

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA FELICIDADE NO TRABALHO E EFEITOS
NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES E NO *TURNOVER***

MARIA DE CARVALHO CORREIA

JUNHO, 2026

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA FELICIDADE NO TRABALHO E EFEITOS
NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES E NO *TURNOVER***

MARIA DE CARVALHO CORREIA

ORIENTADOR: TIAGO EMANUEL RODRIGUES GONÇALVES

JUNHO, 2026

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.” — Aristóteles, filósofo grego do século IV a.C., que introduziu a felicidade como o maior propósito da vida.

AGRADECIMENTOS

Sempre fui uma grande adepta de momentos a sós, dentro da minha própria “bolha”. Mas as pessoas que de seguida menciono, não só prevalecem a esse gosto, como são as minhas musas para esta tese e as verdadeiras antecedentes da minha felicidade. Nada se faz sozinho – e ainda bem que vos tenho ao meu lado.

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Tiago Emanuel Rodrigues Gonçalves pela sua dedicação, constante disponibilidade e contributo ao longo deste percurso. A sua sensibilidade e rigor foram fundamentais para esta investigação.

Obrigada à minha irmã. A minha maior inspiração, a pessoa que acredita sempre em mim e me apoia, incondicionalmente. É uma sorte ter-te como irmã, quanto mais como melhor amiga. Obrigada mãe e pai, por me possibilitarem a oportunidade de realizar o Mestrado, por fazerem tudo pelas filhas e por serem os pais mais carinhosos e amigos que poderia ter. Quero agradecer, também, ao Amadeuzinho, que sabe sempre como resolver um problema, manter a calma, e torna todos os momentos melhores e mais leves.

Obrigada, Miguel, por seres o melhor namorado e amigo, que me motiva todos os dias a ser uma pessoa melhor.

Um agradecimento profundo aos tios Bela e Quim, que me deram casa nestes 5 anos de estudos, e fizeram um papel de segundos pais. Estarei eternamente grata. Obrigada às primas Camilinha e Bia, que são as minhas irmãs emprestadas, desta fase e para sempre. Agradeço, ainda, à minha Kitty, que me acompanhou em quase todas as fases de escrita deste TFM – a partir do meu colo. És a companhia mais doce que alguém poderia pedir.

Obrigada à avó France e ao avô Tónio, que sempre me ajudaram. Vou ser sempre a vossa neta “melada”. Um agradecimento, também, à avó Nascimento e ao avô Carvalho, os meus anjos da guarda, que sei que cuidaram de mim do céu, durante todo este percurso.

Obrigada ao ISEG, por ter sido casa e lugar de crescimento. Obrigada Leonor e Paola, por serem minhas amigas desde o primeiro dia da licenciatura. Um agradecimento, também, à minha Bibi e a todas as amigas especiais que este Mestrado me deu. Por último, um agradecimento especial a todos os amigos e família por todo o apoio neste processo.

RESUMO

Sentir felicidade é fundamental para a experiência humana. Ao longo das últimas décadas, tem-se registado uma crescente preocupação com a Felicidade no Trabalho, visto que vários estudos revelam a influência deste conceito no sucesso organizacional. A teoria do sinal sugere uma relação de reciprocidade entre empresa e colaboradores. Ora, partindo desta teoria, e do modelo PERMA enquanto enquadramento teórico, o presente estudo explora as dimensões dos *High Performance Work Systems* (HPWS) enquanto sinais e antecedentes da Felicidade no Trabalho, de forma a oferecer uma abordagem multidimensional, neste campo. Este estudo explora, ainda, a interação dos conceitos anteriores com o Desempenho dos colaboradores e intenção de *Turnover*. Através de uma amostra de 206 colaboradores de organizações portuguesas, a investigação analisa como os HPWS – Recrutamento e Seleção, Formação, Mobilidade Interna, Segurança e Estabilidade, Avaliação de Desempenho, Recompensa por Incentivos, e Participação – impactam a Felicidade no Trabalho e como esta variável impacta o Desempenho e intenção de *Turnover*. Recorrendo ao Modelo de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) no SmartPLS, os resultados demonstram uma relação significativa entre as variáveis: os HPWS impactam positivamente a Felicidade no Trabalho ($\beta = 0,729$), que por sua vez prediz o Desempenho ($\beta = 0,613$) e reduz a intenção de *Turnover* ($\beta = -0,706$). O estudo evidencia o papel central da Felicidade no Trabalho como mecanismo psicológico que traduz sinais de RH em resultados organizacionais. São discutidas as justificações, as implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e sugestões futuras.

PALAVRAS-CHAVE: *High Performance Work Systems* (HPWS), *High Performance Work Practices* (HPWP), Teoria do sinal, Modelo PERMA, Felicidade, Felicidade no trabalho, Satisfação no trabalho, Desempenho, Performance, *Turnover*

ABSTRACT

Feeling happiness is fundamental to the human experience. Over the past decades, there has been growing concern with Workplace Happiness, as numerous studies highlight its influence on organizational success. Signalling theory suggests a two-way relationship between the organization and its employees. Drawing from this theory and using the PERMA model as a theoretical framework, the present study explores the dimensions of High Performance Work Systems (HPWS) as signals and antecedents of Workplace Happiness, aiming to provide a multidimensional approach to this field. This research further investigates the interaction between these concepts and Performance and Turnover intention. Based on a sample of 206 employees from Portuguese organizations, the study examines how HPWS dimensions – Recruitment and Selection, Training, Internal Mobility, Job Security, Performance Appraisal, Incentive Rewards, and Participation – influence Workplace Happiness, and how this variable, in turn, impacts Performance and Turnover intention. Employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS, the findings reveal a significant relationship among the variables: HPWS positively influence Happiness at Work ($\beta = 0,729$), which, in turn, predicts employee Performance ($\beta = 0,613$), and reduces *Turnover* intention ($\beta = -0,706$). The study highlights the central role of Happiness at Work as a psychological mechanism through which HR signals are translated into organizational outcomes. Theoretical and practical implications are discussed, as well as the study's limitations, and suggestions for future research.

KEY-WORDS: High Performance Work Systems (HPWS), High Performance Work Practices (HPWP), Signalling theory, PERMA model, Happiness, Workplace happiness, Job satisfaction, Performance, Turnover

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1.	<i>HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS</i>	2
2.2.	REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.3.	FELICIDADE NO TRABALHO.....	5
2.3.1.	RELAÇÃO ENTRE HPWS E FELICIDADE NO TRABALHO	6
2.4.	DESEMPENHO	7
2.4.1.	RELAÇÃO ENTRE FELICIDADE NO TRABALHO E DESEMPENHO	8
2.4.2.	O PAPEL MEDIADOR DA FELICIDADE NO TRABALHO NA RELAÇÃO <i>HPWS</i> E DESEMPENHO	9
2.5.	<i>INTENÇÃO DE TURNOVER</i>	10
2.5.1.	RELAÇÃO ENTRE FELICIDADE NO TRABALHO E INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	11
2.5.2.	O PAPEL MEDIADOR DA FELICIDADE NO TRABALHO NA RELAÇÃO <i>HPWS</i> E INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	12
3.	METODOLOGIA	14
3.1.	<i>AMOSTRA</i>	16
3.2.	<i>INSTRUMENTO E MEDIDAS</i>	17
4.	RESULTADOS	19
4.1.	<i>MODELO DE MEDIÇÃO</i>	19
4.2.	<i>MODELO ESTRUTURAL</i>	22
5.	DISCUSSÃO	23
6.	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	26
7.	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	27
8.	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA.....	29
	REFERÊNCIAS	31
	ANEXOS.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo conceptual do processo de sinalização	4
FIGURA 2 – Construtos relacionados com a Felicidade no Trabalho	6
FIGURA 3 – Modelo da teoria do sinal, com base em Guest et al. (2020).....	13
FIGURA 4 – Modelo de hipóteses da investigação	14

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Dados demográficos da amostra.....	16
Tabela II – Modelo de Medição	20
Tabela III – HTMT das variáveis	21
Tabela IV – Correlações entre as variáveis	22
Tabela V – Testagem de Hipóteses	22

LISTA DE ABREVIATURAS

HPWS: *High Performance Work Systems*

PERMA: *Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment*

RS: Recrutamento e Seleção

MI: Mobilidade Interna

FA: Formação Aprofundada

SE: Segurança no Emprego

DF: Descrição de Funções

AD: Avaliação de Desempenho

RI: Recompensa por Incentivos

P: Participação

1. INTRODUÇÃO

A felicidade é uma aspiração fundamental da existência humana (Fisher, 2010; Kakkar & Sachdeva, 2025), que pode mudar o comportamento dos indivíduos – estudos laboratoriais demonstram que pessoas felizes e pessoas infelizes reagem de maneira diferente a um mesmo estímulo (Diener, 2000; Larsen et al., 1989). Desta forma, registra-se que indivíduos felizes têm, relativamente, mais sucesso no local de trabalho (Baadel & Kabene, 2020; Boehm & Lyubomirsky, 2008; Hosie et al., 2012; Lyubomirsky et al., 2005; Wright & Cropanzano, 2000). Então, pode-se retratar a Felicidade no Trabalho como um diferencial competitivo no mundo empresarial e, assim, um fator crítico para o sucesso organizacional (Baadel & Kabene, 2020; Caraballo-Arias et al., 2024; Jaswal et al., 2024; Magnier-Watanabe et al., 2020).

Apesar dos benefícios da Felicidade no Trabalho, esta teoria de “*happy worker-productive worker*” (Salas-Vallina et al., 2020; Wright & Cropanzano, 2000) apresenta uma lacuna: não estabelece os antecedentes claros da felicidade dos colaboradores, pelo que oferece pouca informação quanto às estratégias que promovem a felicidade e consequentes altos níveis de Desempenho (Al-Taie, 2023; Costa et al., 2024; Fisher, 2010; Nielsen et al., 2017; Salas-Vallina et al., 2020; Sender et al., 2021). Sem este conhecimento, torna-se difícil desenvolver estratégias organizacionais eficazes que potenciem o bem-estar dos colaboradores, e que levem ao sucesso organizacional (Baadel & Kabene, 2020).

