Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Pauline Maria dos Reis

Carreira Proteana, Intenção de Rotatividade e o Papel do Salário Emocional

abril de 2026

Pauline Maria dos Reis **Carreira Proteana, Intenção de Rotatividade e o Papel do Salário Emocional**

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Pauline Maria dos Reis

Carreira Proteana, Intenção de Rotatividade e o Papel do Salário Emocional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

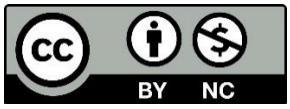
abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

AGRADECIMENTOS

Agradeço a quem caminhou junto a mim lado a lado nesta jornada: minha família. Laura, Luísa e Liu não me deixaram desistir. Não tenho palavras para expressar o tamanho do apoio que recebi deles. Sou e serei eternamente grata.

Agradeço a minha mãe, sempre presente na minha vida; aos meus avós, minha maior fonte de inspiração.

Agradeço a todos os professores do MGRH, em especial, às professoras Ana Paula Ferreira, Gina Gaio e ao professor João Ribeiro, que tiveram, de diferentes formas, importante papel na construção deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os participantes deste estudo pela contribuição, bem como pelas mensagens de incentivo, que foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Carreira Proteana, Intenção de Rotatividade e o Papel do Salário Emocional

RESUMO

As transformações no mundo do trabalho têm intensificado o interesse por modelos de carreira centrados na autonomia, na orientação por valores e na autogestão, como a carreira proteana. Paralelamente, fatores emocionais e simbólicos associados à experiência laboral têm ganhado relevância na compreensão das decisões de permanência ou saída das organizações. Neste contexto, o presente estudo analisa a relação entre atitudes de carreira proteana e intenção de rotatividade, examinando o papel moderador do salário emocional.

A investigação adopta uma abordagem quantitativa, com dados recolhidos junto de 211 profissionais brasileiros do setor de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, por meio de questionário estruturado. Foram utilizados três instrumentos validados: a *Protean Career Attitudes Scale* (PCAS), a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e a *Encuesta de Salario Emocional*. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, correlações, regressões e modelos de moderação com recurso ao PROCESS.

Os resultados indicam que a carreira proteana, no seu índice global, não apresenta relação significativa com a intenção de rotatividade, embora revele um efeito positivo quando analisada em conjunto com o salário emocional. As dimensões da carreira proteana apresentam efeitos distintos: o direcionamento por valores associa-se positivamente à intenção de saída, enquanto o autogerenciamento apresenta uma tendência negativa. O salário emocional evidencia um efeito negativo robusto e modera a relação entre direcionamento por valores e intenção de rotatividade, atenuando-a em níveis elevados.

Conclui-se que a intenção de rotatividade resulta da interação entre características individuais e condições organizacionais. O estudo contribui para uma compreensão mais integrada da carreira proteana em contextos profissionais contemporâneos e reforça a relevância do salário emocional nas práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Palavras-chave: autogestão de carreira, carreira proteana, intenção de rotatividade, retenção de talentos, salário emocional.

Protean Career, Turnover Intention, and the Role of Emotional Salary

ABSTRACT

Transformations in the world of work have intensified interest in career models centered on autonomy, value orientation, and self-management, such as the protean career. At the same time, emotional and symbolic aspects of the work experience have gained relevance in understanding employees' decisions to stay in or leave organizations. In this context, the present study examines the relationship between protean career attitudes and turnover intention, as well as the moderating role of emotional salary.

This research adopts a quantitative approach, based on data collected from 211 brazilian professionals working in pension funds sector through a structured questionnaire. Three validated instruments were used: the Protean Career Attitudes Scale (PCAS), the Turnover Intention Scale (EIR), and the Emotional Salary Survey. Data were analyzed using descriptive statistics, correlations, regression analyses, and moderation models with PROCESS.

The results indicate that protean career attitudes, when considered as a global construct, are not significantly related to turnover intention, although a positive effect emerges when analyzed in conjunction with emotional salary. At the dimensional level, distinct effects were observed: value-driven orientation is positively associated with turnover intention, whereas self-directed career management shows a negative tendency. Emotional salary demonstrates a strong negative effect on turnover intention and significantly moderates the relationship between value orientation and turnover intention, weakening this association at higher levels.

These findings suggest that turnover intention results from the interaction between individual characteristics and organizational conditions. The study contributes to a more integrated understanding of protean careers in contemporary professional contexts and highlights the relevance of emotional salary in human resource management practices.

Keywords: career self-management, protean career, turnover intention, talent retention, emotional salary

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 1

1. REVISÃO DA LITERATURA 4

1.1 Carreira 4

1.1.1 Conceito de Carreira 4

1.1.2 Carreira proteana 6

1.2 Intenção de Rotatividade 8

1.3 Salário Emocional 10

1.3.1 Conceito de Salário Emocional 10

1.3.2 Componentes do Salário Emocional 12

1.3.3 Aplicação do Salário Emocional 13

1.4 O setor das Entidades Fechadas de Previdência Complementar como contexto do estudo 15

1.5 Fundamentação das hipóteses de investigação 16

1.5.1 Relação entre atitude de carreira proteana e intenção de rotatividade 16

1.5.2 Relação entre salário emocional e intenção de rotatividade 17

1.5.3 Relação entre carreira proteana e fatores associados ao salário emocional 18

1.6 Formulação das hipóteses de investigação 18

2. METODOLOGIA 20

2.1 Tipo de pesquisa 20

2.2 População e amostra 20

2.3 Procedimentos de recolha de dados 21

2.4 Instrumento de coleta 21

2.5 Procedimentos de análise dos dados 23

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 25

3.1 Caracterização da amostra 25

3.2. Construção das variáveis 28

3.2.1.Carreira Proteana 28

3.2.2. Intenção de Rotatividade 29

3.2.3. Salário Emocional 29

3.3. Análises com variáveis sociodemográficas 30

3.4 Carreira proteana e Intenção de rotatividade 33

3.5 Salário emocional e Intenção de rotatividade 34

3.6 Efeitos do Salário Emocional 35

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA 43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 46
ANEXOS 51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes 25
Quadro 2 alfa de Cronbach PCAS 28
Quadro 3 estatísticas descritivas PCAS 29
Quadro 4 alfa de Cronbach e estatísticas descritivas EIR 29
Quadro 5 alfa de Cronbach *Encuesta de Salario Emocional* 30
Quadro 6 estatísticas descritivas *Encuesta de Salario Emocional* 30
Quadro 7 modelos das análises de moderação 36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar

AG – Autogerenciamento da carreira

AMB – Ambiente de trabalho

CP – Carreira proteana

DCH – *Organización Internacional de Directivos de Capital Humano*

EFPC – Entidades Fechadas de Previdência Complementar

EIR – Escala de Intenção de Rotatividade

DES – Desenvolvimento profissional

DV – Direcionamento por valores pessoais

FLEX – Flexibilidade

GRH – Gestão de recursos humanos

IR – Intenção de rotatividade

PCAS – *Protean Career Attitudes Scale*

PIB – Produto interno bruto

PREVIC – Superintendência Nacional de Previdência Complementar

RH – Recursos humanos

SE – Salário emocional

"É preciso diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz,

de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática."

Paulo Freire

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações no mundo do trabalho têm redefinido as expectativas dos profissionais em relação às suas carreiras e ao papel das organizações. Em contraste com modelos tradicionais de carreira, pautados pela linearidade e estabilidade organizacional, surge a ideia da autogestão da carreira, caracterizada pela autonomia, pela autorreflexão e pelo alinhamento aos valores pessoais do indivíduo (Hall, 2004). O próprio trabalhador assume o protagonismo de seu percurso profissional, avaliando constantemente o grau de realização e satisfação com seu contexto laboral. Este novo paradigma desafia a liderança e a gestão de pessoas a compreender de que forma trabalhadores altamente autónomos e orientados internamente tomam decisões relacionadas com a permanência ou a saída da organização, especialmente em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico.

Paralelamente, cresce o reconhecimento de que factores emocionais, relacionais e simbólicos desempenham um papel determinante na experiência laboral e na permanência organizacional. Para Gómez-Ramírez (2011) além da remuneração financeira, outros fatores passaram a exercer influência significativa na motivação, no engajamento e nas decisões de permanência ou saída dos trabalhadores. De acordo com Temple (2007), o salário emocional inclui aspetos não monetários que abrangem todas aquelas razões pelas quais alguém trabalha feliz; elemento-chave para que se sintam confortáveis, engajadas e bem alinhadas em seus respectivos empregos. A crescente valorização do salário emocional reflete uma mudança no perfil dos profissionais contemporâneos, especialmente entre as novas gerações, que tendem a priorizar bem-estar, significado no trabalho e relações humanas de qualidade (Gómez-Ramírez, 2011).

Em contrapartida, muitas organizações ainda não reconhecem plenamente a importância desses aspectos ou não os implementam de forma estruturada, o que pode gerar insatisfação, desengajamento e, consequentemente, movimentos de rotatividade, seja dentro da própria empresa ou em busca de novos ambientes mais alinhados às necessidades do indivíduo (Espinoza & Toscano, 2020). A intenção de rotatividade, medida de forma recorrente na literatura como um dos mais fortes preditores do turnover real (Bothma & Roodt, 2013), constitui um fenómeno complexo que resulta tanto de características individuais como de percepções do contexto organizacional.

No caso específico de trabalhadores com elevada orientação proteana, a intenção de rotatividade pode ser influenciada pela procura de alinhamento de valores ou por oportunidades de desenvolvimento

(Redondo et al., 2021), mas também acredita-se que esta pode ser atenuada quando o ambiente proporcionado pela organização favorece fatores emocionais, tais como o bem-estar, a autenticidade e o propósito. Ou seja, o salário emocional pode exercer um efeito amortecedor ou acentuador da relação entre carreira proteana e intenção de rotatividade, funcionando como um contexto que orienta a proteaneidade para movimentos de desenvolvimento interno ou, inversamente, para processos de desvinculação.

Neste enquadramento, torna-se relevante investigar quando e em que condições a atitude de carreira proteana se transforma em intenção de rotatividade, bem como de que forma o salário emocional pode moderar essa relação. Em outras palavras, pretende-se compreender se o salário emocional altera a intensidade da relação entre a atitude de carreira proteana e a intenção de rotatividade. Com base nestas premissas, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre atitudes de carreira proteana e intenção de rotatividade, examinando o papel moderador do salário emocional. Para tal, recorre-se a três instrumentos: a *Protean Career Attitudes Scale*, escala original de (Briscoe et al., 2006), validada no contexto brasileiro por (Oliveira et al., 2010); a Escala de Intenção de Rotatividade, escala original de (Siqueira et al., 2014), validada por (Hokama e Martins, 2024) e amplamente usada no contexto brasileiro; e a *Encuesta de Salario Emocional*, escala original de (Salvador-Moreno et al., 2021), validada recentemente por (Violero, 2024).

Espera-se que atitudes de carreira proteana se associem positivamente à intenção de rotatividade e que níveis elevados de salário emocional atenuem essa relação, reduzindo a probabilidade de saída mesmo entre profissionais com forte orientação proteana de carreira.

A pesquisa pretende identificar se indivíduos com orientação proteana, mantêm maior propensão a deixar a organização comparados a indivíduos pouco orientados neste sentido, mesmo quando percebem altos níveis de salário emocional. Espera-se que os resultados contribuam para a literatura sobre carreiras contemporâneas, ao mesmo tempo que fornecem orientações práticas para a gestão de pessoas no desenvolvimento de ambientes de trabalho emocionalmente enriquecedores, capazes de reter profissionais mesmo com elevadas atitudes de autonomia e autogestão. Compreender essa dinâmica é essencial para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes, voltadas não apenas à retenção de talentos, mas também ao fortalecimento do vínculo afetivo e simbólico entre o empregado e a organização.

Relativamente à estrutura do presente trabalho, inicia-se com a justificação e a relevância dos temas em análise, apresentadas na presente introdução. Seguidamente, apresenta-se o capítulo de

enquadramento teórico, que sustenta a investigação desenvolvida e se encontra organizado em três partes correspondentes aos principais temas do estudo. Posteriormente, descreve-se a metodologia adotada, bem como os instrumentos utilizados na recolha de dados. Na sequência, apresenta-se o capítulo dedicado à apresentação e análise dos dados obtidos, incluindo a discussão dos resultados e a formulação de propostas de solução para o problema em estudo. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura relevante no âmbito dos principais conceitos, abordagens teóricas e evidência empírica relacionados com as variáveis em estudo: atitude de carreira proteana, intenção de rotatividade e salário emocional. Inicialmente, aborda-se o tema das carreiras, partindo da definição do conceito, da sua origem e evolução teórica, bem como do papel da gestão de recursos humanos na gestão de carreiras. Posteriormente, discute-se a perspetiva das carreiras contemporâneas, com particular enfoque na carreira proteana, variável central do presente estudo.

De seguida, analisa-se o constructo intenção de rotatividade, o qual se encontra diretamente associado a fenómenos atuais no contexto organizacional, nomeadamente à saída voluntária de colaboradores e aos desafios relacionados com a retenção de talentos. Por fim, apresenta-se o conceito de salário emocional, explorando as suas principais componentes e aplicação nas organizações, enquanto recurso estratégico traduzido em práticas de gestão orientadas para a promoção do envolvimento, da autonomia, das oportunidades de desenvolvimento e da realização pessoal e profissional dos trabalhadores.

1.1 Carreira

1.1.1 Conceito de Carreira

Hall (2002) aponta a carreira como a sequência de empregos ou funções que marca um progresso através da vida laboral, sendo uma estrutura heterônoma gerida pelas empresas e definida de forma externa, previsível e sequencial. Esta visão previlegia o papel da organização na gestão da carreira do indivíduo. Já Schein (1978) entende a carreira como uma construção dinâmica, resultante da interação e da adaptação mútua entre as necessidades individuais e organizacionais, que dependem da proatividade tanto dos profissionais quanto das empresas.

Estas duas visões ilustram algumas das perspetivas com que a carreira pode ser pensada. Efetivamente, o conceito de carreira passou por uma evolução significativa, deixando para trás um modelo paternalista, que adotava uma abordagem tradicional em que as organizações eram responsáveis por gerenciar as trajetórias profissionais dos seus empregados. Na atualidade, observa-se que muitas das carreiras contemporâneas têm uma incidência de movimento e ausência de

estabilidade (Duarte & Silva, 2013) e a ênfase recai sobre uma visão em que o indivíduo assume a responsabilidade pela gestão de sua própria carreira. Duarte e Silva (2013) ainda reforçam que a carreira não é exclusivamente uma trajetória individual, mas está alicerçada na relação entre as pessoas e o contexto.

