagem. Entre os elementos mais frequentemente identificados destacam-se o reconhecimento profissional, as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o apoio da liderança e a existência de um ambiente organizacional positivo (Pires e Perroca, 2023; Quintero Trigos, 2023; Pérez, 2024; López Guzmán e Delgado Bardales, 2024).

No estudo de Pires e Perroca (2023), os componentes mais valorizados incluíram a oportunidade de progressão na carreira, o respeito por parte da gestão, o apoio da equipa, o reconhecimento do desempenho e o equilíbrio trabalho-vida pessoal. De forma consistente, as revisões de Quintero Trigos (2023), Pérez (2024) e López Guzmán e Delgado Bardales (2024) identificam fatores semelhantes, acrescentando dimensões como flexibilidade, bem-estar emocional, clima organizacional saudável e sentido de pertença. Estes resultados evidenciam que o salário emocional se centra sobretudo em dimensões relacionais, emocionais e organizacionais do trabalho.

Categoria 2 – Impacto do salário emocional na satisfação, motivação e bem-estar.

A maioria dos estudos demonstra que a implementação de práticas de salário emocional está associada a níveis mais elevados de satisfação profissional, motivação e bem-estar emocional entre os profissionais de enfermagem. Estratégias como reconhecimento, apoio psicológico, comunicação assertiva, conciliação trabalho-vida pessoal e ambientes laborais saudáveis contribuem para reduzir o stress e aumentar a percepção de valorização profissional (Pires e Perroca, 2023; Intriago Peñafiel e Zambrano, 2023; Quintero Trigos, 2023).

Quintero Trigos (2023) destaca que, no contexto das organizações de saúde - caracterizadas por elevada exigência emocional - o salário emocional assume um papel protetor face ao desgaste emocional, promovendo maior satisfação e qualidade de vida no trabalho. Estes achados são corroborados por Pires e Perroca (2023), que associam a valorização emocional a níveis mais elevados de orgulho profissional, motivação e equilíbrio entre vida pessoal e laboral.

Categoria 3 – Relação entre salário emocional, desempenho e compromisso laboral.

Os estudos que analisaram indicadores organizacionais evidenciam uma relação positiva entre salário emocional, desempenho profissional e compromisso laboral. Intriago Peñafiel e Zambrano (2023) identificaram uma correlação forte e estatisticamente significativa entre salário emocional e desempenho do talento humano, sobretudo no desempenho contextual, refletido na cooperação, iniciativa e envolvimento organizacional.

De forma convergente, as revisões de Pérez (2024) e de López Guzmán e Delgado Bardales (2024) demonstram que práticas de valorização não monetária estão associadas a maior dedicação, motivação, retenção de talentos e compromisso organizacional. Estes estudos indicam que o salário emocional contribui para a retenção de profissionais, melhoria do desempenho e fortalecimento do vínculo entre o trabalhador e a organização.

Categoria 4 – Papel do gestor de saúde na promoção do salário emocional.

A literatura analisada destaca o papel central do gestor de saúde na promoção e implementação eficaz do salário emocional. A adoção de estratégias estruturadas, liderança empática, reconhecimento sistemático, envolvimento dos profissionais nas decisões e comunicação clara surgem como fatores determinantes para o sucesso destas práticas (Pires e Perroca, 2023; Quintero Trigos, 2023).

Contudo, alguns estudos evidenciam lacunas na formalização e visibilidade das políticas de salário emocional. Intriago Peñafiel e Zambrano (2023) referem que parte dos profissionais assume uma posição neutra quanto à percepção destas práticas, sugerindo a necessidade de maior sistematização e comunicação institucional. Estes resultados reforçam a importância de uma atuação estratégica por parte dos gestores de saúde, orientada para a valorização integral dos profissionais de enfermagem.

Em síntese, os resultados desta revisão integrativa evidenciam que o salário emocional, quando promovido de forma intencional e estruturada pelos gestores de saúde, constitui uma estratégia relevante para melhorar a satisfação, o bem-estar, o desempenho e o compromisso dos profissionais de enfermagem.