Embora haja um crescente interesse acadêmico pela Felicidade no Trabalho nas últimas duas décadas (Caraballo-Arias et al., 2024; Kakkar & Sachdeva, 2025; Salsabila & Febrianti, 2022), muitos desses estudos focam-se apenas nos aspetos isolados deste conceito, fazendo com que haja carência de pesquisas com abordagens multidimensionais (Elpo & Lemos, 2022; Saritha & Mukherjee, 2024), tais como os *High Performance Work Systems*. Por um lado, os *High Performance Work Systems* procuram aumentar o compromisso e envolvimento dos colaboradores com os objetivos a nível organizacional (Beltrán-Martin et al., 2008; Whitener, 2001); por outro, os HPWS podem causar efeitos negativos nos colaboradores (Kaushik & Mukherjee, 2022). Adicionalmente, Saritha e Mukherjee (2024) sugerem o estudo dos efeitos da Felicidade no Trabalho em retenção de colaboradores; e segundo Costa e colegas (2024), a definição e medida da variável Desempenho carece de exploração. Assim, esta investigação procura atender à seguinte

questão: de que forma os sistemas de elevado desempenho de GRH contribuem para a felicidade dos colaboradores, bem como o seu Desempenho e intenção de *Turnover*? Os objetivos específicos de investigação (PI - perguntas de investigação) são, pois:

PI1: Existe uma influência dos HPWS na Felicidade no local de trabalho?;

PI2: Contribui a Felicidade no local de trabalho para o Desempenho e intenção de *Turnover* dos colaboradores?;

PI3: Medeia a Felicidade a relação entre os HPWS e o Desempenho dos colaboradores?;

PI4: Medeia a Felicidade a relação entre os HPWS e a intenção de *Turnover* dos colaboradores?

Para dar resposta a estes objetivos, desenvolveu-se um modelo concetual em enquadramento com a teoria do sinal e com o modelo PERMA (Psicologia Positiva), sendo este último uma das teorias associadas à Felicidade no Trabalho menos populares (Jaswal et al., 2024). Neste estudo, discute-se como os HPWS, enquanto práticas de RH, podem ser utilizados para resolver assimetrias de informação (Spence, 2002) e, assim, adquirir um valor simbólico para os colaboradores (Connelly et al., 2011), contribuindo para a Felicidade no Trabalho dos mesmos.

Esta dissertação encontra-se estruturada em três secções chave: Introdução e Revisão de Literatura, onde se encontra o contexto teórico da investigação; Metodologia e Resultados, onde se apresenta o modelo empírico; e, por último, Discussão, Implicações Teóricas e Práticas, Limitações e Conclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS*

High Performance Work Systems (HPWS) são práticas da Gestão de Recursos Humanos que procuram melhorar as competências, o *engagement* e a motivação dos colaboradores (Huselid, 1995; Li & Rasiah, 2025; Messersmith et al., 2011). Aquando implementados corretamente, estes sistemas permitem explorar o potencial humano nas empresas, criando estratégias competitivas, que se tornam fontes de vantagem competitiva (Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Kaushik & Mukherjee, 2022).

Segundo Beltrán-Martín e colegas (2008) e Huselid (1995), as *High Performance Work Practices* (HPWP) são: procedimentos abrangentes de recrutamento e seleção, sistemas de recompensas equitativos, gestão de desempenho voltada para o

desenvolvimento, e ampla formação dos colaboradores. Estudos com pelo menos uma década de diferença sugerem que ainda não existe um acordo quanto a quais práticas da GRH devem ser incluídas como HPWP (ex.: Guerci, 2019; Lepak et al., 2006), o que demonstra que estes sistemas ainda carecem de investigação. Nesta investigação, assumem-se como HPWP as seguintes dimensões (Sun et al., 2007): Recrutamento e Seleção, Mobilidade Interna, Formação Aprofundada, Segurança no Emprego, Descrição de Funções, Avaliação de Desempenho, Recompensa por Incentivos, e Participação.

Processos de recrutamento e seleção visam captar talento e permitem identificar a qualificação dos candidatos (Bragagnolo et al., 2020). A gestão de desempenho é “(...) um processo contínuo de identificar, medir, e desenvolver o desempenho dos indivíduos, (...) e de alinhar o desempenho com os objetivos estratégicos da organização.” (Aguinis, 2013, p. 2; tradução livre). Já o sistema de recompensas pode incluir incentivos tangíveis ou intangíveis (Aguinis, 2013). A nível das recompensas tangíveis, incluem-se compensações (ex.: salário base, pagamento de custo de vida e de mérito, incentivos a curto e a longo termo) e benefícios (ex.: proteção do salário, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, descontos de colaborador, seguro de saúde, entre outros) (Aguinis, 2013; Ranta & Ylinen, 2024). A nível das recompensas intangíveis, Aguinis (2013) menciona, como exemplos, reconhecimento e *status*, sentimento de segurança com o emprego, oportunidades de aprendizagem, e desafios. O uso de compensações e incentivos, associado a um processo de avaliação de desempenho, ajuda a alinhar os interesses dos colaboradores com os das organizações (Aguinis, 2013; Huselid, 1995). Estes são apenas alguns dos exemplos das práticas de HPWS, sendo que o estudo destas dimensões, em concreto, encontra-se nas secções de Discussão e Implicações Práticas.

2.2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa articula 2 teorias complementares, de modo a explicar a influência que as práticas organizacionais têm nas perceções individuais dos colaboradores, bem como as consequências que advêm destas práticas. Em conjunto, estas teorias oferecem uma lente holística sob a qual é possível analisar as variáveis investigadas.

O modelo PERMA (*Positive emotions; Engagement; Relationships; Meaning; Accomplishment*) é um estudo no campo da psicologia positiva, construído por Seligman (2011), que procura explorar os meios para alcançar o bem-estar e a felicidade. Este

modelo associa *Positive emotions* a sentimentos de felicidade hedônica (conceito explorado no ponto 2.3.), associa o *Engagement* à conexão com tarefas e organização, *Positive relationships* a integração social e satisfação com relacionamentos, *Meaning* a valor e sentimentos de autorrealização, e *Accomplishment* ao atingimento de objetivos (Kern et al., 2015; Seligman, 2011). Estas 5 dimensões podem ser definidas e medidas independentemente umas das outras (Kern et al., 2015; Seligman, 2011).

O modelo PERMA argumenta que as organizações podem melhorar o Desempenho, simultânea e devidamente à melhoria da Felicidade no Trabalho (Ahmed et al., 2020; Lyubomirsky et al., 2005; Seligman, 2011). Assim, nesta pesquisa, considerar-se-á o modelo PERMA como contexto para as relações: Felicidade no Trabalho e Desempenho; e Felicidade no Trabalho e intenção de *Turnover*.

Segundo Connelly e colegas (2024), um sinal pode ser “(...) uma ação, um atributo, ou uma comunicação (...)” (p. 1; tradução livre). A teoria do sinal refere-se a situações em que uma das partes (quem envia um dado sinal) tem mais informação que a outra (quem recebe o dado sinal) (Connelly et al., 2011). Segundo Connelly e colegas (2011), este ‘sinal enviado’ envolve informação sobre as intenções e qualidades de quem o envia: quem envia escolhe como e se quer comunicar, e quem recebe escolhe como interpretar. No contexto das organizações, esta teoria permite perceber como cada um (emissor, sinal e recetor) afeta o processo da Gestão de Recursos Humanos (Guest et al., 2020), como demonstrado através da Figura 1.

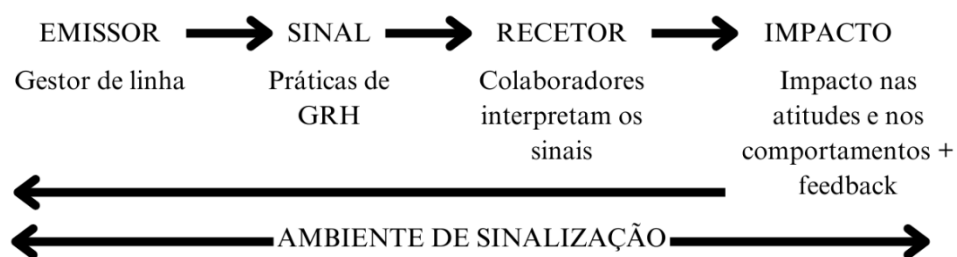


FIGURA 1 – Modelo conceitual do processo de sinalização

Fonte: Guest et al., 2020.

Segundo Connelly e colegas (2011), os sinais devem ser observáveis, custosos de inventar, e relevantes. No contexto da atual pesquisa, podem-se assumir os HPWS como sinais que as organizações enviam para os seus colaboradores, que transmitem os valores e prioridades no local de trabalho. Assim, as organizações detêm o papel de emissor, os

High Performance Work Systems atuam enquanto sinal(is), e os colaboradores enquanto recetores. Segundo Guest e colegas (2020), quando as empresas implementam práticas de Recursos Humanos que enaltecem o compromisso, tais como os HPWS, os colaboradores tendem a apresentar atitudes mais positivas.

2.3. FELICIDADE NO TRABALHO

A maioria dos estudos descrevem o termo ‘felicidade’ como uma emoção, estando relacionada com esperança, otimismo e contentamento (Hosie et al., 2012). Segundo Diener (2000), ser feliz é muito importante para a maioria das pessoas; sentir felicidade é fundamental para a experiência humana, e associa-se, este sentimento, ao campo da psicologia positiva (Fisher, 2010).