Segundo Savickas (2012), as rápidas e frequentes transformações econômicas vivenciadas pela sociedade resultaram em modificações significativas na relação entre trabalho e carreira. O autor argumenta que essa relação deixou de ser uma trajetória linear, passando a ser entendida como um conjunto de decisões tomadas pelos indivíduos, contextualizadas nas fases de suas vidas e nos ambientes nos quais estão inseridos.

Com a flexibilização, heterogeneização e complexificação do mundo do trabalho e das organizações ao final do século XX, a carreira passou por mudanças significativas em sua estrutura, concepção e desenvolvimento. Em 1996, foi publicado o livro *The Career Is Dead – Long Live the Career*, de Douglas T. Hall, que sugere que "a carreira está morta", ou seja, a carreira organizacional deixou de ser o modelo predominante. No entanto, ao afirmar "longa vida à carreira", o autor sinaliza que surgiram novos modelos de carreira, criando novas possibilidades (Ribeiro, 2009).

Surge então, uma nova abordagem ao tema da carreira: a carreira profissional passa a ser vista como podendo ser administrada de forma individual (Chiavenato, 2014). Cada pessoa deve saber como ajustá-la de acordo com as demandas e exigências de um mundo em rápida mudança e transformação. O autogerenciamento de carreira é um assunto atual e suscita interesse; autores vêm adotando diferentes denominações em relação às carreiras contemporâneas, como, por exemplo, as carreiras proteanas, as carreiras sem fronteiras ou as carreiras inteligentes.

De acordo com Redondo et al. (2021), apesar da diversidade de abordagens que procuram explicar as carreiras contemporâneas, pode-se afirmar que apenas dois modelos se consolidaram como amplamente reconhecidos: o de carreira proteana e o de carreira sem fronteiras. De Vos e Dries (2013) defendem que as carreiras podem estar se tornando mais proteanas, com maior ênfase em responsabilidade e resultados individuais, mas não mais *boundaryless*, sugerindo que o protagonismo do indivíduo pode conviver bem com estruturas organizacionais de suporte e desenvolvimento.

Neste trabalho, o estudo será direcionado sob a perspectiva da carreira proteana.

1.1.2 Carreira proteana

Segundo Hall (2002), a carreira proteana é aquela gerenciada pelo próprio indivíduo, e não pela organização. Ela caracteriza-se por mudanças frequentes e pela adoção de iniciativas como autoinvenção, autonomia, autodireção, aprendizado contínuo, autogerenciamento da carreira e da vida, além da construção de relações. Sultana e Malik (2019) afirmam que indivíduos que assumem a responsabilidade de gerenciar suas carreiras movidos por seus próprios valores intrínsecos podem beneficiar a si mesmos e, também, às suas organizações.

Embora a literatura recente sobre carreiras tenha enfatizado o declínio da carreira organizacional tradicional em favor de modelos mais contemporâneos (Hall, 2004), evidências empíricas sugerem que essa transição não é nem total nem uniforme entre os diferentes grupos de trabalhadores. De Vos e Dries (2013) demonstraram que profissionais inseridos em posições de alto valor estratégico e alta singularidade apresentam maior protagonismo e responsabilidade individual sobre a gestão de suas próprias carreiras, alinhando-se aos princípios da carreira proteana. Porém, isso não implica necessariamente o abandono das estruturas organizacionais, uma vez que talentos de alto valor ainda preferem a mobilidade interna e se beneficiam de práticas formalizadas de gestão de carreira.

A ideia de carreira proteana proposta por Briscoe et al. (2006) defende que indivíduos com elevada orientação por valores pessoais tendem a avaliar a permanência organizacional com base no grau de alinhamento entre o contexto de trabalho e os seus critérios internos de sucesso. Assim, quando percecionam limitações ao desenvolvimento ou incongruência de valores, estes profissionais demonstram maior propensão para considerar a mobilidade como estratégia de autorrealização de carreira. De forma complementar, Zhu et al. (2024) demonstraram que a relação entre orientação de carreira proteana e intenção de rotatividade é condicionada pela perceção de crescimento de carreira oferecida pela organização, tanto no presente, como em termos de perspetivas futuras, o que indica que a orientação proteana não conduz necessariamente à saída, mas que o seu efeito depende das oportunidades percebidas de desenvolvimento e progressão.

Hall (2004) discute alguns conceitos com base na teoria proteana de carreira. O primeiro é o conceito de orientação profissional proteana, como um recurso psicológico importante para prever como as pessoas se adaptam com sucesso às transições de carreira. A orientação profissional proteana é a atitude ou mentalidade da pessoa com inclinações à autodireção e orientação por valores. O caminho de carreira proteana é a sequência objetiva de mudanças de emprego que o indivíduo com alto nível de orientação profissional proteana percorre. Embora a natureza autodirigida e orientada por valores de

um indivíduo possa ser percebida como egocêntrica e não orientada para a organização, não significa que seja contrário aos objetivos organizacionais. Daí, verifica-se o fenômeno conhecido como paradoxo proteano, qual seja, trabalhadores com altos níveis de autodireção individual e orientação de valores podem tornar-se, até, melhores cidadãos organizacionais, influenciando positivamente seus grupos (Hall et al., 2018).

A compreensão atual sobre carreiras proteanas está relacionada a comportamentos profissionais proativos, inclinados ao planejamento de carreira, desenvolvimento de habilidades, consultoria e networking. Estes comportamentos podem resultar em mais opções de emprego fora do local de trabalho atual, porque pessoas proativas estão mais propensas a tentar mudanças de emprego e selecionar locais de trabalho que ofereçam oportunidades para desenvolver suas carreiras em direções positivas. A resiliência profissional é outra característica importante, uma vez que pessoas resilientes podem persistir na realização de seus objetivos e lidar com possíveis interrupções na carreira. Em suma, a resiliência profissional desempenha um papel fundamental na facilitação do comportamento profissional proativo, resultando em maior empregabilidade externa (Park et al., 2022).

Segundo Wong et al. (2017), a promoção de uma cultura de empregabilidade é essencial para preparar os funcionários para embarcar em uma carreira proteana. Por isso, muitas organizações têm investido na capacitação e avaliação de seus funcionários, pois o desenvolvimento desta cultura melhora o desempenho de profissionais qualificados e treinados. A interação entre o uso de estratégias avançadas de carreira e um sistema organizacional de apoio influencia diretamente a trajetória de uma carreira proteana. Além disso, uma cultura robusta de empregabilidade torna as organizações mais adaptáveis e preparadas para mudanças.

De acordo com Baruch e Vardi (2016), há, também, uma outra visão, pouco discutida, na ideia do proteanismo e o autor apresenta alguns argumentos, identificados como lado sombrio do modo de carreira proteano. Por exemplo, a experiência exigente de se reinventar continuamente pode estar relacionada a um alto nível de estresse, má conduta autopromocional e política e comportamentos de afastamento ou engajamento mais baixo.

Lo Presti et al. (2023) recomendam que os profissionais de GRH reconheçam as orientações proteanas de seus empregados e os apoiem em seu desenvolvimento. Também é fundamental que promovam intervenções personalizadas para empregados que não apresentam comportamentos proteanos, auxiliando-os no desenvolvimento da autodireção, proatividade e adaptabilidade, pois esses

profissionais podem ter mais dificuldade para lidar com estresses e turbulências organizacionais e ambientais.

1.2 Intenção de Rotatividade

Entende-se por saída voluntária, a decisão, por iniciativa do empregado, de encerrar a relação de trabalho com a organização. Esta decisão pode decorrer de duas situações distintas. A primeira é o nível de insatisfação do empregado com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, ou seja, no mercado de trabalho. O profissional pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos (Chiavenato, 2014).

A era da Grande Renúncia, tradução de *The Great Resignation*, termo cunhado por Anthony Klotz, através de entrevistas e artigos jornalísticos veiculados por fontes como BBC News e Bloomberg em meados do ano de 2021, quando, após analisar dados do departamento de trabalho dos Estados Unidos da América, Klotz verificou um número anormalmente alto de demissões, e sugeriu que aquela era apenas "a ponta do iceberg"; assim, o termo refere-se ao aumento massivo e inesperado no número de pessoas que deixaram os seus empregos voluntariamente. A pandemia da COVID-19 atuou como um catalisador que fez com que milhões de pessoas repensassem radicalmente sua relação com o trabalho. Com isso, organizações no mundo todo foram forçadas a reavaliar seus modelos de gestão e liderança (Galiano-Coronil & Blanco-Moreno, 2024).

A saída voluntária de trabalhadores tem-se mostrado prejudicial para as organizações, por motivos que vão desde a perda dos melhores talentos até aos custos de treinamento e substituição. A retenção de funcionários é crucial e impacta significativamente o sucesso organizacional (Ike et al., 2023). Para Stewart et al. (2011) as organizações devem compreender a intenção de rotatividade dos profissionais e seus fatores antecedentes. O objetivo é medir a disposição de um profissional em deixar seu emprego atual, sendo que os resultados permitem que os gestores desenvolvam ações estratégicas para incentivar a retenção de talentos e a permanência dos melhores profissionais na organização.

Talluri e Uppal (2022) demonstram que a relação entre sucesso subjetivo e propensão à saída organizacional ou ocupacional é condicional, e revela-se mais forte quando o profissional dispõe simultaneamente de altas competências de carreira (*know-why*, *know-how*, *know-whom*) e elevada empregabilidade percebida. Assim, para a compreensão da intenção de rotatividade, não basta examinar preditores isolados, é imperativo considerar as interações entre fatores subjetivos

(desejabilidade) e fatores estruturais e individuais (facilidade de movimento), bem como o contexto específico em que essas relações se manifestam.

Hokama e Martins (2024) investigaram as relações entre capital psicológico, desenho do trabalho, engajamento e intenção de rotatividade em uma amostra de 268 trabalhadores brasileiros. Os resultados indicaram que o desenho do trabalho e o capital psicológico se correlacionaram positivamente com o engajamento no trabalho e negativamente com a intenção de rotatividade. Ademais, o capital psicológico atuou como fator supressor na relação entre especialização e engajamento, bem como moderador da relação entre solução de problemas e intenção de rotatividade, evidenciando que o efeito de recursos pessoais sobre a propensão à saída é condicionado por fatores contextuais, tais como autonomia, suporte social e condições de trabalho.

Rubenstein et al. (2017) corroboram a noção de que, frequentemente, os funcionários pedem demissão dos chefes, não dos empregos, e que, na mesma medida, a rotatividade pode ser causada por ambientes de trabalho tóxicos ou pela sensação de falta de apoio por parte da organização. Em um estudo realizado por Steil et al. (2022) as práticas de gestão mais citadas pelos participantes quanto às suas razões para uma possível saída voluntária da organização, foram relacionadas à falta de processo de avaliação de desempenho e feedback eficientes, de inovação, de treinamentos e de possibilidade de flexibilização do horário de trabalho e home office.

Yuan (2025) evidencia que as elevadas taxas de rotatividade resultam de dinâmicas emocionais e interpretativas distintas, com relevante associação às suas posições ocupacionais. Assim, as perceções de rotatividade são determinadas por fatores estruturais, e também por experiências simbólicas e afetivas que diferem-se entre níveis hierárquicos. Nesse quadro, padrões emocionalmente estruturados de interpretação da realidade organizacional influenciam a forma como os trabalhadores de diferentes posições percecionam e respondem aos desafios no trabalho.

De acordo com Oliveira et al. (2018) a ausência de investimento por parte da organização no crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores pode ser interpretada como um sinal de desvalorização. Além disso, quando o empregado não confia nas acções da empresa nem percebe suporte ou boas práticas de gestão, tende a considerar que a melhor alternativa é buscar outra oportunidade. Essas perceções, quando associadas a condições favoráveis no mercado de trabalho, podem resultar no desligamento voluntário do colaborador.

Nesse sentido, pode-se verificar a dimensão estratégica da GRH, visto que, após os processos de atração e desenvolvimento, torna-se essencial garantir a permanência dos colaboradores na

organização. Tal prática contribui para a redução dos índices de rotatividade e para a mitigação dos impactos negativos associados, como a queda na produtividade, a perda de conhecimento organizacional e o aumento dos custos relacionados ao recrutamento, seleção e integração de novos profissionais (Tarique & Schuler, 2010).

Conforme sugere Quintero Yennifer (2023) a introdução de estratégias centradas no bem-estar dos empregados, baseadas na flexibilidade e conciliação das atividades laborais e familiares, bem como a existência de programas de formação que visem o desenvolvimento profissional, têm como objetivo melhorar a situação laboral e garantir a sua permanência na empresa. Para Carpio e Urbano (2021) alinhar as necessidades pessoais dos trabalhadores com as da organização pode ser útil no desenvolvimento da lealdade e retenção de pessoas.

Agapito et al. (2015) identificaram que quanto maior o comprometimento afetivo do trabalhador com a organização, menores serão as possibilidades de ele pensar em uma eventual saída, planejá-la e manifestar vontade quanto a isso, ou seja, quanto mais a empresa leva o indivíduo a se sentir animado, interessado e entusiasmado por trabalhar para ela, menos os profissionais pensarão em deixá-la. Dessa forma, compreende-se que o fortalecimento do vínculo, como fator redutor da intenção de rotatividade, pode ser favorecido por práticas que compõem o chamado salário emocional. Ao promover experiências de trabalho que despertem sentimentos positivos nos colaboradores, as organizações tendem não apenas a reduzir a propensão à saída voluntária, mas também a ampliar o engajamento e a retenção de talentos, elementos essenciais para a sustentabilidade e competitividade organizacional.

1.3 Salário Emocional

1.3.1 Conceito de Salário Emocional

Na atualidade, as organizações têm sido desafiadas a atender às novas expectativas da força de trabalho e, por isso, têm recorrido a estratégias que ultrapassam as obrigações legais, como a adoção do salário emocional e o conhecimento de como conduzir a sua implementação. Esse conceito tornou-se essencial para as organizações que buscam maior produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade, além da promoção de um ambiente de trabalho mais positivo e engajador (Gómez-Ramírez, 2011).

Salário emocional é um tipo de remuneração, que juntamente com a compensação material buscam atrair, motivar e reter os talentos de uma organização (Cordero-Guzmán et al., 2022). O salário emocional não se trata de qualquer fórmula de incentivo monetário, mas tem suas raízes em diversas teorias psicológicas. De fato, o termo salário emocional ainda é pouco conhecido e de contornos imprecisos. Seu significado gera controversas, especialmente quando se busca traduzir a teoria em práticas concretas nas organizações (Pérez del Prado, 2018).

"O conceito de salário emocional ainda é pouco difundido, o que reforça a necessidade de analisá-lo, considerando o conhecimento teórico e prático limitado sobre o tema e a importância de aumentar o bem-estar dos trabalhadores com recursos reduzidos" (Rubio-Avila et al., 2020, p. 16).