Discussão

Os resultados desta revisão integrativa não visam estabelecer relações causais nem generalizações universais, mas contribuir para a compreensão do salário emocional como uma estratégia emergente na gestão em saúde, particularmente no contexto da enfermagem. Apesar da convergência global dos dados, a análise crítica dos estudos incluídos evidencia diferenças metodológicas e contextuais relevantes, que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

De forma geral, há convergência quanto à relevância do tema, os estudos apontam que práticas de salário emocional - como reconhecimento profissional, oportunidades de desenvolvimento,

equilíbrio entre vida pessoal e laboral, apoio psicológico, retenção de profissionais e ambiente organizacional positivo - estão associadas a maiores níveis de satisfação, motivação e compromisso profissional (Pires e Perroca, 2023; Intriago Peñafiel e Zambrano, 2023; Quintero Trigos, 2023; Pérez, 2024; López Guzmán e Delgado Bardales, 2024). Contudo, a forma como esses impactos são identificados e interpretados varia significativamente em função do desenho metodológico adotado.

Os estudos primários de natureza quantitativa/misto, como os de Pires e Perroca (2023) e de Intriago Peñafiel e Zambrano (2023), baseiam-se em questionários estruturados com escalas Likert para avaliar percepções individuais dos profissionais sobre o salário emocional e os seus efeitos. Embora este tipo de metodologia possibilite análises estatísticas e identificação de correlações significativas, está sujeito a vieses de resposta, desejabilidade social e influência do contexto institucional específico em que os participantes se inserem. Além disso, estes estudos refletem realidades organizacionais concretas (hospital oncológico no Brasil e instituições públicas no Equador), o que limita a extrapolação direta dos resultados para outros sistemas de saúde.

Por outro lado, os estudos de revisão sistemática incluídos (Quintero Trigos, 2023; Pérez, 2024; López Guzmán e Delgado Bardales, 2024) oferecem uma visão mais abrangente e conceptual do salário emocional, ao sintetizar evidência proveniente de múltiplos contextos organizacionais e países. No entanto, estas revisões dependem da qualidade metodológica dos estudos primários incluídos e apresentam heterogeneidade significativa quanto aos conceitos, instrumentos e indicadores utilizados, o que pode dificultar a comparação direta dos resultados e a definição de modelos operacionais uniformes de salário emocional.

Uma divergência relevante identificada diz respeito à percepção da implementação efetiva das práticas de salário emocional. Enquanto as revisões sistemáticas tendem a apresentar o salário emocional como uma estratégia amplamente eficaz, alguns estudos empíricos revelam percepções mais ambíguas por parte dos profissionais. Intriago Peñafiel e Zambrano (2023) identificaram que nem todas as políticas de salário emocional são formalmente reconhecidas pelos colaboradores, sugerindo que, em determinados contextos, o salário emocional pode não estar formalizado ou suficientemente visível. Essa ausência de reconhecimento reforça a necessidade de políticas institucionais claras, sistematizadas e com critérios transparentes, que tornem o salário emocional uma prática efetiva e visível. Para ilustrar, ao pesquisar normas, regulamentos ou procedimentos referentes a salário emocional em Portugal, não se encontram resultados específicos, embora existam entidades, como a Organização Mundial de Saúde e a Organização Internacional do Trabalho, que promovam ambientes laborais saudáveis e positivos.

As diferenças contextuais entre os estudos também merecem destaque. A maioria das investigações foi realizada em países da América Latina, com realidades organizacionais, culturais e laborais distintas das existentes noutros contextos, como o europeu. As condições de trabalho, os modelos de gestão, a estabilidade laboral e os sistemas de recompensa variam significativamente entre países, o que pode influenciar a forma como o salário emocional é percebido e valorizado pelos profissionais de enfermagem. Assim, os resultados devem ser interpretados à luz destes contextos específicos, evitando generalizações acríticas.

Outro aspeto crítico refere-se ao carácter ainda emergente do conceito de salário emocional no setor da saúde. Apesar do crescente interesse, observa-se ausência de consenso quanto às dimensões que o integram e aos indicadores utilizados para avaliar o seu impacto. Esta heterogeneidade conceptual e metodológica limita a comparabilidade entre estudos e reforça a necessidade de investigações futuras com delineamentos mais robustos, instrumentos validados e foco específico na prática da enfermagem.