Existem dois modos diferentes de pensar sobre o que é ser feliz: perspetivas hedónica e eudemónica (Fisher, 2010; Guerci et al., 2019; Ryan & Deci, 2001). A primeira perspetiva encontra-se mais associada ao bem-estar subjetivo (Fisher, 2010): defende a maximização do prazer e de sentimentos positivos, e a evasão do sofrimento (Ryan & Deci, 2001). A perspetiva eudemónica foca-se em autorrealização, formulando que a felicidade parte de um propósito, e que somos nós que a cultivamos, com esforço e sacrifício (Ryan & Deci, 2001). Segundo Fisher (2010), a dimensão mais importante para descrever as experiências afetivas dos indivíduos é o tom hedónico. No entanto, ausência do bem-estar eudemónico, e o foco apenas na procura de experiências prazerosas é insustentável a longo termo (Fisher, 2010), pelo que esta complementaridade leva a que ambos os construtos se encontrem correlacionados.

Segundo Salsabila e Febrianti (2022), “A felicidade no trabalho é um conceito que descreve a experiência de colaboradores que são apaixonados e entusiasmados pelo seu trabalho, que são capazes de encontrar significado e propósito naquilo que fazem, têm boas relações no trabalho, e sentem-se comprometidos com o trabalho que desempenham” (p. 1; tradução livre). A Felicidade no Trabalho é um termo “guarda-chuva” para outros construtos (Santos et al., 2022; Saritha, 2024), tais como: satisfação, bem-estar, compromisso organizacional, motivação (Fisher, 2010; Salas-Vallina et al., 2018; Santos et al., 2022; Sender & Fleck, 2017), entre outros listados na Figura 2. Segundo Fisher (2010), os construtos relacionados com a Felicidade no Trabalho podem ser ao nível transitório, ou seja, dos sentimentos relacionados com o trabalho; ao nível de

pessoa, dos diferentes interesses e padrão de pensar de cada indivíduo; e ao nível de unidade, ou seja, da felicidade coletiva. Tendo em conta a quantidade de conceitos que a Felicidade no Trabalho engloba, existem diversas formas de a promover. Aplicando os conceitos de ‘hedónica’ e ‘eudemónica’ à Felicidade no Trabalho, é possível associar-se a satisfação com o trabalho à perspetiva hedónica, e o *engagement* no trabalho com a eudemónica (Guerci et al., 2019). Ambas as vertentes são importantes para os colaboradores; isto é evidenciado pelo modelo PERMA, que defende domínios para alcançar o bem-estar, tanto a nível hedónico (*Positive emotions* – P), como a nível eudemónico (*Meaning* – M) (Seligman, 2011).

Nível Transitório	Nível de Pessoa	Nível de Unidade
Satisfação no trabalho momentânea	Satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho coletiva
Afeto momentâneo	Afeto disposicional	Tom afetivo coletivo de grupo
Estado de <i>flow</i>	Compromisso organizacional afetivo	Humor do grupo
Humor momentâneo no trabalho	Envolvimento com o trabalho	<i>Engagement</i> ao nível da unidade
<i>Engagement</i> momentâneo	Humor típico no trabalho	Satisfação com tarefas de grupo
Prazer nas tarefas	<i>Engagement</i>	
Emoção no trabalho	Prosperar	
Motivação intrínseca momentânea	Vigor	
	Florescimento	
	Bem-estar afetivo no trabalho	

FIGURA 2 – Construtos relacionados com a Felicidade no Trabalho

Fonte: Fisher, 2010.

2.3.1. RELAÇÃO ENTRE HPWS E FELICIDADE NO TRABALHO

Segundo Loureiro e Calheiros (2024), uma das categorias de antecedentes da Felicidade no Trabalho são as práticas de Recursos Humanos, tais como: participação e envolvimento dos trabalhadores, reconhecimento e *feedback*, investimento na formação, entre outros. Estas práticas, como mencionado anteriormente, são *High Performance Work Practices*.

Há poucos estudos cujo foco seja explicar como os *High Performance Work Systems* impactam os colaboradores, a nível da sua satisfação e Felicidade no Trabalho (Dorta-Afonso et al., 2023). No entanto, Van de Voorde e colegas (2012) examinaram 36 estudos quantitativos e encontraram uma associação positiva entre HPWP e Felicidade no Trabalho.

Segundo Guerci e colegas (2019), as HPWP são aspetos de clima organizacional que estão associados com o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, com a sua Felicidade no Trabalho. Adicionalmente, os HPWS também podem ser associados à

Felicidade no Trabalho, ao nível da motivação (Aguinis, 2013; Li & Rasiah, 2025), na medida em que, os incentivos, com base no desempenho, podem aumentar a autoestima e orgulho dos colaboradores, para além de que estes se sentem valorizados pelas suas contribuições. As HPWP também incluem práticas orientadas para oportunidades (Li & Rasiah, 2025), como processos de recrutamento e seleção, que antecipam o bem-estar, na medida em que fornecem informações quanto ao possível futuro cargo, e possível futuro bem-estar (König et al., 2025). Assim, estas práticas aumentam a felicidade, porque os sentimentos de segurança no emprego, e de oportunidades de carreira, não só ajudam os colaboradores a atingirem os seus objetivos, como melhoram as suas autoestimas (Aguinis, 2013).

Em suma, com base na definição de HPWP de Guerci e colegas (2019), podemos dizer que as *High Performance Work Practices* funcionam como sinais que impactam positivamente a Felicidade no Trabalho dos colaboradores.

H1: Os *High Performance Work Systems* impactam positivamente a Felicidade no Trabalho.

2.4. DESEMPENHO

O tema do Desempenho é importante neste estudo pois, segundo Cunha e colegas (2015), “A envolvente das empresas mudou. É complexa, incerta e volátil. (...) Torna-se difícil compreender os nexos entre as ações das empresas e os seus efeitos no desempenho.” (p. 38). Assim, as estratégias de gestão outrora bem-sucedidas devem ser repensadas. Isto, porque, o Desempenho dos colaboradores tem uma associação positiva com o desempenho financeiro da empresa (Cunha et al., 2015) e, consequentemente, com o sucesso e sobrevivência da mesma no mercado.

Adotar uma *Resource-Based View* (RBV) quando falamos de Desempenho, torna-se, assim, crucial. Esta perspetiva defende que uma vantagem competitiva, sustentável, resultada de recursos, deva seguir uma ideologia VRIO – recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados (Barney, 1991; Messersmith, 2011). Os Recursos Humanos têm o potencial de ser a fonte da vantagem competitiva das empresas; aplicando os sistemas de RH ao Desempenho a nível individual, as pessoas podem-se tornar na própria fonte de vantagem competitiva (Messersmith et al., 2011).

No entanto, segundo Messersmith e colegas (2011), não são as práticas de RH em si que permitem atingir os objetivos organizacionais e as melhorias de desempenho tão desejadas, mas sim os esforços humanos resultantes dessas práticas. Assim, introduz-se a relação entre o Desempenho e a Felicidade no Trabalho, e como esta última pode inspirar os colaboradores, de modo a afetar positivamente o Desempenho.

2.4.1. RELAÇÃO ENTRE FELICIDADE NO TRABALHO E DESEMPENHO

A Felicidade no Trabalho frequentemente precede e prediz o Desempenho (Jaswal et al., 2024), ao invés de resultar dele (Boehm & Lyubomirsky, 2008; Lyubomirsky et al., 2005). Conforme evidenciado anteriormente, a Felicidade no Trabalho é um construto que engloba outros construtos, tal como o *engagement* (Fisher, 2010). Em 2016, Butler e colegas procederam a um estudo empírico, analisando a correlação entre cada domínio do modelo PERMA com diversas variáveis, entre elas o Desempenho. Os resultados demonstraram que a correlação mais significativa com o Desempenho foi a componente *Engagement* (E) do PERMA. Ora, se o *engagement* é um dos construtos sob o guarda-chuva que é a Felicidade no Trabalho (Fisher, 2010), e apresenta uma correlação positiva com o Desempenho (Butler et al., 2016); então, pode-se dizer que a Felicidade no Trabalho apresenta uma correlação positiva com o Desempenho. Outro estudo empírico para acrescentar às evidências, realizado por Kundi e colegas (2021), revelou uma interseção direta e indireta entre felicidade (hedônica e eudemônica) e Desempenho.

O compromisso dos colaboradores é outro termo subjacente à Felicidade no Trabalho (Fisher, 2010; Salas-Vallina et al., 2018; Santos et al., 2022; Sender & Fleck, 2017), como mencionado anteriormente e, segundo Dorta-Afonso e colegas (2023) e Harter e colegas (2002), os funcionários trabalham melhor se estiverem comprometidos com a organização. Acrescenta-se que colaboradores que, psicologicamente, apresentem maiores níveis de bem-estar, irão prestar um melhor Desempenho (Kundi et al., 2021; Salas-Vallina et al., 2020).

Trabalhadores contentes não só estão mais dispostos a ajudar, como estão menos sujeitos a *quiet quitting*, acabando por acatar com tarefas adicionais, e por revelar melhores desempenhos do que trabalhadores menos contentes (Boehm & Lyubomirsky, 2008). A felicidade dos colaboradores pode levar a uma maior produtividade (Rahmi, 2019) e, conseqüentemente, aumentar a competitividade organizacional (Santos et al.,

2022). Pode-se concluir que organizações que promovam a Felicidade no Trabalho podem aumentar o Desempenho dos colaboradores (Cunha et al., 2015; Kundi et al., 2021; Salsabila & Febrianti, 2022). Assim, coloca-se a segunda hipótese:

H2: A Felicidade no Trabalho impacta positivamente o Desempenho dos colaboradores.

2.4.2. O PAPEL MEDIADOR DA FELICIDADE NO TRABALHO NA RELAÇÃO HPWS E DESEMPENHO

Dorta-Afonso e colegas (2023) sugerem que *High Performance Work Systems* têm uma função relevante na melhoria de atitudes e comportamentos dos colaboradores, o que se revela, posteriormente, numa melhoria do desempenho a nível organizacional (Zhang & Morris, 2014). Adicionalmente, existem estudos que demonstram que os HPWS beneficiam os colaboradores a respeito do seu Desempenho (Beltrán-Martín, 2008; Guerci et al., 2019; Huselid, 1995; Wang et al., 2021).