De acordo com Quintero Arango e Betancur Arias (2021):

> Definir políticas salariais emocionais nas empresas deve levar à diminuição da insatisfação no trabalho, da falta de interesse pelo trabalho, da rotatividade constante de profissionais, dos pedidos de licença médica causados por um ambiente de trabalho precário, do reprocessamento, das relações interpessoais precárias que levam à realização de trabalhos no tempo pessoal dos empregados, desencadeando faltas, licenças injustificadas e aposentadorias que a empresa não havia previsto (p. 88).

Pérez del Prado (2018) sugere que existem três características fundamentais associadas ao conceito. A primeira é o elemento substancial, que se refere à sua natureza não econômica, trata-se de uma forma de remuneração não monetária pelo trabalho realizado. A segunda é o elemento teleológico, pois a remuneração emocional busca atender a determinadas necessidades individuais como forma de motivação, tendo como objetivo final melhorar o desempenho profissional. Por fim, há o elemento adjacente, uma vez que o salário emocional complementa a remuneração tradicional, atuando como suporte adicional nos aspectos motivacionais e de reconhecimento que o salário monetário, por si só, não é capaz de alcançar.

As origens do salário emocional podem ser compreendidas à luz da pirâmide de necessidades de Maslow, composta, em ordem de importância, por necessidades fisiológicas, de segurança, sociais ou de pertencimento, de estima ou reconhecimento e de autorrealização. Sob essa ótica, Nicolás (2011) afirma que o salário econômico atende apenas aos dois primeiros níveis, uma vez que satisfaz as

necessidades básicas e de segurança. O salário emocional, por sua vez, surge como um complemento essencial, capaz de suprir as demais necessidades e promover maior realização pessoal e profissional.

1.3.2 Componentes do Salário Emocional

Cordero-Guzmán et al. (2022) afirmam que a satisfação é um estado atitudinal do ser humano, que ocorre quando suas necessidades foram compensadas. De acordo com estes autores, no ambiente de trabalho, esse estado é alcançado por meio de estratégias implementadas por empresas que se preocupam com as questões psicológicas e sociológicas de seus trabalhadores. A obtenção da satisfação no trabalho é influenciada por diversos aspectos, como particularidades de cada indivíduo, as características da atividade laboral, da organização e da sociedade como um todo.

De acordo com Salvador-Moreno et al. (2021), o salário emocional pode ser analisado sob três dimensões: ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional e flexibilidade. A dimensão do ambiente compreende as condições gratificantes por parte do empregador e aquelas relacionadas a critérios de conforto, como cultura, clima, capacitação e preocupação com o trabalhador. Em relação ao desenvolvimento profissional, estão a valorização do treinamento e o feedback positivo da chefia. Por fim, no caso da flexibilidade, estão os aspectos organizacionais relacionados à flexibilidade e às licenças.

Pires e Perroca (2023) elencaram 40 componentes do salário emocional que retratam aspetos relativos ao colaborador individualmente e entre o colaborador e o ambiente, nomeadamente à organização, à gerência e à equipa. Os principais aspetos observados relativos ao colaborador foram: importância social e pessoal do trabalho, motivação, conciliação vida pessoal/familiar e trabalho. Já entre o colaborador e o ambiente, progressão na carreira, respeito, apoio, reconhecimento, integração à equipa e atuação de forma colaborativa foram alguns dos aspetos apontados. O salário emocional é considerado muito importante, sendo que a maioria dos componentes é valorizada, principalmente aqueles relativos às relações profissionais e às condições de trabalho.

Segundo Madero-Gómez et al. (2021), as empresas têm integrado estratégias de flexibilidade como uma parte importante dos seus processos de RH, principalmente como uma componente do seu salário emocional. Através da flexibilidade laboral, nomeadamente, a possibilidade de personalizar os horários de trabalho, trabalhar em casa ou realizar parte do trabalho fora da empresa, podem ser alcançados uma série de benefícios, tanto para as pessoas como para as empresas.

De acordo com Pérez del Prado (2018) não há consenso sobre quais elementos específicos compõem a remuneração emocional no que se refere à sua aplicação prática. Ao avaliar os itens do salário emocional, Rodríguez Rodríguez et al. (2021) evidenciam que as expectativas variam de acordo com as necessidades e o constructo motivacional implícito que cada indivíduo apresenta. Entretanto, isto não suscita qualquer restrição à criação de estratégias compartilhadas, concebidas de acordo com os perfis e características comuns dos trabalhadores e seus conglomerados.

Vera et al. (2019) evidenciam que contextos de trabalho que promovem experiências positivas, suporte organizacional e disponibilidade de recursos contribuem para níveis mais elevados de envolvimento dos colaboradores e atitudes mais favoráveis em relação à organização. Os autores destacam que dimensões como apoio, reconhecimento e qualidade das relações no trabalho influenciam diretamente a forma como os indivíduos percecionam o seu contexto profissional, com implicações relevantes para a sua permanência. Neste sentido, estes fatores intangíveis, como o ambiente de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento e a qualidade das relações, integram o conjunto de elementos que a literatura tem vindo a conceptualizar como salário emocional.

1.3.3 Aplicação do Salário Emocional

Para além da sua definição conceptual, o salário emocional tem sido amplamente associado aos elementos não monetários no trabalho. Forelli e Ordonez (2025) evidenciam uma crescente valorização de fatores como flexibilidade, bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e qualidade das experiências de trabalho, como determinantes na decisão de permanência dos trabalhadores. Ademais, estratégias baseadas apenas em compensação financeira tendem a revelar-se insuficientes, não apenas na retenção, mas também na capacidade das organizações em atrair e manter profissionais alinhados com as suas propostas de valor.

A implementação de um programa de salário emocional exige uma transformação profunda na gestão de recursos humanos, que deve evoluir de uma abordagem tradicional e hierárquica para um modelo mais horizontal e participativo, favorecendo o envolvimento ativo dos colaboradores na vida organizacional (Pérez del Prado, 2018). De acordo com Torres e Gutiérrez (2023) a estratégia de aplicação do salário emocional, acompanhada da compreensão sobre quem é o trabalhador, quais são os seus papéis externos, e o contributo da organização para que ele possa realizar o seu projeto de vida, permitirá a entrega de um trabalho de qualidade, tornando-o, assim, um parceiro estratégico do negócio, e a sua satisfação refletir-se-á na forma como desempenha o seu trabalho.

Em teoria e de forma genérica, as empresas preocupam-se com a felicidade dos trabalhadores; da mesma forma, o líder que gerencia pessoas deve ter esta preocupação. De acordo com Gonzales-Macedo et al. (2023) a liderança servidora, por exemplo, influencia indiretamente a felicidade no trabalho por meio do salário emocional. Entretanto, alcançar o desafio de mantê-los felizes é complexo e incerto devido às variações na personalidade, cultura e contexto de cada trabalhador.

Para que os colaboradores se sintam verdadeiramente reconhecidos e recompensados, é essencial que se identifiquem com a empresa, compartilhem de seus objetivos e percebam-se como parte integrante dela. Isso pressupõe o fortalecimento dos canais de comunicação e o incentivo à troca contínua de informações. Além disso, políticas voltadas à conciliação entre vida pessoal e profissional devem ocupar um papel central (Pérez del Prado, 2018). O reconhecimento justo e constante dos colaboradores, a validação pessoal e social e uma comunicação aberta e frequente são práticas de liderança que elevam o salário emocional: e tudo isso sem custo financeiro. Da mesma forma, o tratamento respeitoso, a justiça e a equidade são pilares indispensáveis em culturas organizacionais nas quais as pessoas cumprem seus compromissos, sobretudo em momentos desafiadores (Temple, 2007).

Da mesma forma, Pérez del Prado (2018) acrescentam que torna-se necessário adaptar a gestão de pessoas e as práticas de remuneração, tanto monetárias quanto não monetárias, tangíveis e intangíveis, às necessidades e circunstâncias individuais. Nesse sentido, destaca-se o conceito de remuneração "à la carte", em que parte do salário e das condições de trabalho é definida conforme as preferências e escolhas do próprio colaborador, promovendo maior autonomia, satisfação e alinhamento pessoal com a organização.

Para além da remuneração, as práticas organizacionais devem incluir o cuidado com o cliente interno, a realização de avaliações de desempenho coerentes, uma política atraente de cargos e salários, treinamentos, desenvolvimento e planos de sucessão adequados. Ainda, é essencial criar uma cultura que estimule a inovação e fomente um ambiente seguro, sem medo de represálias. Como consequência, a organização terá maior probabilidade de alcançar resultados satisfatórios e eficazes (Agapito et al., 2015).

Observa-se que as empresas que aplicam o salário emocional são, maioritariamente, empresas de médio e grande porte, pois suas políticas colaboram para o reconhecimento da importância que a sua aplicação traz tanto para o empregado quanto para a organização (Torres & Gutiérrez, 2023). Empresas como Repsol, Banco Santander, BBVA, MAPFRE afirmam ter práticas de salário emocional

em seus websites institucionais. Na Espanha o órgão DCH – *Organización Internacional de Directivos de Capital Humano*, promove há três anos o Prêmio DCH de Salário Emocional, que reconhece as empresas mais destacadas na implementação de políticas que promovem o bem-estar, a motivação e a conexão emocional de suas equipas.

De acordo com Temple (2007), elevar o salário emocional significa oferecer, a pessoas de todos os níveis da organização, a oportunidade de se sentirem inspiradas, ouvidas, reconhecidas e valorizadas como parte de equipas das quais têm orgulho de pertencer. Mais do que isso, envolve proporcionar chances reais de crescimento, desenvolvimento e aprimoramento contínuo da sua empregabilidade.

1.4 O setor das Entidades Fechadas de Previdência Complementar como contexto do estudo

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), também conhecidas como fundos de pensão, são organizações sem fins lucrativos responsáveis pela administração de planos de benefícios previdenciários destinados a empregados de empresas patrocinadoras ou a membros de entidades associativas. No Brasil, essas entidades integram o sistema de previdência complementar, regulado pelas Leis Complementares nº 108/2001 e 109/2001, que estabelecem as normas gerais para o funcionamento do regime de previdência complementar, de caráter facultativo e baseado na constituição de reservas destinadas ao pagamento de benefícios futuros (Brasil, 2001).

O setor das EFPCs possui elevada relevância económica e social no contexto brasileiro, tanto pelo volume de recursos administrados quanto pelo seu papel na promoção da segurança financeira de longo prazo dos participantes. De acordo com dados do Consolidado Estatístico da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, os fundos de pensão administravam aproximadamente R$ 1,27 trilhão em ativos no final de 2024, representando cerca de 11% do PIB brasileiro e uma parcela significativa da poupança institucional do país (ABRAPP, 2024).

O regime de previdência complementar fechada é composto por aproximadamente 270 entidades e mais de mil planos previdenciários ativos (PREVIC, 2025). Cerca de de 8 milhões de pessoas são abrangidas pelo sistema (entre participantes, assistidos e dependentes), que realiza pagamentos anuais de benefícios que se aproximam de R$ 70 bilhões (ABRAPP, 2024). Esses números reforçam o papel social e económico das EFPCs, que atuam como importantes investidores institucionais e como mecanismo de proteção financeira para trabalhadores de empresas públicas, privadas e entidades associativas.

O setor das EFPCs possui elevada relevância económica e social no contexto brasileiro, tanto pelo volume de recursos administrados quanto pelo seu papel na promoção da segurança financeira de longo prazo dos participantes. Além disso, as EFPCs desempenham papel relevante no mercado de capitais brasileiro, atuando como importantes investidores institucionais, o que reforça a necessidade de elevados padrões de governança, transparência e qualificação profissional no setor.

O trabalho nas EFPCs apresenta características específicas que o diferenciam de outros contextos organizacionais, destacando-se a elevada exigência técnica, a forte regulação normativa e a necessidade de conformidade com diretrizes estabelecidas por órgãos supervisores. Os profissionais que atuam nesse setor geralmente possuem formação superior e especialização em áreas como administração, economia, direito, contabilidade, atuária e gestão de investimentos, sendo comum a exigência de certificações profissionais e atualização contínua. Além disso, as atividades desenvolvidas envolvem elevado nível de responsabilidade, uma vez que as decisões tomadas impactam diretamente a sustentabilidade financeira dos planos de benefícios e a segurança previdenciária dos participantes, contribuindo para um ambiente organizacional caracterizado por rigor técnico, estabilidade relativa e forte orientação para a gestão de riscos (PREVIC, 2025).

Apesar de administrar volume expressivo de recursos e atender milhões de participantes, o setor é composto por número relativamente reduzido de organizações e por estruturas heterogêneas. De acordo a Pesquisa Salarial da ABRAPP (2022), edição que teve o apoio de 135 entidades na coleta de dados, cerca de 42% das empresas da amostra conta com até 20 funcionários, 34% conta com um número entre 21 e 80 funcionários e 24% conta com mais de 80 funcionários. Estes dados indicam que há grande variação de porte no setor, com entidades que operam com equipes reduzidas até estruturas com centenas de colaboradores. O levantamento também evidencia a existência de um mercado de trabalho específico, com práticas próprias de remuneração, benefícios e gestão de pessoas.

1.5 Fundamentação das hipóteses de investigação

1.5.1 Relação entre atitude de carreira proteana e intenção de rotatividade

Estudos empíricos indicam que a orientação proteana de carreira pode estar associada a comportamentos mais favoráveis à mobilidade. Indivíduos com elevada orientação proteana tendem a assumir maior responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e a priorizar a congruência entre valores

pessoais e contexto organizacional, o que pode influenciá-los quanto às decisões de permanência ou saída da organização.

Supeli e Creed (2016) verificaram que a orientação proteana da carreira esteve relacionada menor comprometimento organizacional e menor satisfação no trabalho, bem como a níveis mais elevados de intenção de desistir ao longo do tempo. De forma semelhante, Cortellazzo et al. (2020) demonstraram que profissionais com maior atitude proteana percebem maior empregabilidade e recebem mais ofertas de trabalho, o que reforça a mobilidade como característica do contexto profissional na atualidade.

Briscoe e Finkelstein (2009) observaram que a atitude proteana relaciona-se com a preferência por mobilidade organizacional, indicando que o desejo de mudança pode estar mais associado a uma tendência à mobilidade do que a uma falta de comprometimento com a organização. Nesse sentido, observados aspectos como mobilidade e influência das características das carreiras proteanas a partir da instabilidade dos mercados advindos da globalização, nota-se uma redução da linearidade e da previsibilidade das trajetórias profissionais, com maior frequência de mudanças e transições ao longo da vida laboral (Neves et al., 2013).

Com base nesses argumentos, espera-se que indivíduos com maior atitude de carreira proteana apresentem maior predisposição para considerar alternativas profissionais, o que pode aumentar a intenção de rotatividade.