Ainda assim, a convergência dos resultados, mesmo em contextos e metodologias distintas, sugere que o salário emocional constitui um elemento relevante na gestão dos recursos humanos em saúde. Conforme salientado por Quintero Trigos (2023), as organizações de saúde são ambientes altamente exigentes do ponto de vista emocional, o que torna particularmente pertinente a adoção de estratégias que promovam bem-estar, reconhecimento e apoio psicossocial. Neste sentido, o salário emocional surge não apenas como um fator motivacional, mas também como uma estratégia potencial de prevenção do desgaste emocional e do burnout.

Atualmente, torna-se necessária uma mudança de paradigma na gestão de recursos humanos em saúde. É urgente transitar de um modelo centrado exclusivamente na remuneração financeira para uma abordagem que valorize os fatores emocionais e subjetivos do trabalho. O salário emocional pode ser definido como uma remuneração complementar não financeira que satisfaz necessidades e expectativas individuais, promovendo o bem-estar emocional e aumentando a satisfação no trabalho (Rojas Valero e Blanco Jiménez, 2023). Para que seja efetivo, é essencial que as estratégias sejam personalizadas e ajustadas à individualidade de cada profissional.

Deste modo, é recomendável que as instituições adotem múltiplas estratégias de salário emocional, capazes de abranger diferentes perfis e necessidades. Das ações identificadas nos estudos analisados destacam-se: programas de redução do stress, áreas de descanso, ginásio no local de trabalho, políticas contra a discriminação, feedback positivo, comunicação assertiva, oportunidades de progressão, reconhecimento profissional, apoio da equipa e liderança, participação em decisões, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilidade de horários, teletrabalho, benefícios estendidos à família, ambiente organizacional positivo, estabilidade laboral, sentido de pertença, liberdade para sugestões e inovação.

Em síntese, a análise crítica dos estudos incluídos evidencia que, embora existam limitações metodológicas e contextuais, o salário emocional assume relevância transversal na gestão da enfermagem. A diversidade de abordagens reforça a complexidade do tema e a necessidade de uma implementação contextualizada, adaptada às especificidades organizacionais e às necessidades dos profissionais, exigindo gestores com competências emocionais, visão estratégica e capacidade de promover ambientes laborais saudáveis e sustentáveis. A implementação de políticas eficazes de salário emocional configura-se, assim, como caminho essencial para fortalecer o compromisso dos enfermeiros com as organizações, sendo determinante para a satisfação, motivação e desempenho, com implicações diretas na qualidade do cuidado e nos resultados institucionais.

Limitações

A presente revisão integrativa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O número reduzido de estudos incluídos ($n=5$) e a heterogeneidade metodológica dos mesmos, incluindo diferentes desenhos, contextos e instrumentos, condicionam a comparabilidade direta dos achados.

A restrição linguística aos idiomas português, inglês e espanhol, bem como a inclusão exclusiva de artigos em acesso aberto, pode ter introduzido viés de seleção e de publicação, ao excluir estudos potencialmente relevantes publicados noutras línguas ou em revistas de acesso restrito.

Adicionalmente, a ausência de estudos realizados no contexto português limita a transferência direta dos resultados para a realidade nacional. Apesar destas limitações, a revisão permitiu identificar padrões consistentes sobre o salário emocional na enfermagem, reforçando a pertinência do tema e a necessidade de investigações futuras mais robustas e contextualizadas.

Conclusão

A presente revisão integrativa permitiu evidenciar que o salário emocional constitui uma estratégia relevante de gestão na enfermagem, estando consistentemente associado a níveis mais elevados de satisfação profissional, motivação, bem-estar emocional, compromisso organizacional e intenção de permanência dos profissionais.

Num setor caracterizado por elevada exigência emocional e desgaste físico e psicológico, como o da saúde, os resultados analisados sugerem que a valorização de dimensões não monetárias do trabalho assume particular importância para os profissionais de enfermagem.