Os *High Performance Work Systems* podem aumentar a Felicidade no Trabalho, através da melhoria do bem-estar dos colaboradores (Dorta-Afonso et al., 2023), pela ideologia da teoria do sinal. Ora, relativamente aos HPWS, podemos dizer que “(...) colaboradores que trabalham em organizações que desenvolvem tais práticas podem ter a perceção que são cuidados, apoiados e valorizados pelo seu trabalho (...)” (Dorta-Afonso et al., 2023, p. 3; tradução livre). Assim, o uso dos HPWS enquanto sinais, levam a uma criação de bem-estar e Felicidade, e desejo de demonstrar um bom Desempenho.

É possível exemplificar os efeitos positivos de HPWS, mediados pela Felicidade no Trabalho, no Desempenho, através de algumas das práticas de HPWS, tais como a avaliação de desempenho, e recompensas por incentivos. Sendo a motivação e o compromisso conceitos que também pertencem à Felicidade no Trabalho (Fisher, 2010), segundo Aguinis (2013), uma gestão de desempenho, que inclua *feedback* regular por parte dos superiores, auxilia no aumento da motivação dos colaboradores para melhoria de Desempenho futuro. Ou seja, ao terem conhecimento sobre o Desempenho atual e serem reconhecidos pelos sucessos passados, os colaboradores podem-se sentir incentivados para atingir conquistas futuras (Aguinis, 2013). Segundo Aguinis (2013) e Kerr (1975), os colaboradores, que se encontram satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho da sua empresa, têm maior probabilidade de se sentirem motivados a

desempenhar ainda melhor os seus papéis, e a sentirem um maior compromisso com a organização. Relativamente ao impacto das recompensas na Felicidade e no Desempenho dos colaboradores: o nível de esforço, dedicação e lealdade dos colaboradores é oferecido em troca de recompensas tangíveis e intangíveis (Ranta & Ylinen, 2024; Van Knippenberg et al., 2007).

Desta forma, pode-se dizer que, não só os HPWS são recursos valiosos que impactam positivamente o Desempenho dos colaboradores (Dorta-Afonso et al., 2023; Guerci et al., 2019), como impulsionam a Felicidade no Trabalho. A literatura sugere, ainda, que é sob a influência da Felicidade no Trabalho (motivação, bem-estar), que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (neste caso, HPWP) permitem melhorar o Desempenho dos colaboradores (Huselid, 1995).

H3: A Felicidade no Trabalho medeia, positivamente, a relação entre *High Performance Work Systems* e Desempenho.

2.5. INTENÇÃO DE TURNOVER

O conceito de *Turnover* refere-se à saída de um colaborador de uma organização (Lazzari et al., 2022). Os níveis de intenção de *Turnover* são consequências importantes a considerar, tanto pelos indivíduos, como pelas organizações (Al-Surahi et al., 2021; Arthur, 1994; Lazzari et al., 2022). Segundo Arthur (1994), a rotatividade pode resultar em “(...) disrupção das estruturas sociais e de comunicação, custos de formação e assimilação, e coesão decrescida (...)” (p. 5; tradução livre). Com isto, o *Turnover* de colaboradores pode provocar impactos negativos não só na competitividade, como na lucratividade das organizações (Al-Surahi et al., 2021; Griffeth et al., 2001). Segundo Griffeth e colegas (2001), os efeitos do *Turnover* são igualmente sentidos pelos demais colaboradores: partidas da organização podem dificultar a moral e a retenção dos que ficam para trás; o que, por si, dificulta a estabilidade e crescimento da empresa (Lazzari et al., 2022).

A saída de uma empresa pode ser classificada como voluntária ou involuntária (Griffeth et al., 2001): é voluntária quando o colaborador é quem decide terminar a relação laboral e involuntária quando é a organização que resolve o contrato (exemplo: despedimentos; reduções de *staff*). Segundo Griffeth e colegas (2001), as desistências voluntárias são indesejadas, visto que não foram as organizações que as solicitaram. A

partida de um colaborador de alto desempenho pode ter impactos prejudiciais para a própria organização (Lazzari et al., 2022; Wynen et al., 2018). Por outro lado, as saídas involuntárias são desejadas, para evitar o excesso de mão de obra e o sustento de indivíduos com fracos desempenhos (Griffeth et al., 2001).

Há várias causas para a retenção ou saída de uma organização. Entre elas encontram-se: oportunidades de carreira disponíveis na organização, programas de mentoria para os colaboradores, comunicação organizacional, salário e outros benefícios, *stress* relacionado com a carga de trabalho, e satisfação com o trabalho (Al-Suraihi et al., 2021). As empresas podem utilizar as variáveis outrora mencionadas para promover a retenção e reduzir a intenção de *Turnover*; isto é explorado nos 2 pontos imediatos.

2.5.1. RELAÇÃO ENTRE FELICIDADE NO TRABALHO E INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Espera-se que a felicidade e o bem-estar dos colaboradores aumentem o nível de retenção dos mesmos (Wright & Huang, 2012). Indivíduos são menos prováveis de considerarem deixar os empregos quando se sentem felizes e satisfeitos com as tarefas que têm de acatar (Charles-Leija et al., 2023; Lee et al., 2004; Muria, 2021; Thompson & Bruk-Lee, 2021).

Segundo Fisher (2010), a satisfação com o trabalho é um dos construtos que descrevem a Felicidade no Trabalho. Ora, se a satisfação com o trabalho são os sentimentos do colaborador relacionados com o mesmo, e é a falta desta satisfação que leva a que um funcionário queira deixar a organização (Al-Suraihi et al., 2021), então pode-se dizer que a ausência de Felicidade no Trabalho pode levar a uma maior intenção de *Turnover*. Dado que se defende que a Felicidade no Trabalho está relacionada com o alinhamento entre as necessidades dos colaboradores e as condições que as organizações proporcionam, é importante ser cultivado um clima positivo, em que os esforços são reconhecidos e recompensados (Fisher, 2010).

Assim, estabelece-se uma relação negativa entre Felicidade no Trabalho e intenção de *Turnover*. Ao implementarem iniciativas com foco no propósito, compromisso e bem-estar, as organizações podem combater o *Turnover* voluntário (Speicher & Francis, 2022). Isto, porque, quanto mais felizes, satisfeitos, comprometidos ao nível afetivo e de tarefa, envolvidos, e motivados intrínseca e extrinsecamente (Fisher, 2010) estiverem os colaboradores, menos prováveis são de querer deixar a organização em que se encontram

e de serem leais à mesma (Caraballo-Arias et al., 2024). Assim, coloca-se a seguinte hipótese do modelo em estudo:

H4: A Felicidade no Trabalho impacta negativamente a intenção de *Turnover* dos colaboradores.

2.5.2. O PAPEL MEDIADOR DA FELICIDADE NO TRABALHO NA RELAÇÃO HPWS E INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Se as práticas da Gestão de Recursos Humanos, tais como as *High Performance Work Practices*, realmente aumentam o esforço discricionário dos colaboradores, é de esperar que reduzam o nível de *Turnover* das empresas (Dorta-Afonso et al., 2023; Huselid, 1995). Criar mecanismos que melhorem o ambiente de trabalho pode levar à Felicidade no Trabalho e, conseqüentemente, a uma redução da rotatividade (Charles-Leija et al., 2023).

Segundo Branham (2005), a criação de um contrato psicológico com a organização reduz as chances de saída do colaborador, pelo que um dos métodos sugeridos neste sentido é a atribuição de prémios e incentivos (Griffeth et al., 2001), com base no Desempenho (termos subjacentes aos HPWS, mencionados anteriormente). Adicionalmente, pesquisa em torno deste tema encontrou evidências que ligam os HPWS negativamente à intenção de *Turnover*, mas que, ainda assim, esta é uma relação afetada por outros mediadores psicológicos (Jensen & Messersmith, 2013), assim como a Felicidade no Trabalho.

Quando os colaboradores consideram deixar uma organização, separam-se psicologicamente da mesma e das exigências do seu trabalho (Jensen & Messersmith, 2013). Verifica-se, deste modo, que é importante garantir a implementação de sistemas e práticas que conduzam à sua Felicidade no Trabalho que, por sua vez, reduzam as chances de separação psicológica e de intenção de saída. Segundo Speicher e Francis (2022), “(...) as organizações devem encontrar estratégias sustentáveis para otimizar o sentido de valor dos colaboradores.” (p. 1; tradução livre).

Colaboradores, que estão satisfeitos com o sistema de gestão de desempenho das suas organizações, são mais prováveis de quererem manter os empregos (Aguinis, 2013; Kerr, 1975). Criando *High Performance Work Practices*, as organizações irão valorizar os

colaboradores, aumentar os seus níveis de Felicidade e, consequentemente, reduzir a intenção de *Turnover*.

H5: A Felicidade no Trabalho medeia negativamente a relação entre *High Performance Work Systems* e intenção de *Turnover*.

Guest e colegas (2020) identificaram uma lacuna no estudo da teoria do sinal a nível da Gestão de Recursos Humanos: poucos estudos coligam qualquer relação ao desempenho organizacional. Com o auxílio da teoria do sinal, neste contexto, é possível obter esclarecimentos adicionais sobre os impactos das variáveis mencionadas (HPWS e Felicidade no Trabalho) no Desempenho dos colaboradores.

Aplicando o modelo conceptual do processo de sinalização de Guest e colegas (2020) ao caso atual, as organizações ou respetivos Recursos Humanos atuam como os emissores dos sinais, como é possível de examinar pelo esquema na Figura 3. Sinais estes que, por sua vez, são os *High Performance Work Systems*. Os recetores destes sinais são os colaboradores e os impactos esperados são, assim, a Felicidade no Trabalho e consequentes melhorias no Desempenho e reduções nos níveis de intenção de *Turnover*.