1.5.2 Relação entre salário emocional e intenção de rotatividade

Estudos têm demonstrado que níveis mais elevados de salário emocional estão associados a menor intenção de saída. A aplicação de práticas de salário emocional reduz a insatisfação, a desmotivação, os afastamentos do trabalho e a rotatividade de pessoal (Quintero Arango & Betancur Arias, 2018; Vera et al., 2019). Vásquez e Bazán (2025) identificaram forte influência do salário emocional na retenção de talentos. Forelli e Ordonez (2025) destacam que benefícios de salário emocional, como horários flexíveis e programas de bem-estar, são possíveis soluções para reduzir a rotatividade, especialmente em contextos de mudanças nas expectativas dos trabalhadores na pós-pandemia.

De forma semelhante, Peemanee et al. (2026) verificaram que benefícios organizacionais aumentam a motivação e o desempenho, contribuindo para reduzir significativamente a intenção de rotatividade. Reter funcionários jovens e de alto desempenho exige estratégias de RH flexíveis. Ao oferecer caminhos

claros de progressão e oportunidades internamente, as organizações transformam motivação individual em compromisso sustentado no longo prazo.

Assim, o salário emocional pode atuar como um fator de retenção, diminuindo a probabilidade de saída mesmo quando existem oportunidades externas.

1.5.3 Relação entre carreira proteana e fatores associados ao salário emocional

Embora não tenham sido identificados estudos que integrem simultaneamente a atitude de carreira proteana e o salário emocional, há diversos estudos que relacionam o tema da carreira proteana com fatores associados ao conceito de salário emocional, como oportunidades de desenvolvimento, autonomia, suporte organizacional e equilíbrio trabalho-vida, ou seja, condições oferecidas pela organização. Zhu et al. (2024) demonstraram que a orientação proteana pode fortalecer o vínculo emocional com a organização quando há alinhamento entre valores pessoais e organizacionais.

Çakmak-Otluoğlu (2012) verificou que a gestão de carreira autodirigida se relaciona positivamente com o compromisso afetivo e normativo, especialmente quando o contexto organizacional favorece o desenvolvimento e a congruência de valores. Resultados semelhantes foram observados por Asmini e Yusuf (2025), que verificaram que indivíduos com orientação proteana são mais propensos a demonstrar altos níveis de comprometimento organizacional, particularmente o comprometimento afetivo (apego emocional à organização) e o comprometimento normativo (senso de obrigação), quando percebem apoio organizacional, mentoria e oportunidades de desenvolvimento.

Esses resultados sugerem que as características organizacionais associadas ao salário emocional podem influenciar a forma como a atitude proteana se relaciona com a intenção de rotatividade.

1.6 Formulação das hipóteses de investigação

Com base nos objectivos da pesquisa e nesta revisão da literatura, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: A atitude de carreira proteana está positivamente associada à intenção de rotatividade.

Espera-se esta associação positiva, pois quanto maior a autonomia e a orientação interna do indivíduo, maior a probabilidade de que este procure por novas oportunidades quando percecionam que a organização atual não garante condições de crescimento, autonomia ou congruência de valores.

H2: O salário emocional modera a relação positiva entre a atitude de carreira proteana e a intenção de rotatividade, enfraquecendo essa relação quando os níveis de salário emocional são elevados e fortalecendo-a quando são baixos.

Quando trabalhadores com elevada atitude proteana percecionam um salário emocional elevado, tendem a experimentar maior alinhamento com os seus valores pessoais, autonomia psicológica e condições que promovem autenticidade e crescimento. Nestas circunstâncias, a orientação proteana expressa-se de maneira adaptativa, de forma que a intenção de rotatividade é reduzida e a permanência é favorecida. Por outro lado, quando percecionam salário emocional baixo, a desadequação entre valores pessoais e condições laborais acentua a tendência proteana do indivíduo a buscar por novas oportunidades, potenciando a intenção de rotatividade.

Este estudo busca contribuir para o entendimento de como fatores subjetivos e emocionais influenciam a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Ao analisar aspectos sobre atitudes de carreira proteana, intenção de rotatividade e a função do salário emocional nesta relação, pretende-se oferecer evidências que auxiliem os gestores de pessoas na construção de ambientes emocionalmente favoráveis, capazes de atenuar a expressão negativa da orientação proteana, reforçar o alinhamento de valores e reduzir a predisposição de profissionais a deixarem as organizações. Espera-se, ainda, fornecer subsídios práticos para estratégias de engajamento, desenvolvimento e retenção sustentável de talentos em setores estratégicos.

Adicionalmente, a pesquisa propõe um instrumento de mensuração inédito para o contexto brasileiro, especialmente em um setor estratégico, como o das EFPCs. Espera-se, assim, contribuir para o avanço teórico-metodológico do campo dos estudos organizacionais, sobretudo no tocante à gestão de carreira e aos elementos intangíveis da experiência de trabalho.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico da investigação, bem como os procedimentos adotados para a recolha e análise dos dados, acompanhados das respetivas justificações. São ainda descritos os critérios de seleção da amostra, a sua caracterização sociodemográfica e profissional, e os procedimentos utilizados na aplicação do instrumento de recolha de dados.

2.1 Tipo de pesquisa

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e explicativa. Trata-se de um estudo de corte transversal, uma vez que os dados foram recolhidos em um único momento temporal. A estratégia de investigação adotada baseia-se na utilização de inquérito por questionário, amplamente utilizada em estudos na área da gestão de recursos humanos, por possibilitar a recolha de dados junto de um número alargado de participantes e a sua posterior análise estatística.

2.2 População e amostra

A amostra do presente estudo é constituída por trabalhadores brasileiros que atuam no setor das EFPCs, incluindo profissionais de diversas áreas, como administrativas, técnicas e de gestão. A recolha de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico disponibilizado na plataforma Qualtrics, tendo sido obtidas 211 respostas válidas. Os participantes foram convidados a responder ao questionário de forma voluntária, através da divulgação pela rede social LinkedIn e em grupos de profissinais da área na aplicação WhatsApp, com garantia de anonimato e confidencialidade dos dados, conforme os princípios éticos de pesquisa com seres humanos.

Esse número foi estabelecido com base em recomendações metodológicas que indicam que amostras a partir de 150 a 200 participantes são adequadas para análises estatísticas, garantindo maior estabilidade nas estimativas (Cohen, 1992; Hair et al., 2019) . Além disso, esse tamanho amostral contribui para a confiabilidade das análises da escala utilizada e para a generalização dos resultados ao contexto estudado, mantendo-se viável em termos operacionais.

A escolha da população deve-se à relevância estratégica desse setor no cenário econômico do Brasil e à existência de estruturas organizacionais formais, com diferentes portes e práticas de gestão de pessoas. A caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes é apresentada no capítulo de Apresentação dos resultados, permitindo uma descrição detalhada do perfil da amostra.

2.3 Procedimentos de recolha de dados

Antes da sua divulgação do questionário, foi realizado um pré-teste do instrumento de recolha de dados dirigido a cinco voluntários. Este procedimento piloto teve como objetivo avaliar clareza, compreensão, adequação da linguagem e tempo de resposta, verificar se a estrutura não suscitava dúvidas aos respondentes, bem como identificar e corrigir eventuais falhas, ambiguidades ou erros antes da sua aplicação definitiva. Após a obtenção de feedback favorável, o questionário foi disponibilizado, tendo o respetivo link sido enviado à população-alvo do estudo, procedendo-se, então, à recolha das respostas. O questionário permaneceu disponível durante o período de 15/01/2026 a 28/02/2026. Antes de iniciar o preenchimento, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza acadêmica da investigação e a garantia de confidencialidade das informações fornecidas.

O processo de seleção dos participantes seguiu um método de amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os respondentes foram selecionados com base na sua acessibilidade e disponibilidade para participar no estudo. Como critério de inclusão, considerou-se a participação de indivíduos que se encontravam a exercer atividade profissional no setor das EFPCs há pelo menos seis meses. O questionário foi acessado por 314 profissionais, sendo que 251 atendiam aos critérios de inclusão, e 211 chegaram ao final da pesquisa. Após a eliminação de respostas incompletas ou inválidas, obteve-se a amostra final utilizada nas análises estatísticas. Ao fim da recolha, os dados foram exportados da plataforma Qualtrics para posterior tratamento e análise estatística.

2.4 Instrumento de coleta

A recolha de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, aplicado em formato online, composto por questões sociodemográficas e por escalas validadas para a mensuração das variáveis em estudo. Foi dividido em quatro blocos, descritos abaixo.

Perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes. As variáveis permitiram caracterizar a amostra e controlar efeitos demográficos. Incluiu questões sobre idade, gênero, nível de formação, tempo na empresa atual, tipo de função, regime de trabalho, entre outros.

Atitudes de Carreira Proteana. A orientação de carreira proteana foi mensurada por meio da PCAS, *Protean Career Attitudes Scale* desenvolvida por Briscoe et al. (2006), amplamente utilizada e validada, sendo utilizada na versão adaptada para o contexto brasileiro por Oliveira et al. (2009). A escala avalia atitudes relacionadas a dois fatores: direcionamento por valores (*values-driven attitude*) e autogerenciamento da carreira (*self-directed attitude*). A PCAS mede a perceção de que o indivíduo conduz sua própria carreira e toma decisões alinhadas aos próprios valores, independentemente das estruturas organizacionais. O instrumento é composto por 11 afirmações, por exemplo: "De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e auto-gerenciada" e "Sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira". Os participantes foram convidados a usar uma escala de Likert de 6 pontos (1: não me caracteriza, 6: caracteriza-me totalmente). Oliveira et al. (2009) demonstraram boa consistência interna, com confiabilidade de 0,83 pelo alfa de Cronbach.

Salário emocional. A perceção do salário emocional foi mensurada por meio da *Encuesta de Salario Emocional* desenvolvida por Salvador-Moreno et al. (2021). Uma vez que não foi identificada uma versão validada da escala para o contexto brasileiro, tampouco uma versão disponível em língua portuguesa, procedeu-se à tradução dos itens da escala. A tradução foi efetuada no âmbito do presente estudo, procurando assegurar a equivalência semântica e conceptual dos itens face à versão original. A versão traduzida foi incluída no pré-teste do questionário, o que permitiu avaliar a sua clareza e compreensão, bem como corrijir eventuais ambiguidades antes da sua aplicação definitiva. O instrumento inclui três dimensões associadas ao salário emocional: ambiente, desenvolvimento profissional e flexibilidade e é composto por 18 itens, como: "Existem oportunidades de promoção com base no mérito", "Ao acordar, você gosta da ideia de ir trabalhar e encontrar seus colegas" e "Suas opiniões, relatórios ou sugestões são bem recebidos por seus superiores". Os participantes foram convidados a usar uma escala de Likert de 6 pontos (1: nunca, 6: sempre), sendo que valores mais elevados indicam maior perceção de salário emocional. Salvador-Moreno et al. (2021) demonstraram excelente consistência interna, com confiabilidade de α = 0,925 pelo alfa de Cronbach, e Violero (2024) demonstrou um alfa de Cronbach de α = 0,93.

Intenção de rotatividade. A intenção de rotatividade foi avaliada por meio da EIR, Escala de Intenção de Rotatividade, proposta por Siqueira et al. (1997), e posteriormente revisada e

sistematizada por Siqueira et al. (2014). A escala, validada e amplamente usada no contexto brasileiro, é unidimensional; composta por três itens que avaliam o grau em que o indivíduo pensa, planeja ou demonstra intenção de deixar a organização. Os participantes foram convidados a usar uma escala de Likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Siqueira et al. (2014) demonstrou um índice de precisão de 0,95 pelo alfa de Cronbach, altamente satisfatório, Hokama e Martins (2024) demonstraram um alfa de Cronbach de 0,97.

Para os blocos referentes às escalas apresentadas acima, foi padronizada uma escala de resposta do tipo Likert de seis pontos, variando de 1 a 6, não sendo incluído ponto neutro, com o objetivo de reduzir respostas ambivalentes, nas quais os participantes indicaram o seu grau de concordância com cada afirmação. Os índices de consistência interna das escalas, calculados por meio do coeficiente alfa de Cronbach, são apresentados no capítulo de Apresentação dos resultados.

2.5 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram organizados e analisados com o auxílio do software IBM SPSS Statistics versão 31.0.0.0, utilizando estatística descritiva (médias, frequências, desvios-padrão) e estatística inferencial, com o objetivo de testar as hipóteses e identificar relações entre as variáveis. Para testar o efeito de moderação proposto no modelo teórico do estudo, foi utilizado o Macro PROCESS v5.0 desenvolvido por Hayes (2022), amplamente utilizado em pesquisas nas áreas de psicologia organizacional e comportamento organizacional.

Inicialmente foram realizadas análises estatísticas descritivas, com o objetivo de caracterizar o perfil da amostra e examinar a distribuição das variáveis investigadas. Em seguida, foram conduzidas análises de consistência interna das escalas, por meio do coeficiente alpha de Cronbach, com o objetivo de avaliar a confiabilidade das medidas utilizadas. Posteriormente, foram realizadas análises de correlação entre os construtos investigados, seguidas de modelos de regressão para examinar as relações entre salário emocional, carreira proteana e intenção de rotatividade.

Para testar a hipótese H1, foi realizada uma regressão linear simples, na qual a atitude de carreira proteana foi introduzida como variável independente e a intenção de rotatividade como variável dependente. Adicionalmente, foram conduzidas análises complementares considerando separadamente as dimensões da carreira proteana, de forma a examinar possíveis efeitos diferenciados entre os componentes do constructo.

Para testar a hipótese H2, foi estimado um modelo de regressão linear múltipla, no qual foram incluídos a atitude de carreira proteana e o salário emocional como preditores da intenção de rotatividade, bem como o respetivo termo de interação entre as variáveis, utilizando o Modelo 1 da macro PROCESS. A significância estatística do coeficiente associado ao termo de interação foi utilizada como critério para verificar a existência de efeito moderador.

Considerando a natureza multidimensional das variáveis em estudo, foram ainda estimados modelos adicionais de moderação, incluindo as dimensões da carreira proteana e do salário emocional, com o objetivo de explorar possíveis efeitos específicos não captados pelos índices globais.

Adicionalmente, foram realizadas análises de robustez com inclusão de variáveis de controlo, bem como a análise das regiões de significância através da técnica de Johnson-Neyman, permitindo identificar os níveis da variável moderadora para os quais o efeito da variável independente sobre a dependente se revela estatisticamente significativo.

Em todas as análises foi considerado um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à análise e interpretação dos resultados obtidos a partir do questionário aplicado. Numa primeira fase, apresenta-se a caracterização da amostra, com o objetivo de enquadrar o perfil dos participantes com base em dados estatísticos descritivos. Descreve-se de seguida, o processo de construção das variáveis e, posteriormente, analisadas as variáveis em estudo, as relações entre as variáveis e realiza-se o teste das hipóteses de investigação.