Foi possível responder à questão de pesquisa: Qual o impacto da promoção do salário emocional, pelos gestores de saúde, nos benefícios organizacionais percebidos pelos profissionais de enfermagem? Indicando que a promoção do salário emocional pelos gestores de saúde relaciona-se positivamente com benefícios organizacionais percebidos pelos enfermeiros. Contudo, atendendo à natureza metodológica dos estudos incluídos, maioritariamente observacionais e de revisão, estes resultados devem ser interpretados com cautela, não permitindo estabelecer relações causais diretas.

Os estudos analisados evidenciam que, quando implementadas práticas estruturadas de salário emocional, como reconhecimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e laboral, ambiente organizacional positivo, apoio da liderança, oportunidades de desenvolvimento e comunicação assertiva, os profissionais percebem contributos organizacionais relevantes como: maior satisfação laboral, motivação, retenção, bem-estar emocional, desempenho e compromisso com a instituição.

Atualmente, o talento humano constitui a variável mais competitiva nas organizações. As instituições enfrentam desafios crescentes para atrair, selecionar e reter os melhores profissionais, que, quando inseridos num modelo de gestão do talento humano, podem contribuir para maiores níveis de desempenho e desenvolvimento organizacional (Lema Guiracocha et al., 2019).

Apesar da consistência dos achados, observa-se a necessidade de institucionalizar estas práticas, clarificar critérios, reforçar a comunicação organizacional e capacitar líderes para uma gestão mais humanizada e emocionalmente competente. Simultaneamente, a evidência disponível aponta para a necessidade de investigações futuras com delineamentos metodológicos mais robustos, que permitam aprofundar e confirmar os efeitos do salário emocional na prática da enfermagem.

Em síntese, esta revisão integrativa sugere que o salário emocional, quando promovido pelos gestores de saúde, constitui uma estratégia promissora de valorização dos profissionais de enfermagem, com potencial contributo para a melhoria do bem-estar profissional e do funcionamento organizacional, devendo ser integrada de forma crítica, contextualizada e baseada em evidência.

Conflito de Interesses e Financiamento

As autoras declaram não existir conflito de interesses na realização da presente revisão. O trabalho não recebeu financiamento externo.

Responsabilidades éticas

Os autores dos artigos aceitam a responsabilidade definida pelo Comité Internacional dos Editores das Revistas Médicas (consultar www.icmje.org).

O presente artigo corresponde a uma revisão integrativa da literatura, não foi necessária a obtenção de parecer de uma comissão de ética.

Referências Bibliográficas

Aviles-Peralta, Y. (2024). Emotional Salary: beyond traditional compensation. *Región Científica*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>

Benítez, C. R. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 5(1), 67–72. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>

Bravo-Espinoza, M. B. M., Vargas-Rojas, D. M., & Amaya-Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1130–1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>

Carpio, D. A., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit*, 20(1), 39–56. <https://doi.org/10.30682/NM2101C>

Hurtado, N., & Taquez, Y. (2020). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*.

Intriago Peñafiel, J. V., & Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 59–75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>

JBI's critical appraisal tools. (n.d.). <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>

Joanna Briggs Institute. (2017). Checklist for Systematic Reviews and Research Syntheses. *The Joanna Briggs Institute*, 1–17.

Junça Silva, A., Burgette, A. R., & Fontes da Costa, J. (2024). Toward a Sustainable World: Affective Factors Explain How Emotional Salary Influences Different Performance Indicators. *Sustainability*, 16(2198), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su16052198>

Lema Guiracocha, P. E., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 349–375. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.461>

López Guzmán, V. S., & Delgado Bardales, J. M. (2024). Revisión bibliográfica sobre el salario emocional y compromiso laboral en las organizaciones de salud. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 6(601118), 1–13. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601118>

Pérez, R. B. (2024). Salario emocional en el compromiso laboral: una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 5 años 2018 – 2022. *Revista EVSOS*, 3(2), 23–46. <https://doi.org/10.57175/evsos.v3i2.145>

Pires, V. P. de S., & Perroca, M. G. (2023). Salário emocional como ferramenta de gestão: importância atribuída por profissionais de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, 28(87837), 1–13. <https://doi.org/10.1590/ce.v28i0.92563>

Quintero Trigos, Y. L. (2023). SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DIRIGIDA A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR SALUD. *Revista Electrónica Arbitrada Del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 20(1), 4–23.

Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102–121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>