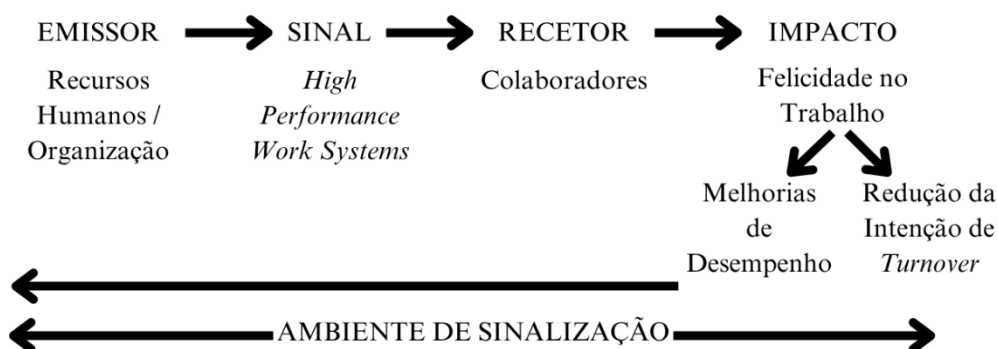


FIGURA 3 – Modelo da teoria do sinal, com base em Guest et al. (2020)

Fonte: própria.

Revisitando o as hipóteses formuladas ao longo da revisão de literatura, e para responder ao objetivo de investigação, apresenta-se o modelo de hipóteses, como demonstrado na Figura 4.

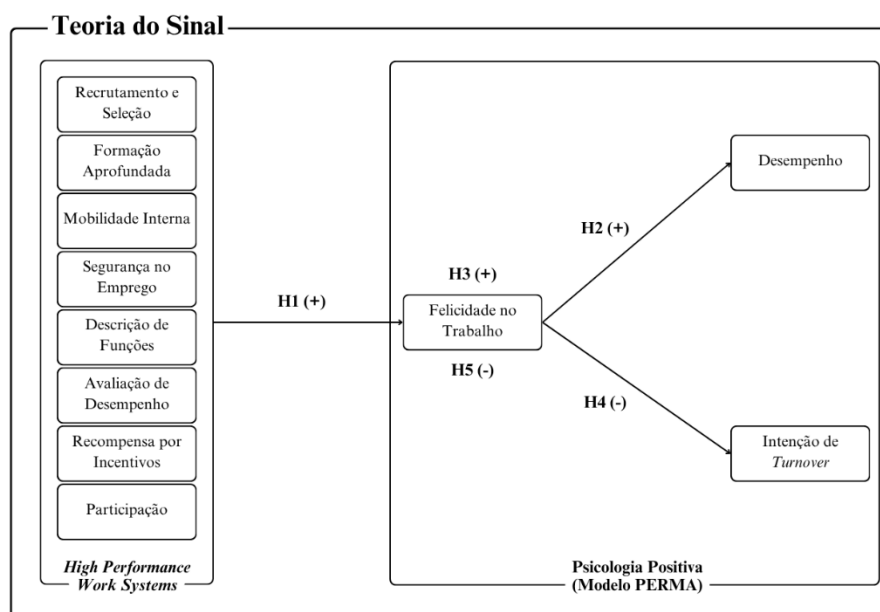


FIGURA 4 – Modelo de hipóteses da investigação

Fonte: própria.

3. METODOLOGIA

O design escolhido para a presente investigação é o chamado “*Research Onion*”, de Saunders e colegas (2019), que sugere a representação do modelo de pesquisa em camadas concêntricas, como uma cebola. Posto isto, no âmbito deste problema de investigação, é necessário definir: a filosofia do estudo, a abordagem metodológica para o seu desenvolvimento, a escolha metodológica, as estratégias de aplicação do estudo, o horizonte temporal e as técnicas e procedimentos a adotar.

Começando pela primeira camada da “cebola”, este estudo segue uma filosofia Positivista, que procura verificar hipóteses construídas *a priori*, e identificar associações explanatórias ou relações causais (Park et al., 2019). Esta filosofia foca-se, no uso de dados empíricos, de forma a obter resultados inequívocos, precisos, e que não estejam sujeitos à influência ou interpretação humana (Saunders et al., 2019). A escolha desta filosofia deve-se, também, ao uso prévio de teoria existente para o desenvolvimento de hipóteses no atual estudo (Saunders et al., 2019).

Segundo Saunders e colegas (2019), atualmente, investigações Positivistas tendem a ter um caráter dedutivo. Assim, o presente estudo segue uma estratégia dedutiva, com ênfase na testagem de hipóteses, partindo de teorias já existentes: a teoria do sinal e o modelo PERMA. A lógica dedutiva postula que, quando as premissas são verdadeiras, a conclusão também o deve ser – o que permite confirmar ou refutar uma teoria (Saunders

et al., 2019). Segundo Blaikie (2010), a estratégia dedutiva não pode ser usada para responder a perguntas de “o quê?”, visto que é exclusivamente usada para responder a perguntas de “porquê?”. Ora, neste estudo o objetivo de investigação principal pretende responder “de que forma os sistemas de elevado desempenho de GRH contribuem para a felicidade dos colaboradores, bem como o seu Desempenho e intenção de *Turnover*?”; então, o método dedutivo é ideal para auxiliar na compreensão do atual tema.

Na atual pesquisa, recorre-se à escolha metodológica Mono-método Quantitativa (Saunders et al., 2019), na qual se utiliza apenas um método de recolha de dados mensuráveis, para o estudo dos seguintes construtos: *High Performance Work Systems* (variável independente), Felicidade no Trabalho (variável mediadora), Desempenho (variável dependente), e intenção de *Turnover* (variável dependente). Assim, emprega-se a estratégia de *Survey* (Saunders et al., 2019), havendo a colheita de dados primários (Blaikie, 2010). Esta estratégia permite a existência de dualismo entre participantes e investigador (Park et al., 2019); ou seja, possibilita a objetividade e neutralidade do investigador, evitando a influência pessoal nos resultados (Saunders et al., 2019). Devido a limitações temporais para a realização do presente estudo, o horizonte temporal adotado é de natureza transversal, e não longitudinal (Blaikie, 2010; Saunders et al., 2019).

De modo a assegurar um maior rigor na análise dos resultados, aplicou-se o Modelo de Equações Estruturais (SEM), através do software SmartPLS. Esta escolha deve-se à habilidade do SEM em examinar, simultaneamente, várias relações de dependência entre construtos, com vários itens (Ali et al., 2018; Hair et al., 2017; Hair et al., 2018). Desta forma, utilizou-se a ferramenta PLS-SEM, devido à sua habilidade particular de produzir estimativas paramétricas de modelos complexos, sem restrições ao nível das distribuições ou métodos paramétricos (Ali et al., 2018; Hair et al., 2018; Schmueeli et al., 2016). Segundo Ali e colegas (2018), o PLS-SEM centraliza-se na explicação de variâncias, o que o torna numa abordagem baseada em previsão (Hair et al., 2017; Hair et al., 2018; Hair et al., 2022; Schmueeli et al., 2016). Para além do anterior mencionado, este instrumento analítico é indicado para a atual investigação devido a: focar-se na testagem de um quadro conceitual; auxiliar na compreensão das extensões teóricas a teorias já estabelecidas (sobre HPWS, Felicidade no Trabalho, Desempenho e intenção de *Turnover*); e o atual modelo inclui mais do que um construto no modelo de equações

estruturais (Hair et al., 2018). Este estudo observa 4 construtos e 5 relações estruturais, com foco na extensão da Teoria do Sinal e do Modelo PERMA.

3.1. AMOSTRA

O questionário foi criado através do programa Data Qualtrics, tendo-se divulgado o mesmo na comunidade portuguesa da rede LinkedIn, entre 20 de maio a 11 de junho, de 2025. Utilizou-se o método de bola de neve na recolha dos resultados e dos 224 questionários iniciados, sobraram 206 válidos e completos.

A amostra é constituída por uma maioria de respondentes a identificarem-se com o género feminino (66%). As faixas etárias mais predominantes são as dos 25 aos 34 anos (26.7%) e dos 35 aos 44 anos (26.2%). Em termos de grau de educação, a maioria dos inquiridos tem Licenciatura (46.1%), sendo que, nesta categoria, o menor número corresponde a respondentes com Doutoramento (1%). Muitos dos inquiridos têm experiência profissional de pelo menos 10 anos (57.3%), e há menos respostas de indivíduos com menos de 1 ano (6.8%) ou 1 a 2 anos (6.8%) de experiência. Relativamente à antiguidade na organização sobre a qual os indivíduos respondem ao questionário, a maioria está na atual empresa há mais de 10 anos (30.1%) e a minoria entre 1 a 2 anos (8.7%).

Os dados demográficos da amostra, ao nível de frequência e percentagem, podem ser encontrados na Tabela I.

Tabela I – Dados demográficos da amostra

Fonte: própria

Demografia		f	%
Género	Feminino	136	66%
	Masculino	69	33.5%
	Não-binário	1	0.5%
Idade	18 aos 24 anos	33	16%
	25 aos 34 anos	55	26.7%
	35 aos 44 anos	54	26.2%
	45 aos 54 anos	44	21.4%
	55 aos 64 anos	19	9.2%
	65 ou mais	1	0.5%
Educação	Ensino Básico	4	1.9%
	Ensino Regular	31	15%
	Frequência Universitária	16	7.8%
	Licenciatura	95	46.1%
	Mestrado	58	28.2%
	Doutoramento	2	1%
	Menos de 1 ano	14	6.8%

Experiência Profissional	1 a 2 anos	14	6.8%
	2 a 5 anos	23	11.2%
	5 a 10 anos	37	18%
	Mais de 10 anos	118	57.3%
Antiguidade	Menos de 1 ano	35	17%
	1 a 2 anos	18	8.7%
	2 a 5 anos	49	23.8%
	5 a 10 anos	42	20.4%
	Mais de 10 anos	62	30.1%
Total		206	100%

3.2. INSTRUMENTO E MEDIDAS

Segundo Williams (2003), a utilização de questionários pode gerar um maior número de respostas e assegurar o anonimato, o que encoraja respostas mais honestas do que, por exemplo, entrevistas. Como tal, as devidas considerações éticas pela confidencialidade e segurança dos participantes foram apresentadas no começo do questionário e asseguradas durante todo o processo (os dados foram tratados de forma agregada, em conformidade com o RGPD). Os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, e quanto ao tempo estimado de resposta (~6 minutos).