3.1 Caracterização da amostra

A presente secção tem como objetivo caracterizar a amostra do estudo, com base em variáveis sociodemográficas e profissionais dos participantes, permitindo contextualizar os resultados obtidos nas análises subsequentes.

Como critérios de elegibilidade, os participantes deveriam atuar em entidades fechadas de previdência complementar (EFPC) e possuir tempo mínimo de seis meses de trabalho na organização atual, de modo a garantir familiaridade com o ambiente organizacional. Considerando tais critérios, a amostra deste estudo foi composta por 211 profissionais vinculados a esse setor. De modo geral, a amostra caracteriza-se por profissionais qualificados, predominantemente inseridos em posições de analista e de gestão, com trajetórias profissionais marcadas por múltiplas experiências ao longo da carreira (ver Quadro 1).

Quadro 1 caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes

Caracterização da amostra (N = 211) **PERFIL PESSOAL**		N	%
Sexo	Feminino	116	55,0%
	Masculino	95	45,0%
Estado Civil	Solteiro(a)	55	26,1%
	Casado(a) ou em união estável	143	67,8%
	Divorciado(a); separado(a)	12	5,7%
	Viúvo(a)	1	0,5%
Idade	De 16 a 24	7	3,3%
	De 25 a 34	57	27,0%
	De 35 a 44	91	43,1%
	De 45 a 54	46	21,8%
	De 55 a 64	10	4,7%
	65 ou mais	0	0,0%
Filhos	Não	91	43,1%
	Sim	120	56,9%

Caracterização da amostra (N = 211)		N	%
Responsabilidade de cuidado excessão de filhos	Não	174	82,5%
	Sim	37	17,5%
Tipo de cuidado (N = 37)	Pessoa idosa	18	8,5%
	Adulto dependente por motivo de saúde	2	0,9%
	Pessoa com deficiência	1	0,5%
	Outro tipo de cuidado	16	7,6%
PERFIL EDUCACIONAL			
Nível de escolaridade	Licenciatura/graduação	38	18,0%
	Pós-graduação/especialização	158	74,9%
	Mestrado	13	6,2%
	Doutoramento	2	0,9%
PERFIL PROFISSIONAL			
Nº experiências profissionais	De 1 a 2	30	14,2%
	De 3 a 5	108	51,2%
	De 6 a 10	52	24,6%
	Mais de 11	21	10,0%
Nível do cargo atual	Estágio	1	0,5%
	Técnico	8	3,8%
	Analista	111	52,6%
	Especialista	37	17,5%
	Gestor	54	25,6%
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO			
Tempo na empresa	Menos de 5 anos	90	42,7%
	5 a 10 anos	59	28,0%
	Mais de 10 anos	62	29,4%
Tipo de contrato de trabalho	Estágio	1	0,5%
	Tempo determinado	10	4,7%
	Tempo indeterminado	200	94,8%
Dimensão da empresa	Até 9 colaboradores	16	7,6%
	De 10 a 49 colaboradores	55	26,1%
	De 50 a 99 colaboradores	64	30,3%
	Mais de 100 colaboradores	76	36,0%
Localização da empresa/região do Brasil	Norte	1	0,5%
	Nordeste	10	4,7%
	Centro-oeste	47	22,3%
	Sudeste	124	58,8%
	Sul	29	13,7%
Modalidade de trabalho	Presencial	50	23,7%
	Híbrido	143	67,8%
	Remoto/Teletrabalho	18	8,5%
Tempo de deslocamento (ida) (N = 193)	Até 15 minutos	24	11,4%
	De 16 a 30 minutos	48	22,7%
	De 31 a 45 minutos	29	13,7%
	De 46 a 60 minutos	48	22,7%
	Mais de 60 minutos	44	20,9%
Dias presenciais por semana (N = 193)	1	11	5,2%
	2	53	25,1%
	3	54	25,6%
	4	24	11,4%
	5	50	23,7%
	6	1	0,5%

No que refere-se ao perfil sociodemográfico, observou-se uma leve predominância do sexo feminino, que representou 55% dos respondentes, enquanto 45% eram do sexo masculino. Em relação à faixa etária, verificou-se predominância de profissionais entre 35 e 44 anos (43,1%), seguidos pelos grupos de 25 a 34 anos (27,0%) e 45 a 54 anos (21,8%). Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes declarou-se casada ou em união de facto (67,8%), seguida por solteiros (26,1%), e um percentual inferior de divorciados e viúvos. Quanto à presença de filhos, 56,9% indicaram ter filhos. Em relação às responsabilidades de cuidado com pessoas que não sejam filhos, 17,5% relataram desempenhar atividades regulares de cuidado, sendo a maior parte representada por cuidados direcionados a pessoas idosas (8,5%).

No que se refere à escolaridade, observou-se predominância de profissionais com o nível de pós-graduação (74,9%), seguida por licenciatura/graduação (18,0%), mestrado (6,2%) e doutoramento (0,9%), resultado que evidencia uma alta qualificação do setor. Sobre o número de experiências profissionais, observou-se predominância de participantes com 3 a 5 experiências profissionais (51,2%), seguidos por aqueles com 6 a 10 experiências (24,6%), 1 a 2 experiências (14,2%) e 11 ou mais experiências (10,0%). Em termos de posição ocupacional, a maior parte dos respondentes ocupa cargos de analista (52,6%), seguidos por gestores (25,6%), especialistas (17,5%), técnicos (3,8%) e estagiários (0,5%).

No que diz respeito às características do trabalho atual, 42,7% dos respondentes possuem menos de 5 anos de empresa, 28,0% entre 5 e 10 anos, e 29,4% possuem mais de 10 anos de vínculo. Os contratos de trabalho por tempo indeterminado representaram 94,8% dos casos. Quanto à dimensão das organizações, 36% dos respondentes trabalham em organizações com mais de 100 colaboradores, seguidas por empresas com 50 a 99 colaboradores (30,3%), 10 a 49 colaboradores (26,1%) e até 9 colaboradores (7,6%).

Quanto à modalidade de trabalho, verificou-se predominância do regime híbrido (67,8%), seguido pelo trabalho presencial (23,7%) e pelo trabalho remoto/teletrabalho (8,5%). Em relação ao deslocamento de ida até o local de trabalho, os tempos mais frequentes foram de 16 a 30 minutos (22,7%) e de 46 a 60 minutos (22,7%), seguidos por deslocamentos superiores a 60 minutos (20,9%), até 15 minutos (11,4%) e de 31 a 45 minutos (13,7%). Por fim, quanto à frequência de trabalho presencial ao longo da semana, observou-se maior concentração entre três dias (25,6%) e dois dias presenciais (25,1%), seguidos por cinco dias (23,7%), quatro dias (11,4%), um dia (5,2%) e seis dias presenciais (0,5%).

3.2. Construcção das variáveis

3.2.1.Carreira Proteana

A atitude de carreira proteana foi mensurada por meio da escala PCAS, composta por duas dimensões: autogerenciamento da carreira (AG) e direcionamento por valores (DV). Em linha com a estrutura teórica proposta por Briscoe et al. (2006) e validada por Oliveira et al. (2009), foram calculados os índices compostos correspondentes a cada dimensão, através da média dos itens que as integram.

A dimensão AG possui 6 itens e e apresentou alfa de Cronbach de 0,825, valor considerado muito bom. Já a dimensão DV, possui 5 itens, e apresentou alfa de Cronbach de 0,686, valor considerado aceitável para estudos exploratórios com número reduzido de itens (Hair et al., 2019). Nenhum item apresentou aumento significativo do coeficiente quando excluído, indicando coerência interna da dimensão.

No que se refere à consistência interna da escala global, o coeficiente alfa de Cronbach encontrado foi de 0,819, que indica um bom nível de confiabilidade. O índice geral foi obtido a partir da média dos 11 itens da escala. Este resultado é consistente com o estudo realizado por Oliveira et al. (2009), no qual foi observado um coeficiente de 0,83, o que evidencia estabilidade psicométrica do instrumento em diferentes amostras.

Quadro 2 alfa de Cronbach PCAS

Escala PCAS		
Dimensão	N° de itens	alfa de Cronbach
Autogerenciamento da Carreira	6	0,825
Direcionamento por Valores	5	0,686
Geral	11	0,819

Foram calculadas as médias e desvios-padrão da escala geral de carreira proteana: a média observada foi de 4,51 (DP = 0,74), considerando uma amplitude de 1 a 6, o que sugere elevados níveis dessa orientação entre os participantes. Quando analisadas as dimensões que compõem o constructo, observou-se que AG apresentou a média mais elevada (M = 4,58; DP = 0,83), seguida por DV (M = 4,44; DP = 0,91). Esses resultados sugerem que os profissionais da amostra tendem a levar em conta critérios pessoais e a assumir maior responsabilidade pela gestão da própria carreira.

Quadro 3 estatísticas descritivas PCAS

Escala PCAS				
Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Autogerenciamento da Carreira	4,575	2,00	6	0,82522
Direcionamento por Valores	4,4408	1,40	6	0,90903
Geral	4,514	2,45	6	0,74088

3.2.2. Intenção de Rotatividade

A intenção de rotatividade foi avaliada por meio da escala EIR, instrumento que fundamenta-se na literatura sobre vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização, segundo a qual atitudes e perceções relativas ao trabalho influenciam a permanência ou a decisão de saída da organização.

No presente estudo, a escala apresentou elevada consistência interna, com coeficiente alfa de Cronbach de 0,942, demonstrando que os três itens da escala medem o constructo de forma coesa e confiável. A média obtida foi de 3,1912 (DP = 1,3455), resultado que indica uma propensão à saída da organização entre os participantes de moderada a baixa.

Quadro 4 alfa de Cronbach e estatísticas descritivas EIR

Escala EIR					
N° de itens	alfa de Cronbach	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
3	0,942	3,1912	1	6	1,3455

3.2.3. Salário Emocional

O salário emocional foi avaliado por meio da *Encuesta de Salario Emocional*, desenvolvida por Salvador-Moreno et al. (2021), composta por 18 itens, distribuídos em três dimensões: ambiente de trabalho (AMB), desenvolvimento profissional (DES) e flexibilidade (FLEX), sendo 6 itens para cada uma das dimensões. Considerando a validação prévia da estrutura multidimensional da escala, optou-se por adotar igualmente esta organização. Assim, foram calculadas as médias dos itens correspondentes a cada dimensão, bem como um índice global de salário emocional, obtido pela média de todos os itens da escala.

A análise de consistência interna revelou excelente fiabilidade para a escala global, com coeficiente alfa de Cronbach de 0,909, valor considerado elevado, além de se aproximar dos números reportados nos estudos de validação original (Salvador-Moreno et al., 2021) e posterior validação (Violero, 2024).

Procedeu-se a avaliação da consistência interna das dimensões, sendo que as subescalas também apresentaram bons índices: AMB (α = 0,824), DES (α = 0,803) e FLEX (α = 0,736).

Quadro 5 alfa de Cronbach *Encuesta de Salario Emocional*

Encuesta Salario Emocional		
Dimensão	N° de itens	alfa de Cronbach
Ambiente	6	0,824
Desenvolvimento profissional	6	0,803
Flexibilidade	6	0,736
Geral	18	0,909

No que se refere à estatística descritiva, SE apresentou média de 4,63 (DP = 0,79), indicando que, em geral, os participantes tendem a percecionar níveis relativamente elevados de salário emocional nas organizações em que atuam. Observa-se que a dimensão DES obteve a menor média entre os três fatores, enquanto FLEX e AMB foram os aspectos mais bem avaliados.

Quadro 6 estatísticas descritivas *Encuesta de Salario Emocional*

Encuesta Salario Emocional				
Dimensão	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Ambiente	4,763	1,17	6	0,88158
Desenvolvimento profissional	4,3468	1,33	6	0,93758
Flexibilidade	4,782	1,83	6	0,82383
Geral	4,6306	1,56	6	0,79134

É conveniente reforçar que não foram encontrados estudos de validação da escala no contexto brasileiro, pelo que os resultados obtidos devem ser interpretados com cautela, embora os índices de consistência interna observados reforcem a adequação do instrumento para utilização no presente estudo.

3.3. Análises com variáveis sociodemográficas

Com o objectivo de caracterizar a amostra e verificar a possível influência de variáveis sociodemográficas nos constructos do estudo, foram conduzidas análises de comparação de médias

(teste t para sexo; ANOVA para nível de cargo) e correlações de Pearson (para idade e tempo de empresa).

Na amostra, os homens apresentam maior perceção de autogestão da carreira (dimensão de CP) e maior orientação proteana geral, o que pode refletir diferenças culturais ou sociais nas expectativas de carreira entre gêneros. Embora as diferenças entre homens e mulheres tenham alcançado significância estatística para os constructos AG ($p = 0,003$) e CP geral ($p = 0,011$), os tamanhos de efeito obtidos ($d = -0,42$ e $d = -0,35$, respectivamente) indicam que essas diferenças são de magnitude pequena a moderada. Em termos práticos, isso sugere que, embora os homens apresentem escores ligeiramente mais elevados nesses aspetos, a diferença não é suficientemente grande para indicar uma disparidade substancial entre os grupos. Para os demais constructos, a ausência de significância estatística, aliada aos tamanhos de efeito muito pequenos ($d < 0,20$), indica que homens e mulheres não se diferenciam de forma relevante na perceção de salário emocional, direcionamento por valores e intenção de rotatividade. Homens e mulheres apresentam níveis semelhantes de IR ($p = 0,852$), o que indica que a rotatividade potencial não é influenciada pelo género na amostra estudada. Desta forma, embora existam diferenças pontuais entre os géneros, optou-se por dar sequência às análises sem o controle por esta variável.

Em relação ao nível de cargo, os resultados da ANOVA indicaram diferenças significativas entre os grupos para os constructos AG ($F(3,207) = 7,873$; $p < 0,001$), CP geral ($F(3,207) = 5,811$; $p < 0,001$) e DES (dimensão de SE) ($F(3,207) = 3,328$; $p = 0,021$). No caso de AG e CP, o tamanho do efeito é médio ($\eta^2 = 0,102$ e $0,078$), o que indica uma diferença relevante; já no caso de DES, o efeito é pequeno ($\eta^2 = 0,046$), mas estatisticamente significativo. Estes dados revelam que, na amostra analisada, gestores apresentam maior perceção de autogestão da carreira em comparação aos analistas, além de ter, no geral, uma atitude proteana mais elevada. Quanto ao salário emocional, os gestores, comparados aos analistas, percebem mais oportunidades de desenvolvimento profissional nas organizações que atuam.