Tendo em conta que a sequenciação de perguntas é importante para aumentar o número de respostas obtidas, o questionário atual inicia-se com perguntas simples e descomplicadas (Marshall, 2005). Assim, o formulário aplicado divide-se em 5 secções, pela seguinte ordem: dados sociodemográficos, *High Performance Work Systems*, Felicidade no Trabalho, Desempenho e intenção de *Turnover*. Para medir os 4 construtos envolvidos, aplicaram-se escalas já validadas para cada um, o que salva tempo, recursos, e permite uma maior aprovação da própria pesquisa pela comunidade científica (Marshall, 2005).

As escalas para cada uma das variáveis apresentam um formato de resposta fechada, com uma escala de Likert de 1 a 5, em que: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo Parcialmente; e 5 – Concordo Totalmente. Para confirmar a confiabilidade de cada construto, calculou-se o alfa de Cronbach (α) para cada um, que deve ter um valor igual ou superior a 0.70.

Empregou-se a escala de Sun, Aryee e Law (2007) para medir os *High Performance Work Systems*, devido à abrangência e robustez de validação que a caracterizam. As perguntas encontravam-se, originalmente, redigidas em inglês e, não sendo encontradas referências de utilização desta escala em português, foi necessário traduzir a mesma,

através do processo sugerido Beaton e colegas (2000). A primeira etapa consistiu na tradução para a língua-alvo (português, no caso) por parte de 2 tradutores – um informado quanto ao tema, outro desinformado quanto ao tema, mas com dominância no inglês (tradutora juramentada), para se poder obter uma tradução mais técnica e outra mais natural e acessível (Cruchinho et al., 2024). Seguidamente, realizou-se a síntese – ou seja, a resolução das discrepâncias entre ambas as traduções – e acordou-se numa versão final da tradução de ambos (Beaton et al., 2000). Esta versão foi enviada para uma terceira tradutora, cujo papel consistiu na reversão, novamente, de português para inglês. Esta tradução foi comparada, pelos primeiros tradutores, com a versão original do questionário de Sun e outros (2007), coincidindo com o mesmo, na esmagadora maioria dos itens (Beaton et al., 2000). Esta escala contém 27 itens, sendo que há itens para cada domínio (considerado, pelos autores, relevante) de práticas de Recursos Humanos. Assim, a escala inclui as seguintes categorias: Recrutamento e Seleção, Formação Aprofundada, Mobilidade Interna, Segurança no Emprego, Descrição de Funções clara, Avaliação de Desempenho, Recompensa por Incentivos, e Participação. A escala de HPWS como um todo apresentou uma consistência interna muito elevada, tendo um alfa de Cronbach de ($\alpha = 0.941$).

Para medir a Felicidade no Trabalho, empregou-se a escala de Salas-Vallina e Alegre (2021), *Shorter Happiness At Work Scale* (SHAW), já validada em português por Gonçalves, Muñoz-Pascual, Galende, Oliveira e Curado (2025). A SHAW é uma versão mais pequena da escala HAW – original de Salas-Vallina, Alegre e Fernández (2018). A escala original estuda a Felicidade no Trabalho, em 31 itens, com foco em 3 principais dimensões – *engagement*, satisfação no trabalho e vínculo/compromisso organizacional. No entanto, foi escolhida a SHAW para evitar a fadiga dos participantes e possível desistência, visto que o questionário continha mais 3 escalas. A SHAW é formada por 9 itens, tendo 3 itens dedicados à dimensão do *engagement* (‘Sinto-me forte e com vigor no meu trabalho’), 3 itens representantes da satisfação no trabalho (‘Quão satisfeita/o está com a natureza do trabalho que realiza?’), e 3 itens sobre o vínculo organizacional (‘Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização’). A escala apresenta uma confiabilidade excelente, tendo um alfa de Cronbach de ($\alpha = 0.922$).

Motowidlo e Van Scotter (1994) desenvolveram um instrumento de medição que mede desempenho contextual (16 itens) e desempenho de tarefa (14 itens) como fatores

distintos. Com base nestas escalas, Lee, Yeh, Yu e Lin (2023) desenvolveram uma adaptação mais curta, dedicando 3 itens para cada uma das dimensões do Desempenho; esta foi a escala escolhida para medir esta variável latente, no presente estudo. Esta escala, de apenas 6 itens, demonstrou uma consistência interna muito boa, com um alfa de Cronbach de ($\alpha = 0.888$).

A intenção de *Turnover* foi medida com a escala de Cammann, Fichman, Jenkins e Klesh (1979), através de 3 itens. A consistência interna revelada por esta escala é excelente, tendo um alfa de Cronbach de ($\alpha = 0.914$).

4. RESULTADOS

4.1. MODELO DE MEDIÇÃO

Segundo Hair e colegas (2022), o primeiro passo é avaliar o modelo de medição para garantir a qualidade dos dados e assegurar que os resultados do modelo estrutural são válidos. O método de avaliação deste modelo pode diferir, dependendo se o construto é refletivo ou formativo. Ora, neste passo, o objetivo é medir as variáveis latentes (ou construtos), que, por si mesmas, não podem ser medidas (Hair et al., 2022). No entanto, os indicadores mensuráveis (ou itens) são aspetos separados e individuais pertencentes a um conceito abstrato (as variáveis latentes) (Hair et al., 2022). Assim sendo, utilizam-se estes últimos para medir os primeiros, formando uma escala para cada uma das variáveis: HPWS, Felicidade no Trabalho, Desempenho e intenção de Turnover. Como a direção do presente modelo é dos construtos para os indicadores, conclui-se que é um modelo refletivo (Hair et al., 2022).

Assim, para medir o modelo de medição refletivo, devem-se examinar os seguintes indicadores: *outer loadings*, confiabilidade composta (CR), alfa de Cronbach (α), variância média extraída (AVE), rácio de correlações heterotraço-monotraço (HTMT) e fator de inflação da variância (VIF). Recomenda-se que os *loadings* dos itens estejam acima de 0.7 (Chin, 1998); no entanto, valores acima de 0.5 também são aceitáveis (Hair et al., 2018). Tanto a confiabilidade composta (CR), como o alfa de Cronbach (α) são medidas de confiabilidade da escala; no entanto, o alfa produz valores mais baixos que a confiabilidade composta (Hair et al., 2018). Literatura já estabelecida, dita que os valores de ambos estes índices devem constar acima de 0.7 e abaixo de 0.95 – acima deste valor pode indicar padrões de resposta indesejados. A AVE mensura a validade convergente

dos construtos, cujo valor aceitável corresponde a 0.5 (Hair et al., 2018). O quarto passo do modelo de medição proposto passa por avaliar o HTMT, que deve dispor de valores abaixo de 0.9 para se considerarem os construtos válidos (Hair et al., 2019). Por último, sugere-se o uso do VIF para detetar multicolinearidade entre variáveis; ou seja, para garantir que não existe correlação excessiva entre variáveis independentes. Este deve dispor de um valor abaixo de 5 (Hair et al., 2018).

Os resultados demonstraram que 4 itens tinham um *loading* abaixo de 0.5 (Hair et al., 2018): os itens 9 e 11 dos HPWS, relativos à Mobilidade Interna (HPWS9_MI, HPWS11_MI); e os itens 14 e 15 (HPWS14_SE, HPWS15_SE), ambos representativos da secção de Segurança no Emprego, dentro dos HPWS. Para tentar garantir uma representação adequada do construto, procedeu-se à remoção dos respetivos 4 itens, levando a um aumento do valor de *loading* de 24 itens, à diminuição do valor de *loading* de 8 itens e a que os restantes 4 itens mantivessem o valor inicial.

Quanto ao HTMT, todas as variáveis apresentaram valores abaixo de 0.9 (Hair et al., 2019), como visto pela Tabela III. Algumas variáveis apresentaram o valor do VIF acima de 5 (Hair et al., 2018): o item 9 da escala Felicidade no Trabalho; e os itens 1 e 2 da intenção de *Turnover*. Assim, procedeu-se à exclusão do item 9 da Felicidade no Trabalho (FT_9). Visto que a variável da intenção de *Turnover* está explicada por apenas 3 itens, e remover 2 afetaria a representação da variável, optou-se por manter os itens: os itens não devem ser removidos apenas com base em estatísticas de colinearidade, pois a remoção pode afetar a validade do construto (Hair et al., 2021). Por último, com a remoção de itens, verificou-se um aumento dos valores de VIF dos itens 19 e 20 – representantes dos HPWS, mais concretamente, da Avaliação Desempenho –, ultrapassando o valor de 5, pelo que também foram removidos (Hair et al., 2018). Seguidamente, a Tabela II ilustra detalhadamente o modelo de medição, após as remoções.

Tabela II – Modelo de Medição

Fonte: própria.

Itens	Loading	α	CR	AVE	VIF
High Performance Work Systems					
HPWS1_RS	0.664	0.945	0.950	0.478	2.758
HPWS2_RS	0.721				2.464
HPWS3_RS	0.776				3.510
HPWS4_RS	0.739				3.509
HPWS5_FA	0.732				4.315
HPWS6_FA	0.741				4.511
HPWS7_FA	0.808				4.224

HPWS8 FA	0.773				3.726
HPWS10 MI	0.531				1.563
HPWS12 MI	0.648				2.100
HPWS13 MI	0.707				2.119
HPWS16 DF	0.695				3.223
HPWS17 DF	0.700				4.756
HPWS18 DF	0.689				4.129
HPWS21 AD	0.697				2.377
HPWS22 RI	0.557				2.122
HPWS23 RI	0.630				2.217
HPWS24 P	0.610				2.211
HPWS25 P	0.684				2.697
HPWS26 P	0.663				2.383
HPWS27 P	0.694				2.588
Felicidade no Trabalho					
FT 1	0.827	0.908	0.926	0.612	3.518
FT 2	0.873				4.535
FT 3	0.683				1.863
FT 4	0.830				2.643
FT 5	0.577				1.951
FT 6	0.733				2.306
FT 7	0.831				2.833
FT 8	0.782				2.233
Desempenho					
D 1	0.810	0.888	0.915	0.644	1.991
D 2	0.838				2.382
D 3	0.813				2.125
D 4	0.640				1.531
D 5	0.862				3.086
D 6	0.832				2.854
Intenção de Turnover					
IT 1	0.945	0.914	0.946	0.855	8.842
IT 2	0.955				9.522
IT 3	0.871				2.041

Tabela III – HTMT das variáveis

Fonte: própria.

	HPWS	Felicidade no Trabalho	Desempenho	Turnover
HPWS				
Felicidade no Trabalho	0.791			
Desempenho	0.517	0.657		
Intenção de Turnover	0.477	0.765	0.390	

As correlações dos HPWS com a Felicidade no Trabalho, revelam uma relação positiva e forte entre ambos os construtos ($r = 0.729$). A relação entre HPWS e Desempenho é positiva, mas de força moderada ($r = 0.470$). Os HPWS apresentam uma relação com a intenção de *Turnover* negativa e moderada ($r = -0.434$).

Semelhante à variável HPWS, a Felicidade no Trabalho também apresenta uma relação positiva e moderada (mas ligeiramente mais forte) com o Desempenho ($r = 0.613$), e negativa, mas forte com a intenção de *Turnover* ($r = -0.706$).

Estes resultados, ilustrados na Tabela IV, suportam o quadro teórico formulado.

Tabela IV – Correlações entre as variáveis

Fonte: própria.

Variáveis	HPWS	Felicidade no Trabalho	Desempenho	Intenção de <i>Turnover</i>
HPWS	1.000	0.729	0.470	-0.434
Felicidade no Trabalho	0.729	1.000	0.613	-0.706
Desempenho	0.470	0.613	1.000	-0.369
Intenção de <i>Turnover</i>	-0.434	-0.706	-0.369	1.000

4.2. MODELO ESTRUTURAL

Segundo Hair e colegas (2018), para poder avaliar a capacidade preditiva do modelo, aplica-se a técnica de *bootstrapping*, através do SmartPLS. Esta análise permite compreender até que ponto as variáveis dependentes são explicadas pelas independentes (R^2). Os resultados demonstram que todos os coeficientes de determinação (R^2) são aceitáveis, pois apresentam um valor acima de 0.3 (Saunders et al., 2019). O poder preditivo da variável Felicidade no Trabalho é moderado ($R^2 = 0.532$), e os valores obtidos para o Desempenho ($R^2 = 0.375$) e intenção de *Turnover* ($R^2 = 0.498$) sugerem um poder preditivo modesto a moderado, mas aceitável.

Adicionalmente, o programa SmartPLS tem uma função denominada *PLSpredict*, que calcula o poder preditivo do modelo (Q^2). Todos os itens apresentam valores positivos, pelo que o modelo tem um poder preditivo aceitável (Hair et al., 2018). Os itens correspondentes à variável da Felicidade no Trabalho apresentam um poder preditivo mais forte que os restantes, ainda que moderado, sendo abaixo de 0.5.

Como descrito na Tabela V, os resultados indicam relações significativas entre as variáveis. Assim, encontram-se suportadas as 5 hipóteses postuladas.

Tabela V – Testagem de Hipóteses

Fonte: própria.

Hipóteses	Relações	β	T Statistics	P-value	Resultados
H1	HPWS $\rightarrow$ Felicidade no Trabalho	0.729	20.309	0.000	Hipótese Suportada
H2	Felicidade no Trabalho $\rightarrow$ Desempenho	0.613	13.858	0.000	Hipótese Suportada

H3	HPWS → Felicidade no Trabalho → Desempenho	0.447	10.319	0.000	Hipótese Suportada
H4	Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.706	18.179	0.000	Hipótese Suportada
H5	HPWS → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.514	12.331	0.000	Hipótese Suportada

5. DISCUSSÃO

Esta secção propõe uma interpretação dos resultados face à literatura existente, de modo a completar a pesquisa dos HPWS enquanto antecedentes da Felicidade no Trabalho e consequentes efeitos no Desempenho e intenção de *Turnover*. Como mencionado anteriormente, a escala referente aos HPWS encontra-se dividida em 8 dimensões, pelo que, nesta secção, primeiramente, examinar-se-ão os HPWS como uma só variável (de acordo com o modelo de hipóteses); e, de seguida, irão ser analisadas as respetivas subdimensões dos HPWS como 8 variáveis diferentes (ver Anexo B, Figura B1) – de modo a oferecer uma perspetiva adicional ao estudo.

Começando pela análise proposta inicialmente, a H1, correspondente à relação entre HPWS e Felicidade no Trabalho, revela uma correlação positiva e forte entre as variáveis ($\beta = 0.729$, $p\text{-value} < 0.05$), indo de encontro a resultados obtidos previamente, noutros estudos (ex.: Van de Voorde et al., 2012). Esta relação responde à PI1, suportando a ideia de que as HPWP trazem benefícios para o bem-estar – e consequente Felicidade (Fisher, 2010) dos colaboradores.

Quanto à H2, referente à relação entre Felicidade no Trabalho e Desempenho, os resultados respondem à PI2 ao indicar uma correlação positiva e estatisticamente significativa ($\beta = 0.613$, $p\text{-value} < 0.05$), e corroborando a ideologia de que colaboradores felizes têm comparativamente mais sucesso no local de trabalho (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Estes resultados são indicadores de que a Felicidade no Trabalho pode levar a uma melhoria de desempenho (Cunha et al., 2015; Kakkar & Sachdeva, 2025; Kundi et al., 2021; Salsabila & Febrianti, 2022).

A H3, que propõe o papel mediador da Felicidade no Trabalho entre os HPWS e o Desempenho, revela um efeito positivo significativo, mas de força estatisticamente inferior às demais hipóteses ($\beta = 0.447$, $p\text{-value} < 0.05$); respondendo à PI3, estes resultados indicam que os HPWS proporcionam algumas vantagens aos colaboradores quanto ao seu Desempenho (Beltrán-Martín, 2008; Guerci et al., 2019; Huselid, 1995; Wang et al., 2021).

A relação entre Felicidade no Trabalho e intenção de *Turnover*, representada pela H4, revelou um efeito negativo forte ($\beta = -0.706$, $p\text{-value} < 0.05$), mantendo-se em conformidade com a literatura exposta, que alega uma diminuição da probabilidade de abandono do posto de emprego por colaboradores que se sintam felizes no seu trabalho (Al-Suraihi et al., 2021; Charles-Leija et al., 2023; Lee et al., 2004; Muria, 2021; Speicher & Francis, 2022; Thompson & Bruk-Lee, 2021).

A H5, correspondente ao efeito mediador da Felicidade no Trabalho na relação dos HPWS com a intenção de *Turnover*, demonstrou resultados negativos e significativos ($\beta = -0.514$, $p\text{-value} < 0.05$), respondendo, positivamente, à PI4. O suporte desta hipótese sugere a necessidade do cultivo de um clima positivo, de reconhecimento e recompensação dos esforços (Fisher, 2010; Griffeth et al., 2001) – através de HPWP –, que levem à Felicidade no Trabalho, e que criem um contrato psicológico entre colaborador e organização (Branham, 2005), podendo, assim, diminuir a vontade de saída da organização dos colaboradores (Charles-Leija et al., 2023).

É possível fundamentar os resultados obtidos nas hipóteses 3 e 5 pelas dinâmicas de mediação entre as variáveis. Recordando o esquema de Guest e colegas (2020), com base na teoria do sinal e aplicado ao presente estudo, colaboradores de empresas, que pratiquem HPWS no meio laboral, recebem estas práticas como sinais de valorização dos empregadores (Dorta-Afonso et al., 2023). Por sua vez, este sentimento, impacta a Felicidade no Trabalho dos colaboradores (Whitener, 2001), o que pode levar a uma melhoria do Desempenho individual e organizacional (Dorta-Afonso et al., 2023; Zhang & Morris, 2014), e a uma diminuição do *Turnover* voluntário (Speicher & Francis, 2022). Ao ser evidenciado o papel mediador da Felicidade no Trabalho, conclui-se que o papel do mesmo se torna central e crucial para o Desempenho e para os níveis de intenção de *Turnover* (Jensen & Messersmith, 2013).

Após discutida a abordagem original, procede-se ao enriquecimento deste estudo através da análise da abordagem hipotética – em que os HPWS deixam de ser considerados uma única variável, para se dividirem em 8 variáveis diferentes (ver Anexo C, Tabela I).

A separação das variáveis em subdimensões enfraquece consideravelmente a testagem de hipóteses do modelo (ver Anexo C, Tabela IV). Deste modo, quaisquer efeitos dos HPWS passam a ser fracos ou, no máximo, moderados; e alguns chegam a

mudar de direção, passando a ser negativos, embora que de baixa consequência. Dentro dos quais, se encontram: Formação Aprofundada, Avaliação de Desempenho e Recompensa por Incentivos.

O efeito negativo da Formação Aprofundada na Felicidade no Trabalho, consequente no Desempenho e, contrariamente, positivo na intenção de *Turnover* pode-se relacionar com uma formação sem ligações verdadeiras a oportunidades. Kraimer e colegas (2010) realizaram um estudo quantitativo dos antecedentes e das consequências do apoio organizacional para o desenvolvimento, e do papel das oportunidades de carreira. A conclusão encontrada na investigação de 2010 pode justificar o efeito negativo da Formação, encontrado na investigação atual: por um lado, o apoio ao desenvolvimento pode estar associado a uma redução de intenção de *Turnover* – quando a percepção de oportunidades de carreira é elevada –, por outro, pode ter efeitos negativos, como o aumento de intenção de *Turnover* – quando não há ligações entre a Formação e a progressão de carreira.