As análises post hoc (Tukey HSD) revelaram que, para a AG, os gestores ($M = 4,98$; $DP = 0,64$) apresentaram médias significativamente superiores às dos analistas ($M = 4,36$; $DP = 0,90$), com a formação de dois subconjuntos homogêneos distintos. Para DES, observou-se que os gestores ($M = 4,67$; $DP = 0,74$) diferiram significativamente dos analistas ($M = 4,22$; $DP = 1,00$) e dos técnicos ($M = 4,02$; $DP = 1,12$). Para CP geral, embora o teste F tenha sido significativo, as comparações post hoc não identificaram diferenças específicas entre pares de grupos, a sugerir que a diferença global é

impulsionada pela tendência ascendente das médias (analistas: M = 4,34; especialistas: M = 4,57; gestores: M = 4,83), sem que grupos adjacentes se diferenciem estatisticamente. Em outras palavras, dentre as três variáveis onde houve diferenças significativas, a única comparação estatisticamente significativa foi entre gestores e analistas. Os demais grupos (técnicos e especialistas) não diferiram significativamente entre si, nem em relação aos analistas ou gestores.

Para os demais constructos: dimensão DV da carreira proteana, salário emocional e suas dimensões AMB e FLEX, e intenção de rotatividade, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os cargos ($p > 0,05$ em todos os casos), o que indica que esses constructos são percebidos de forma semelhante entre os profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Embora existam diferenças pontuais entre gestores e analistas em aspetos relacionados à CP, AG e DES, os demais constructos do estudo (VP, SE e IR) não variam em função do cargo, de forma a sugerir que as análises principais podem ser conduzidas sem este controle.

Idade e tempo na empresa não são variáveis de controle relevantes na amostra. No caso da idade, foi observado um efeito negativo, mas não significativo ($p = 0,307$). O coeficiente $\beta = -0,079$ indica uma tendência muito fraca de que profissionais mais velhos tenham menor IR, mas não foi estatisticamente confirmada. A variável tempo de empresa apresentou um efeito positivo, mas não significativo ($p = 0,189$). Há uma leve tendência ($p = 0,0778$) de que maior tempo de empresa esteja associado a maior IR, mas também não é significativa. Assim, optou-se por prosseguir com as análises sem a inclusão destes controles. Foram realizadas análises para examinar possíveis diferenças nos níveis de intenção de rotatividade em função do número de experiências profissionais. Os resultados da análise de variância (ANOVA) indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($F(3, 207) = 0,629$; $p = 0,597$). As médias observadas não apresentaram padrão consistente entre as diferentes faixas de experiências profissionais, sugerindo ausência de associação entre a trajetória profissional prévia e a intenção de rotatividade no contexto investigado.

Análises exploratórias adicionais foram realizadas para examinar possíveis diferenças nos níveis de salário emocional em função da modalidade de trabalho. Os resultados da análise de variância (ANOVA) indicaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($F(2, 208) = 3,602$; $p = 0,029$). O tamanho do efeito observado foi pequeno ($\eta^2 = 0,033$), indicando que, embora estatisticamente significativa, a diferença entre os grupos apresenta magnitude reduzida. As médias observadas indicaram níveis mais elevados de salário emocional entre profissionais em regime remoto (M = 5,00), seguidos pelo modelo híbrido (M = 4,65) e pelo trabalho presencial (M = 4,44). As

comparações múltiplas (teste de Tukey) revelaram que a diferença significativa ocorreu entre os grupos presencial e remoto (p = 0,025), indicando que profissionais em regime remoto percebem níveis mais elevados de salário emocional quando comparados àqueles que atuam presencialmente. Não foram observadas diferenças significativas entre os demais grupos.

Com o objetivo de examinar possíveis diferenças nos níveis de salário emocional e flexibilidade percebida em função da responsabilidade de cuidado com pessoas que não sejam filhos, foram realizadas análises adicionais por meio do teste t para amostras independentes. Os resultados indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, tanto para o salário emocional (t(209) = 1,659; p = 0,099) quanto para a dimensão de flexibilidade (t(209) = 1,677; p = 0,095). Ainda assim, observou-se um padrão consistente entre as variáveis analisadas, no qual participantes sem responsabilidades de cuidado apresentaram médias mais elevadas de salário emocional (M = 4,67) e flexibilidade percebida (M = 4,83), em comparação àqueles que relataram exercer esse tipo de responsabilidade (M = 4,44 e M = 4,58, respectivamente).

3.4 Carreira proteana e Intenção de rotatividade

Inicialmente foi analisada a correlação de Pearson entre CP e IR. Os resultados indicaram que não foi encontrada associação significativa entre as variáveis (r = 0,011; p = 0,436).

Foi realizada uma análise de regressão linear simples, os resultados indicaram que, no índice global, CP não prediz significativamente IR, b = 0,020; p = 0,872, não sendo o modelo estatisticamente significativo, F(1,209) = 0,026; p = 0,872; com R^2 = 0,000. Os números sugerem que indivíduos com elevada orientação de carreira proteana não necessariamente querem sair da organização.

Foi conduzido um segundo modelo de regressão linear múltipla para testar se as dimensões da carreira proteana predizem a IR. O modelo, embora não tenha atingido significância estatística ao nível de 5% (p = 0,066), explica apenas 2,6% da variância da IR (R^2 = 0,026).

Ao analisar os coeficientes individuais, observa-se que:

a. DV apresentou efeito positivo significativo (β = 0,160; p = 0,041), indicando que profissionais com maior orientação por valores tendem a apresentar maior IR;
b. AG apresentou efeito negativo com significância marginal (β = -0,152; p = 0,051), sugerindo uma tendência de que quanto maior a autogestão, menor a IR.

O efeito de CP sobre IR parece ser impulsionado principalmente pela dimensão DV. Estes resultados indicam que as duas dimensões de CP atuam de forma distinta sobre IR, com efeitos opostos e magnitudes semelhantes, o que pode explicar a ausência de correlação significativa na análise bivariada, onde que os efeitos se anulam parcialmente.

3.5 Salário emocional e Intenção de rotatividade

Foi analisada a relação entre SE e IR por meio de correlação de Pearson e regressão linear simples. Observou-se uma correlação negativa e significativa entre as variáveis ($r = -0,606$; $p < 0,001$), indicando que níveis mais elevados de salário emocional estão associados a menor intenção de saída da organização.

Foram analisadas as correlações entre as dimensões do SE e IR. Observou-se que todas as dimensões apresentaram associação negativa e significativa com a intenção de rotatividade: ambiente ($r = -0,609$; $p < 0,001$), desenvolvimento profissional ($r = -0,568$; $p < 0,001$) e flexibilidade ($r = -0,447$; $p < 0,001$). Embora todas as dimensões tenham apresentado associação significativa, a dimensão flexibilidade revelou magnitude inferior, sugerindo que fatores relacionados ao ambiente de trabalho e às oportunidades de desenvolvimento profissional exercem maior influência na redução da intenção de rotatividade.

A regressão linear revelou que SE prediz significativamente a IR, $b = -1,030$, $p < 0,001$, sendo o modelo estatisticamente significativo, $F(1,209) = 121,057$; $p < 0,001$; explicando 36,7% da variância da IR ($R^2 = 0,367$).

Foi realizada uma análise de regressão múltipla com as dimensões do SE como variáveis preditoras da IR. O modelo foi estatisticamente significativo, indicando que os diferentes aspectos do salário emocional apresentam elevada capacidade explicativa sobre a intenção de rotatividade dos trabalhadores.

a. A dimensão AMB apresentou efeito negativo e significativo sobre a intenção de rotatividade ($\beta = -0,441$; $p < 0,001$), indicando que percepções mais positivas do ambiente organizacional estão associadas a menores níveis de IR. Entre as dimensões analisadas, esta foi a que apresentou maior magnitude de efeito;

b. A dimensão DES também apresentou efeito negativo significativo sobre IR (β = -0,235; p = 0,008), indicando que maiores oportunidades percebidas de crescimento, aprendizagem e progressão na carreira estão associadas a menor intenção de deixar a organização;
c. A dimensão FLEX não apresentou efeito significativo sobre IR (p = 0,793), quando analisada em conjunto com as demais dimensões do salário emocional. Embora essa dimensão tenha apresentado associação significativa na análise de correlação, o efeito deixou de ser significativo na regressão múltipla, sugerindo que sua relação com IR pode ser compartilhada com outros aspetos de SE.

Os resultados indicam que o efeito de SE sobre IR não é uniforme entre suas dimensões. Aspetos relacionados ao ambiente organizacional e ao desenvolvimento profissional mostraram-se mais relevantes para a permanência do trabalhador, enquanto a flexibilidade, apesar de valorizada, não apresentou efeito significativo quando controladas as demais dimensões. Estes resultados sugerem que o salário emocional constitui um importante fator de retenção, de forma a reduzir significativamente a probabilidade de intenção de rotatividade entre os profissionais da amostra.

3.6 Efeitos do Salário emocional

Foi estimado um modelo de regressão linear múltipla incluindo CP e SE como preditores da IR. Os resultados indicaram que o modelo é estatisticamente significativo, F(2,208) = 70,860, p < 0,001, explicando 40,5% da variância da IR (R^2 = 0,405). Verificou-se que o salário emocional apresentou um efeito negativo e significativo (b = -1,131; p < 0,001), enquanto CP apresentou um efeito positivo e significativo (b = 0,371; p < 0,001). Estes resultados indicam que, quando controlado o SE, indivíduos com maior orientação de CP tendem a apresentar maior IR.

Foi realizada uma análise de moderação simples utilizando o PROCESS (Modelo 1) de Hayes (2022), a considerar o índice global de CP como variável independente, o índice global de SE como variável moderadora e IR como variável dependente, utilizando estimadores robustos (HC3) e variáveis centradas na média. O modelo global revelou-se estatisticamente significativo, F(3, 207) = 51,61, p < 0,001, explicando 41,15% da variância da intenção de rotatividade (R^2 = 0,4115). Observou-se que CP apresentou efeito positivo e significativo sobre IR (b = 0,3626, p = 0,0006), indicando que níveis mais elevados de CP estão associados a maior IR. O SE, por sua vez, apresentou efeito negativo e significativo sobre IR (b = -1,1502, p < 0,001), sugerindo que níveis mais elevados de perceção de salário emocional estão associados a menor intenção de rotatividade. No entanto, o termo de interação

entre os índices globais de CP e SE não foi estatisticamente significativo (b = -0,1579, p = 0,1616), o que indica que SE não moderou de forma significativa a relação entre CP e IR. A variação explicada pela interação foi reduzida (ΔR^2 = 0,0063), e demonstrou que a adição do termo de interação não aumentou significativamente o poder explicativo do modelo.

Foram conduzidas mais cinco análises de moderação utilizando o Modelo 1 do PROCESS (Hayes, 2022), de forma a considerar as dimensões das variáveis CP e SE (ver quadro 7):

Quadro 7 modelos das análises de moderação

Modelo	X	W	b_interação	p_interação	R^2	Interação significativa?
1	CP_media (CP geral)	SE_media (SE geral)	-0,1579	0,1616	0,4115	Não
2	DV_media (Direcionamento por Valores)	SE_media (SE geral)	-0,1947	0,0423	0,4076	Sim (p < 0,05)
3	AG_media (Autogerenciamento)	SE_media (SE geral)	-0,0857	0,3768	0,3963	Não
4	CP_media (CP geral)	F1_media (Ambiente)	-0,1775	0,0554	0,4115	Marginal (p = 0,055)
5	CP_media (CP geral)	F2_media (Desenvolvimento profissional)	-0,1819	0,0757	0,3658	Marginal (p = 0,076)
6	CP_media (CP geral)	F3_media (Flexibilidade)	-0,0712	0,5489	0,2158	Não

Y = IR_media

O modelo que testou a interação entre DV e SE geral foi estatisticamente significativo (R^2 = 0,4076; F = 47,48; p < 0,001), com o termo de interação apresentando significância estatística (b = -0,1947; p = 0,0423). Ou seja, SE geral modera a relação entre DV e IR. O efeito positivo da DV sobre IR é significativo apenas quando o SE é baixo.

Para testar a robustez do efeito de moderação encontrado, foram incluídas como variáveis de controle a idade e o tempo de empresa. Os resultados indicaram que o termo de interação entre DV e SE permaneceu significativo (b = -0,1881; p = 0,0495), confirmando a estabilidade do achado. As variáveis de controle, isoladamente, não apresentaram efeitos significativos sobre IR (idade: p = 0,512; tempo de empresa: p = 0,078). O modelo explicou 41,7% da variância da IR (R^2 = 0,417; F(5,205) = 29,28; p < 0,001).

A análise dos efeitos condicionais revela padrões distintos entre o modelo com a CP geral e o modelo com DV como preditores da IR, moderados por SE, porém convergem para a mesma conclusão: o salário emocional elevado atenua a relação positiva entre CP (e sua dimensão DV) e IR. Esse padrão indica que, para a maior parte da amostra, CP está associada positivamente à IR, mas esse efeito se atenua à medida que SE se eleva, deixando de ser significativo apenas para os profissionais com perceção mais elevada de SE.

Contudo, o efeito de moderação só atingiu significância estatística no modelo com DV (p = 0,0423), enquanto no modelo geral o efeito não foi significativo (p = 0,1616). Ou seja, no modelo com DV, o padrão observado é mais nítido, e a perda de significância no nível alto de SE é mais evidente. Esse achado reforça a importância da análise da dimensão DV, uma vez que o efeito de moderação se perde quando se utiliza o índice geral de CP, possivelmente devido à influência da dimensão AG, que não apresentou efeito de interação significativo (p = 0,3768), diluindo o efeito no índice geral.

A análise de Johnson-Neyman permitiu identificar os valores da variável moderadora (SE) para os quais a relação entre o preditor e IR é estatisticamente significativa, complementando a análise de efeitos condicionais ao não se limitar a pontos arbitrários (percentis 16, 50 e 84). Observou-se que a região de significância da dimensão DV (67,8% da amostra) é mais restrita do que a da CP geral (74,9% da amostra). Isso indica que, para a maioria dos participantes, a CP exerce efeito positivo sobre a IR. No caso da dimensão DV, essa relação perde significância para os 32,2% com SE mais elevado, e para a escala geral de CP, essa relação deixa de ser significativa apenas para os 25,1% com os mais altos níveis de SE.

O modelo com CP geral e a dimensão AMB (SE) apresentou termo de interação marginalmente significativo (b = -0,1775; p = 0,0554; R^2 = 0,4115), bem como o modelo com CP geral e a dimensão DES (SE) apresentou termo de interação marginalmente significativo (b = -0,1819; p = 0,0757; R^2 = 0,3658). Embora os termos de interação não tenham atingido o nível convencional de significância (p < 0,05), os padrões observados são consistentes com o modelo significativo encontrado para DV.

Em ambos os casos quando a percepção de AMB ou DES é baixa, CP apresenta efeito positivo significativo sobre IR. Quando essas percepções são altas, o efeito se torna não significativo. Esse padrão sugere que AMB e DES tendem a atenuar a relação entre CP e IR, ou seja, podem ser dimensões específicas do salário emocional particularmente relevantes para reter profissionais com alta orientação proteana.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos neste estudo permite identificar um conjunto de evidências relevantes acerca das relações entre a carreira proteana, o salário emocional e a intenção de rotatividade, contribuindo para uma compreensão mais integrada destes constructos no contexto das EFPCs.

A análise dos dados sociodemográficos revelou que, entre os participantes da pesquisa, os gestores apresentam maior perceção de autogerenciamento, oportunidades de desenvolvimento profissional e têm orientação proteana geral mais elevada. Este achado é coerente com a natureza do cargo: para atingir posições de gestão, é esperado que profissionais desenvolvam maior capacidade de autodireção e protagonismo ao longo da trajetória. Sobre a maior perceção de oportunidades de desenvolvimento profissional, pode-se sugerir que os gestores da amostra possuem maior acesso a programas de capacitação, planos de carreira e visibilidade dentro da organização. Conforme evidenciado por De Vos e Dries (2013), organizações com grande proporção de profissionais de alto valor estratégico e alta singularidade, perfil que tipicamente inclui ocupantes de posições de gestão, oferecem significativamente mais práticas formalizadas de gestão de carreira, tais como planos de sucessão, coaching, rotação de funções, conversas formais sobre o tema, e planos de desenvolvimento individual.

Sobre IR, foi identificado que a propensão à saída da organização não varia conforme o nível hierárquico na amostra estudada. Este achado sugere que a intenção de rotatividade pode ser influenciada por fatores que transcendem a posição ocupada. Yuan (2025) demonstra que trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos tendem a atribuir fatores distintos à intenção de saída, relacionados com as suas experiências individuais e condições específicas de trabalho.

Os resultados indicaram ausência de relação significativa entre o número de experiências profissionais e IR. Esse achado sugere que a mobilidade de carreira passada, por si só, não se traduz necessariamente em maior predisposição à saída organizacional no contexto investigado. Uma possível explicação para esse resultado dá-se no fato de que a IR pode estar mais fortemente associada a fatores contextuais e organizacionais, como condições de trabalho e perceção de recompensas. Conforme argumentam Talluri e Uppal (2022), profissionais com alto sucesso subjetivo na posição atual, caracterizado por reconhecimento, trabalho significativo, autenticidade e crescimento, tendem a não manifestar intenções de turnover, independentemente de sua história pregressa de mobilidade.

Também verificou-se que a modalidade de trabalho está associada aos níveis de SE percebido, sendo observados escores mais elevados entre profissionais em regime remoto, seguidos pelo modelo híbrido e, por fim, pelo trabalho presencial. Este achado encontra respaldo na literatura, que sugere que arranjos de trabalho mais flexíveis tendem a favorecer perceções positivas relacionadas a autonomia, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e qualidade das condições de trabalho, elementos alinhados ao conceito de salário emocional. Todavia, destaca-se que o grupo de participantes em regime remoto apresentou tamanho reduzido (n = 18), o que pode ter limitado o poder estatístico das análises e influenciado a magnitude das diferenças observadas. Dessa forma, recomenda-se cautela na generalização dos resultados, bem como a realização de estudos futuros com amostras mais equilibradas entre os diferentes regimes de trabalho.

A hipótese H1 propunha que a atitude de CP estaria positivamente associada à IR. No entanto, os resultados da análise de regressão linear simples não suportaram esta hipótese, uma vez que CP, considerada no seu índice global, não apresentou efeito significativo sobre IR quando analisada de forma isolada. Este achado sugere que, na amostra em estudo, a orientação proteana não se traduz automaticamente em maior propensão para a saída organizacional. Evidências empíricas demonstram que a orientação proteana pode coexistir com o desejo de permanência e desenvolvimento no contexto de uma mesma organização, especialmente quando esta oferece práticas consistentes de gestão de carreira (De Vos & Dries, 2013).

No entanto, os resultados evidenciaram que CP apresentou efeito positivo e significativo sobre IR quando analisada em conjunto com SE, sugerindo que a sua influência depende do contexto organizacional. Conforme demonstrado por Hokama e Martins (2024) o efeito de recursos pessoais sobre a propensão à saída não é direto, mas sim condicionado por fatores contextuais, tais como autonomia, suporte social e qualidade do desenho do trabalho. Este achado reforça a ideia de que indivíduos com orientação proteana não têm, necessariamente, maior intenção de deixar a organização, mas tornam-se mais propensos a considerar a rotatividade quando percecionam que esta não oferece condições compatíveis com as suas expectativas, nomeadamente ao nível do salário emocional. Zhu et al. (2024) demonstraram que quando as oportunidades de crescimento na carreira oferecidas pela organização eram elevadas, a orientação proteana associou-se negativamente à intenção de saída; inversamente, quando tais oportunidades eram reduzidas, a mesma orientação associou-se positivamente à intenção de rotatividade.

Adicionalmente, na sequência dos resultados obtidos para o modelo que analisou a relação entre CP e IR, tendo em conta a ausência de efeito significativo de CP de forma global, foi realizada uma análise mais aprofundada das suas dimensões. Especificamente, os resultados evidenciaram que as dimensões de CP exercem efeitos distintos e, em certa medida, opostos sobre IR. Por um lado, a dimensão DV apresentou um efeito positivo e significativo, indicando que indivíduos mais orientados por valores pessoais tendem a reportar maior IR. Por outro lado, a dimensão AG revelou um efeito negativo marginalmente significativo, sugerindo que níveis mais elevados de autogerenciamento podem estar associados a uma menor propensão à rotatividade. Esta diferenciação interna do constructo sugere que CP não deve ser compreendida como uma orientação homogénea, mas sim como um fenómeno multidimensional, cujas componentes podem produzir efeitos divergentes.

A dimensão AG pode favorecer estratégias de ajustamento dentro da própria organização, contribuindo para a permanência do indivíduo mesmo em contextos desafiantes. Em contraste, a dimensão DV tende a intensificar a procura por congruência entre os valores individuais e o contexto organizacional, podendo aumentar a probabilidade de saída quando essa congruência não é percecionada. Deste modo, a ausência de efeito significativo de CP, no seu índice global, pode ser explicada pelo efeito de compensação entre as suas dimensões, cujas influências opostas tendem a anular-se nas análises agregadas. Este resultado reforça a importância de analisar separadamente as dimensões de CP, de modo a evitar interpretações simplificadas.

Em relação ao salário emocional, os resultados evidenciam que esta variável constitui um dos principais determinantes da IR, apresentando uma relação negativa forte e estatisticamente significativa. A análise das dimensões de SE permite aprofundar esta interpretação. Em particular, as dimensões AMB e DES revelaram efeitos negativos significativos sobre IR, sendo o ambiente organizacional o fator com maior magnitude de impacto. Estes resultados sugerem que contextos de trabalho positivos, caracterizados por relações interpessoais saudáveis, suporte organizacional e clima favorável, desempenham um papel central na redução da intenção de saída. Do mesmo modo, a perceção de oportunidades de crescimento e aprendizagem contínua contribui para o fortalecimento do vínculo entre o indivíduo e a organização. A dimensão FLEX, embora bem avaliada na amostra, não se mostrou relevante como moderadora, sugerindo que seu papel na retenção de profissionais proteanos é limitado quando comparada a AMB e DES. Em termos práticos, estes achados reforçam a necessidade de as organizações adotarem estratégias de gestão de pessoas centradas na promoção de ambientes de trabalho positivos e no investimento contínuo no desenvolvimento dos trabalhadores, uma vez que estes fatores se revelam determinantes na redução da IR.

Os resultados da análise de moderação permitiram uma compreensão mais aprofundada do papel do SE na relação entre CP e IR. De forma geral, a hipótese H2 não foi confirmada quando considerado o índice global de CP, uma vez que o termo de interação não apresentou significância estatística. Este resultado indica que, de forma agregada, o salário emocional não altera significativamente a relação entre a orientação proteana e a intenção de rotatividade. De facto, Briscoe e Finkelstein (2009) demonstram que as dimensões da carreira proteana se relacionam de forma diferenciada com variáveis organizacionais, não produzindo efeitos uniformes quando consideradas de forma agregada. Importa, contudo, destacar que os resultados da regressão múltipla evidenciaram que CP apenas apresentou efeito significativo sobre IR quando analisada em conjunto com SE. Este resultado reforça a pertinência da análise de moderação, ainda que o efeito moderador não tenha sido confirmado para o índice global de CP.

Não obstante, uma análise mais detalhada, ao nível das dimensões de CP, revelou evidências relevantes de moderação. Especificamente, verificou-se que SE modera significativamente a relação entre a dimensão DV e IR, evidenciando que o impacto desta dimensão depende do nível de SE percecionado pelos indivíduos. Em particular, os resultados indicam que níveis mais elevados de DV estão associados a maior IR, sobretudo quando a perceção de SE é baixa. Por outro lado, quando os níveis de SE são elevados, esta relação deixa de ser significativa, sugerindo que o contexto organizacional pode atenuar a tendência de saída associada a uma forte orientação por valores pessoais.

Este padrão evidencia que o SE atua como um mecanismo de regulação do comportamento de saída, especialmente entre indivíduos que valorizam a coerência entre os seus valores pessoais e o contexto organizacional. Assim, quando a organização oferece condições que promovam bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento, a necessidade de procurar alternativas externas tende a reduzir-se, mesmo entre profissionais com elevada orientação proteana.

A ausência de moderação no índice global de CP pode ser compreendida à luz da natureza multidimensional do constructo. Tal como observado anteriormente, as dimensões de CP apresentam efeitos distintos sobre IR, sendo provável que a participação da dimensão AG (que não apresentou efeito de interação significativo) tenha contribuído para diluir o efeito moderador no modelo global. Este resultado sugere que profissionais com altos níveis de autogerenciamento podem ter motivações diferentes para permanecer ou sair, não necessariamente vinculadas a fatores emocionais.

A análise integrada dos resultados permite concluir que a IR não pode ser explicada de forma isolada nem por características individuais, nem exclusivamente por fatores organizacionais, mas sim pela interação entre ambos. Neste sentido, os resultados evidenciam que a orientação de CP, particularmente quando analisada nas suas dimensões, e o SE desempenham papéis complementares na explicação da IR.

Importa salientar que a carreira proteana não apresentou efeito significativo quando analisada de forma isolada, mas revelou um efeito positivo e significativo quando considerada em conjunto com o salário emocional, evidenciando a sua dependência do contexto organizacional. Este resultado sugere que a influência das características individuais na intenção de rotatividade emerge sobretudo quando enquadrada pelas condições oferecidas pela organização. Estudos recentes evidenciam o papel das condições de trabalho e dos recursos organizacionais na explicação de atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Em particular, Forelli e Ordonez (2025) destacam a relevância de fatores como flexibilidade e bem-estar na retenção, enquanto Vera et al. (2019) evidenciam que contextos organizacionais que promovem experiências de trabalho positivas e disponibilizam recursos adequados contribuem para níveis mais elevados de envolvimento e menor propensão à saída.

Os resultados sugerem que a dimensão DV tende a aumentar a propensão à rotatividade, ao refletir uma maior exigência de alinhamento entre os valores individuais e o contexto organizacional. Profissionais com alto DV tendem a deixar a organização apenas quando o salário emocional percebido é baixo; quando SE é alto, eles permanecem. Desta forma, o SE surge como um fator de retenção robusto, capaz de reduzir significativamente a intenção de saída, sobretudo quando associado a ambientes de trabalho positivos e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A análise de Johnson-Neyman sugere que DV, embora mais exigente em termos do nível de SE necessário para sua neutralização, responde de forma mais contundente a esse investimento organizacional, tendo seu efeito sobre IR completamente eliminado para quase um terço da amostra quando SE é suficientemente elevado. Esse achado indica que, organizações que investem em SE podem reter talentos com forte DV, mesmo que esses profissionais, por sua natureza, estejam mais inclinados à mudança quando o contexto organizacional não atende às suas expectativas.

Assim, a presente investigação reforça a ideia de que a gestão eficaz da rotatividade exige uma abordagem integrada, que considere simultaneamente as motivações individuais e as condições organizacionais, promovendo um ajustamento contínuo entre o indivíduo e a organização.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente investigação teve como objetivo analisar a relação entre a carreira proteana e a intenção de rotatividade, bem como o papel do salário emocional neste contexto, considerando a possibilidade de um efeito moderador. De forma geral, os resultados obtidos permitiram aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a intenção de saída em contextos organizacionais contemporâneos, evidenciando a relevância de uma abordagem integrada entre características individuais e condições organizacionais.

No que diz respeito à hipótese H1, os resultados indicaram que a carreira proteana não apresentou um efeito significativo sobre a intenção de rotatividade quando analisada de forma isolada. Este achado sugere que a orientação proteana, por si só, não implica necessariamente uma maior propensão para a mobilidade organizacional.

No entanto, verificou-se que a carreira proteana passou a apresentar um efeito positivo e significativo quando analisada em conjunto com o salário emocional, evidenciando que a sua influência depende do contexto organizacional percebido pelos indivíduos. Ainda, a análise das dimensões da carreira proteana revelou efeitos distintos e em sentidos opostos, evidenciando a complexidade interna da variável em questão e a necessidade de abordagens analíticas mais detalhadas.

Por outro lado, o salário emocional destacou-se como um dos principais fatores explicativos da intenção de rotatividade, apresentando uma relação negativa robusta com esta variável. Este resultado reforça a importância dos fatores não monetários no contexto organizacional contemporâneo, particularmente no que se refere à retenção de profissionais qualificados. Adicionalmente, a análise das três dimensões do salário emocional revelou que fatores como o ambiente de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional assumem particular relevância na redução da intenção de saída, enquanto a flexibilidade, embora valorizada, de forma isolada não é vista como fator diferencial.

No que concerne à hipótese H2, os resultados da análise de moderação indicaram que o salário emocional não exerce um efeito moderador significativo quando considerada a carreira proteana no seu índice global. Contudo, ao analisar as dimensões da carreira proteana, verificou-se um efeito moderador significativo na relação entre o direcionamento por valores e a intenção de rotatividade. Este resultado sugere que o impacto da orientação por valores pessoais na intenção de saída depende do

nível de salário emocional percecionado, sendo mais pronunciado em contextos organizacionais menos favoráveis.

Os dados sugerem que o alinhamento, ou desalinhamento, entre os valores do indivíduo e o contexto organizacional desempenha um papel central na explicação da intenção de rotatividade. Em termos teóricos, esta investigação contribui para uma compreensão mais refinada da relação entre carreira proteana e rotatividade, sugerindo que a orientação proteana não conduz, de forma linear, a comportamentos de saída. Ao integrar o conceito de salário emocional, o estudo reforça a importância de considerar variáveis organizacionais na análise de atitudes de carreira, de modo a contribuir para o avanço dos estudos sobre o tema, ao propor uma leitura mais contextualizada e multidimensional destes fenómenos.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações devem investir no desenvolvimento de práticas que promovam o salário emocional, nomeadamente através da criação de ambientes de trabalho positivos, oportunidades de desenvolvimento profissional e políticas que valorizem o bem-estar dos colaboradores. Tais práticas revelam-se particularmente relevantes para a retenção de profissionais com elevada orientação proteana, que tendem a valorizar o alinhamento entre os seus valores pessoais e o contexto organizacional.

Não obstante os contributos apresentados, esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, como os dados foram coletados num único momento, não é possível afirmar relações de causa e efeito entre as variáveis analisadas, apenas associações. Em segundo lugar, as variáveis foram medidas com base na perceção dos participantes, o que pode introduzir algum viés nas respostas. Por fim, a amostra é específica de um setor particular, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou culturais.

Face a estas limitações, sugerem-se algumas direções para investigação futura. Estudos longitudinais poderão permitir uma melhor compreensão da evolução das relações entre carreira proteana, salário emocional e intenção de rotatividade ao longo do tempo. Adicionalmente, futuras investigações poderão explorar outros possíveis moderadores ou mediadores, como justiça organizacional, equilíbrio trabalho-vida pessoal ou práticas de RH de alto desempenho. Seria também relevante replicar este estudo em diferentes setores e contextos culturais, de forma a avaliar a robustez e generalização dos resultados obtidos.

Importa ainda destacar a relevância destes resultados no contexto específico das EFPCs, setor caracterizado por forte regulação, elevada exigência técnica e uma orientação de longo prazo associada à gestão de planos previdenciários. Neste cenário, a retenção de profissionais qualificados assume particular importância, dado o impacto direto da continuidade e da especialização do capital humano na gestão eficiente dos planos e na sustentabilidade das entidades. Os resultados obtidos sugerem que, na amostra analisada, fatores relacionados ao salário emocional desempenham um papel determinante na retenção de talentos, sobretudo entre profissionais com orientação de carreira mais autónoma e direcionada por valores. Assim, a promoção de ambientes organizacionais alinhados com as expectativas dos trabalhadores revela-se um elemento estratégico para mitigar intenções de saída e assegurar a continuidade e qualidade da gestão no setor.

Em síntese, a presente investigação contribui para uma visão mais integradora do fenómeno da rotatividade, ao evidenciar que tanto a orientação de carreira, como as práticas organizacionais associadas ao salário emocional, devem ser consideradas de forma articulada na compreensão dos comportamentos de permanência e saída nas organizações em contextos profissionais contemporâneos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPP. (2024). *Consolidado estatístico da previdência complementar fechada*. https://www.abrapp.org.br/wp-content/uploads/2025/05/Consolidado-Estatistico_12.2024_V1.pdf

ABRAPP. (2022). *Pesquisa salarial*. https://www.abrapp.org.br/produtos-e-servicos/pesquisasalarial/

Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM, Revista de Administracao Mackenzie*, *16*(6), 71–93. https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93

Asmini, & Yusuf, A. M. (2025). Unveiling the role of protean career orientation and leadership in organizational commitment and employee performance: A systematic literature review. *Ekuilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, *20*(2), 317–340. https://doi.org/10.24269/ekuilibrium.v20i2.2025.pp317-340

Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, *27*(2), 355–372. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1). https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507

Brasil. (2001). *Lei complementar nº 108 e nº 109, de 29 de maio de 2001*. https://www.gov.br/previdencia/pt-br/outros/imagens/2017/05/leis-complementares-108-e-109-abril.pdf

Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The "new career" and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, *14*(3), 242–260. https://doi.org/10.1108/13620430910966424

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(1), 30–47. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003

Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 638–646. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001

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

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. ed.). Manole.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155–159. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155

Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Organizational Culture and Emotional Salary Guide. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(7), 132–149. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10

Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *116*, 103343. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343

De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity*. International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1816-1831. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537

Duarte, M. de F., & Silva, A. L. (2013). A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. *Organizações & Sociedade*, *20*(67), 699–715. https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000400009

Espinoza, A. K. S., & Toscano, J. A. M. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, *12*(20), 72–89. https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5

Forelli, A., & Ordonez, D. (2025). Recruitment and retention challenges for tourism and hospitality professionals: The perspective of a travel industry company located in Mexico. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 17*(6), 834–846. https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2025-0146

Galiano-Coronil, A., & Blanco-Moreno, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *Retos (Ecuador)*, *14*(28), 237–259. https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04

Gómez-Ramírez, C. (2011). El salario emocional. *Borrador de Administración*, *47*. https://www.researchgate.net/publication/303988813_El_salario_emocional

Gonzales-Macedo, V., Flores-Lozano, M., Diaz-Saurin, F., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management*, *21*(2), 449–458. https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.42

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *5*, 129–156. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Hokama, E., & Martins, M. do C. F. (2024). Capital psicológico: relações entre desenho do trabalho, engajamento e intenção de rotatividade. *PSI UNISC*, *8*(1), 186–204. https://doi.org/10.17058/psiunisc.v8i1.18488

Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K., Eze, I. C., Omeje, O., & Okonkwo, E. (2023). Expanded-multidimensional turnover intentions: scale development and validation. *BMC Psychology*, *11*(1). https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2

Lo Presti, A., van der Heijden, B., Briscoe, J. P., & De Rosa, A. (2023). “Crafting your own success”: a time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. *Career Development International*, *28*(2), 180–195. https://doi.org/10.1108/CDI-08-2022-0220

Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., & Guerra-Leal, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *CienciaUAT*, *15*(2), 122–134. https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462

Montalvo Poveda, M. E. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax* [Bachelor’s thesis, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520

Neves, M. M., Trevisan, L. N., & João, B. do N. (2013). Carreira proteana: Revisão teórica e análise bibliométrica*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *13*(2), 217–232. http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index

Nicolás, M. Á. (2011, November 11). El salario emocional. *Agricultura: Revista Agropecuaria*, *945*, 692–693. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_Agri/Agri_2011_945_692_693.pdf

Oliveira, Á. de F., Gomide Júnior, S., Poli, B. V. S., & Oliveira-Silva, L. C. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Trends in Psychology*, *26*(2), 1031–1042. https://doi.org/10.9788/tp2018.2-18pt

Oliveira, M. Z. De, Zanon, C., Da Silva, I. S., Pinhatti, M. M., Gomes, W. B., & Gauer, G. (2010). Avaliação do Autogerenciamento e do Direcionamento de Carreira: Estrutura Fatorial da Escala de Atitudes de Carreira Proteana. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, *2*(2), 160–169.

Park, Y., Lee, J. G., Jeong, H. J., Lim, M. S., & Oh, M. R. (2022). How does the protean career attitude influence external employability? The roles of career resilience and proactive career behavior. *Industrial and Commercial Training*, *54*(2), 317–332. https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0045

Peemanee, J., Weerarathna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., & Rathnayake, N. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business and Management*, *13*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764

Pérez del Prado, D. (2018). ¿Qué es el salario emocional? Hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de Información Laboral*, (1). https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/2d021889-b729-434a-9851-f2362367678e/content

Pires, V. P. de S., & Perroca, M. G. (2023). Emotional salary as a management tool: importance attributed by nursing professionals. *Cogitare Enfermagem*, *28*. https://doi.org/10.1590/ce.v28i0.92563

PREVIC. (2025). *Relatório gerencial da previdência complementar*. https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/rgpc/2025/rgpc_2025_2tri.pdf

Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization Contenido. *Revista Espacios*, *39*(41), 8–13. https://revistaespacios.com/a18v39n41/18394108.html

Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional* (1st ed.). Fondo Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional.pdf

Quintero Yennifer. (2023). Salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada Del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *20*(1), 04–23. https://orcid.org/0000-0003-3861-2267

Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(9), 2046–2069. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247

Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, *12*(2), 203–216. https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p203-216

Rodríguez Rodríguez, J. D., Valderrama, Y., & Neisa Páramo, V. (2021). Expectativa del salario emocional como mecanismo de fidelización laboral en estudiantes de Administración Deportiva. *Educación Física y Deporte*, *40*(2), 99–125. https://doi.org/10.17533/udea.efyd.v40n2a05

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, *71*(1), 23–65. https://doi.org/10.1111/peps.12226

Rubio-Avila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R., & Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de La Ciencia*, *4*(8), 15–24. https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02

Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, *11*(21), 41–53. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03

Savickas, M. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling and Development*, *90*(1), 13–19. https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.

Siqueira M. M. M, Gomide, J. , M., O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: Antecedentes afetivos e cognitivos. *Resumo Apresentado No 36º Congresso Interamericano de Psicologia*.

Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-219). Artmed.

Steil, A. V., Bello, J. S. A., Freitas, A. F., Kronbauer, J., & De Cuffa, D. (2022). Reasons for professionals to stay or leave information technology organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, *23*(1), eRAMG220161. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220161

Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover

Intentions. *Journal of Business Ethics*, *100*(4), 581–593. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0697-5

Sultana, R., & Malik, O. F. (2019). Is protean career attitude beneficial for both employees and organizations? Investigating the mediating effects of knowing career competencies. *Frontiers in Psychology*, *10*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01284

Supeli, A., & Creed, P. A. (2016). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal of Career Development*, *43*(1), 66–80. https://doi.org/10.1177/0894845315581686

Talluri, S. B., & Uppal, N. (2022). Subjective career success, career competencies, and perceived employability: Three-way interaction effects on organizational and occupational turnover intentions. *Journal of Career Assessment*, *31*(2), 397-419. https://doi.org/10.1177/10690727221119452

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. In *Journal of World Business* (Vol. 45, Number 2, pp. 122–133). https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019

Temple, I. (2007, August 23). *El salario emocional*. El Comercio. https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional/?ref=ecr

Torres, D., & Gutiérrez, S. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, *24*(1), 110–129. https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217

Vásquez, R. C., & Bazán, M. E. P. (2025). Influencia del salario emocional en la retención del talento humano: Un caso de estudio en Cajamarca. *COODES*, *13*(1), 2310–2340. https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/823

Vera, V. D. G., A., J. D. B., Quintero, L. F., Lópera, I. C. P., López, C. Q., & Santacruz, J. S. R. (2019). Development of an emotional salary model: A case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, *12*(42). https://doi.org/10.17485/IJST/2019/V12I42/146964

Violero, L. P. (2024). *El impacto del contrato psicológico y del salario emocional en la retención del talento desde una perspectiva de género* [Bachelor's thesis, Universitat Oberta de Catalunya]. O2 Repositori UOC. https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/d38f89dc-a309-4d60-8845-849aacf834bf/content

Wong, S. C., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Abdul Wahat, N. W. (2017). Promoting protean career through employability culture and mentoring: career strategies as moderator. *European Journal of Training and Development*, *41*(3), 277–302. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0060

Yuan, Y. (2025). Navigating high staff turnover: How organizational hierarchy shaped assisted living facility employees' emotional responses during the COVID-19 pandemic. *Socius*, *11*, 1–15. https://doi.org/10.1177/23780231251350173

Zhu, L., Yang, H., Gao, Y., & Wang, Q. (2024). Protean career orientation to turnover intentions: Moderating roles of current organizational career growth and future organizational career growth prospect. *Career Development International*, *29*(2), 234–250. https://doi.org/10.1108/CDI-07-2023-0249

ANEXOS

Anexo I – *Protean Career Attitudes Scale* – PCAS – Oliveira et al. (2009)

Itens
1. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira. (AG)
2. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e auto-gerenciada. (AG)
3. Um dos valores mais importantes para mim é a liberdade para determinar minha própria trajetória de carreira. (AG)
4. Eu sou responsável pela minha própria carreira. (AG)
5. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira. (AG)
6. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito "dono do meu nariz". (AG)
7. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador. (DV)
8. O que mais importa para mim é como me sinto a em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso. (DV)
9. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir que faça algo que vai contra meus valores. (DV)
10. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que o que a empresa para a qual eu trabalho pensa. (DV)
11. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para a qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava. (DV)

Anexo II – Escala de Intenção de Rotatividade – EIR – Siqueira et al. (2014)

Itens
1. Penso em sair da empresa onde trabalho.
2. Planejo sair da empresa onde trabalho.
3. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.

Anexo III – *Encuesta de Salario Emocional* – Salvador Moreno et al. (2021)

Ítems	Itens
1. Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal.	1. Os gerentes ou diretores geralmente cumprimentam os funcionários. (AMB)
2. Les brindan capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal.	2. São oferecidos treinamentos que você pode aplicar no trabalho ou na vida pessoal. (DES)
3. Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal.	3. Você pode solicitar folga para resolver assuntos bancários, jurídicos ou pessoais. (FLEX)
4. La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal.	4. A empresa oferece treinamentos que você pode aplicar em sua vida profissional ou pessoal. (AMB)
5. Has desarrollado amistad con tus compañeros de trabajo.	5. Você desenvolveu amizades com seus colegas de trabalho. (AMB)
6. Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal.	6. Atividades esportivas ou recreativas são promovidas com todo o pessoal. (FLEX)
7. Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), tus superiores se solidarizan y ayudan.	7. Quando alguém tem um problema familiar (doença ou incidente), os superiores demonstram solidariedade e oferecem ajuda. (AMB)
8. Existen posibilidades de ascenso por méritos.	8. Existem oportunidades de promoção com base no mérito. (DES)
9. Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada de trabajo.	9. Você tem a oportunidade de se alimentar durante o expediente de trabalho. (FLEX)
10. Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por tus superiores.	10. Suas opiniões, relatórios ou sugestões são bem recebidos por seus superiores. (DES)
11. Puedes contar con tus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo.	11. Você pode aproveitar seus intervalos (fins de semana, feriados ou folgas) sem interrupções ou ligações do trabalho. (FLEX)
12. Te sientes alegre de ser parte de esta empresa.	12. Você se sente feliz por fazer parte desta empresa. (AMB)
13. Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial.	13. Seu esforço é reconhecido com gestos, palavras ou agradecimentos quando você conclui com sucesso uma tarefa especial. (DES)
14. Tienes espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros de trabajo.	14. Você tem tempo para compartilhar um café ou uma piada com seus colegas de trabalho. (FLEX)
15. Te brindan alguna flexibilidad en horarios si tuvieras una emergencia o quisieras estudiar.	15. Há alguma flexibilidade em seu horário de trabalho caso você tenha uma emergência ou queira estudar. (FLEX)
16. Te toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa.	16. Você é considerado(a) para atividades, projetos ou comissões especiais que a empresa precisa realizar. (DES)
17. Cuando despiertas te agrada la idea de ir a tu trabajo y reunirte com tus compañeros.	17. Ao acordar, você gosta da ideia de ir trabalhar e encontrar seus colegas. (AMB)
18. Se presentará la renuncia crees que te pedirían que te quedes.	18. Se você pedisse demissão, acredita que eles pediriam para você ficar. (DES)

. Tradução: elaboração própria