Há várias hipóteses possíveis para o efeito negativo da Avaliação de Desempenho na Felicidade no Trabalho. Avaliações orientadas para resultados – que pressionem os colaboradores – podem induzir ansiedade e mal-estar, o que também impacta o Desempenho dos mesmos (Liao et al., 2025). Adicionalmente, a atribuição de feedback negativo, que advém da AD, pode estar associada a sentimentos negativos (Xing et al., 2021).

Por outro lado, as variáveis com efeitos mais relevantes são o Recrutamento e Seleção, a Mobilidade Interna, e a Participação. Uma possível justificação para um maior efeito do RS nas relações estudadas deve-se a que, um bom *fit* de um colaborador numa organização, não só tem uma forte relação com a satisfação no trabalho – um dos construtos que compõem a Felicidade no Trabalho –, como contribui significativamente para o Desempenho (Hasan et al., 2021). Resultados encontrados em investigações prévias corroboram as associações entre mobilidade e satisfação no trabalho (White et al., 2018), e comprovam que a Participação também tem um efeito forte na satisfação no trabalho e no Desempenho (Suta, 2023). Assim, a literatura encontrada demonstra que a Mobilidade Interna e a Participação funcionam como um sinal que impacta os colaboradores em termos de Felicidade no Trabalho e Desempenho.

Como analisado previamente na secção da literatura, os HPWS são um sistema integrado de práticas (Huselid, 1995). Ora, a separação dos HPWS em práticas isoladas demonstram uma diminuição nos efeitos das respetivas práticas nas restantes variáveis. Considera-se que conjuntos de práticas de Gestão de Recursos Humanos como um todo têm impactos de maior magnitude do que práticas de GRH isoladas (Ho et al., 2020; Subramony, 2009). Então, pode-se concluir, através desta investigação, que o que tem um verdadeiro impacto na Felicidade, Desempenho e intenção de *Turnover* dos colaboradores, é o sistema integrado de práticas (HPWS como um todo), e não apenas cada prática isolada em si.

6. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O seguinte capítulo ressalva a perspetiva teórica oferecida por esta investigação. O enquadramento teórico escolhido estabelece uma base de pesquisa com foco na teoria do sinal e no modelo PERMA; juntas, estas teorias permitem mapear o fenómeno completo, desde o estímulo (o sinal) até ao resultado individual (impactos no comportamento). Nesta investigação, os HPWS são sugeridos enquanto possíveis sinais que as empresas – os emissores – podem enviar para os colaboradores – os recetores –, de forma a demonstrar as suas intenções (Connelly et al., 2011). Assim, foi utilizado o esquema de Guest e colegas (2020) para explicar as relações entre as variáveis: emissor, sinal, recetor e impacto; sendo a Felicidade no Trabalho, melhor Desempenho e menor intenção de *Turnover* o ‘impacto’ esperado.

Suportando a literatura anterior, este estudo reafirma a ideia da Felicidade no Trabalho enquanto construto “guarda-chuva”, considerando-o como um conjunto de noções, ao invés de uma só noção (Fisher, 2010; Salas-Vallina et al., 2018; Santos et al., 2022; Saritha, 2024; Sender & Fleck, 2017). Aproveitando esta definição ‘multifacetada’ da Felicidade, o modelo PERMA foi utilizado para evidenciar que a Felicidade no Trabalho melhora o Desempenho (Ahmed et al., 2020; Butler et al., 2016; Lyubomirsky et al., 2005; Seligman, 2011). Os resultados obtidos na vertente empírica da atual investigação, não só apoiam esta afirmação anterior, como a ideia de que a Felicidade no Trabalho diminui a intenção de *Turnover* (Al-Suraihi et al., 2021; Charles-Leija et al., 2023; Lee et al., 2004; Muria, 2021; Speicher & Francis, 2022; Thompson & Bruk-Lee, 2021).

Os resultados demonstram, ainda, que os HPWS proporcionam melhorias no Desempenho dos colaboradores (Beltrán-Martín, 2008; Guerci et al., 2019; Huselid, 1995; Wang et al., 2021) e diminuem a probabilidade de intenção de *Turnover* (Aguinis, 2013), tendo sido revelada uma importância superior das práticas de Recrutamento e Seleção, Mobilidade Interna e Participação. Como os sinais devem ser relevantes (Connelly et al., 2024), sugere-se que as HPWP sinalizadas aos colaboradores sejam mais orientadas para a oportunidade (Recrutamento e Seleção, Mobilidade Interna e Participação), do que para a formalidade (Formação Aprofundada e Avaliação de Desempenho). É importante considerar que os HPWS têm um efeito mais forte como um todo, pelo que todas as práticas têm um maior impacto em conjunto, do que isoladamente (Ho et al., 2020; Subramony, 2009).

7. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados obtidos sugerem a necessidade de cultivar um clima positivo, de reconhecimento e de recompensação dos esforços (Fisher, 2010; Griffeth et al., 2001) – através de HPWP –, que levem à Felicidade no Trabalho, podendo, assim, diminuir a vontade de saída da organização dos colaboradores (Charles-Leija et al., 2023). Considerem-se os exemplos de medidas de HPWS que as empresas podem implementar.

Conforme concluído pelos resultados, o Recrutamento e Seleção antecipa o bem-estar dos colaboradores – logo, a Felicidade no Trabalho dos mesmos (Fisher, 2010) –, e prediz o Desempenho (König et al., 2025). Assim, seguindo a teoria do sinal (Bangerter et al., 2012), sugere-se que as organizações comuniquem que valorizam o bem-estar dos colaboradores, durante processo de Recrutamento, em páginas como a *Glassdoor* (König et al., 2025); desta forma, sinalizam, de imediato, quais são as prioridades da empresa. Adicionalmente, aconselha-se ao uso de ferramentas com base em simulações (como *assessment centers*) que retratam cenários possíveis da respectiva função a contratar, para que os candidatos possam “(...) recolher informação quanto ao futuro emprego e futuro bem-estar” (König et al., 2025, p. 3; tradução livre).

As análises das evidências encontradas ressaltam o cuidado a ter com a Formação dos colaboradores, na medida em que esta prática deve estar ligada a oportunidades de carreira verdadeiras (Kraimer et al., 2010), para que não resulte em impactos negativos. Segundo Memon e colegas (2016), investir na Formação Aprofundada sinaliza importância aos colaboradores, e diminui as chances de intenção de *Turnover*. Assim,

sugere-se a criação de um plano de evolução, com base nos objetivos pessoais e de equipa, e a criação de oportunidades de Formação, úteis para as exigências do cargo (Memon et al., 2016).

A Mobilidade Interna – um dos HPWS com efeito mais relevante nas restantes variáveis neste estudo – melhora o Desempenho e promove a retenção (Al-Suraihi et al., 2021; Bibi, 2024). Assim, sugere-se a promoção de oportunidades de mobilidade internamente, tendo em atenção as ambições e interesses individuais dos colaboradores.

Segundo Sverke e colegas (2002), a Segurança no Emprego é uma noção que pode ser afetada pela predisposição individual de cada colaborador, pelo que é importante priorizar a Felicidade no Trabalho. Há várias sugestões práticas que as empresas podem aplicar para que os colaboradores se sintam salvaguardados, tais como a criação de manuais com as políticas de conduta claras, e a comunicação transparente por parte da liderança. Adicionalmente, a Segurança no Emprego também está ligada à perceção de empregabilidade (Sverke et al., 2002), o que sugere que devem ser promovidas formações que permitam aos colaboradores desenvolver competências relevantes.

Segundo Twinamasiko (2025), o Desempenho dos colaboradores também é afetado pelo entendimento que estes têm quanto ao cargo e responsabilidades, pelo que a Descrição de Funções também é de elevada importância. Assim, sugere-se às organizações que redijam descritivos de funções, que permitam gerir as expectativas, e que ofereçam objetivos claros de Desempenho.

Ao nível da Avaliação de Desempenho, sugere-se que as organizações adotem o método de avaliação 360°, que inclui *feedback* de várias fontes, desde colegas de equipa, líderes, clientes, a autoavaliação (Kuzulu & Iyem, 2016). O objetivo ideal deste método de avaliação é funcionar como mecanismo de autodesenvolvimento, ao invés de se focar apenas na vertente de avaliação. O aconselhamento deste método rege-se pela crença que este apresenta resultados muito mais positivos do que outros métodos tradicionais (Kuzulu & Iyem, 2016); ao focar no desenvolvimento dos colaboradores, as empresas sinalizam-lhes importância pelo crescimento e carreiras individuais.

Diz-se que a gestão de Recompensa por Incentivos influencia a satisfação e promove a retenção (Al-Suraihi et al., 2021; Beqiri & Aziri, 2022; Figueiredo et al., 2025). Sugere-se que as organizações implementem a atribuição de prémios consoante o Desempenho (Figueiredo et al., 2025), visto que a perceção de justiça neste processo é muito importante

para não causar insatisfação (Beqiri & Aziri, 2022; Figueiredo et al., 2025). As empresas devem atribuir recompensas de valor, tanto extrínseco, como intrínseco (Figueiredo et al., 2025), e devem considerar as preferências individuais de cada colaborador (Beqiri & Aziri, 2022). Desta forma, aconselha-se à criação de sistemas de recompensas flexíveis, em que os colaboradores possam escolher a recompensa que mais se alinha com as suas características.

Por último, a Participação e envolvimento dos colaboradores pode levá-los a sentirem-se valorizados e motivados a melhorar o seu Desempenho (Oladimeji et al., 2023). Eis exemplos de ações que as empresas podem aplicar: reuniões de *brainstorming* frequentes; os líderes requisitarem a opinião dos integrantes de equipas na tomada de decisão; e promoção da partilha de aprendizagens entre equipas.

Aconselha-se que as organizações lidem com a Felicidade no Trabalho como parte do processo e da estratégia. Ao serem encontradas evidências para o papel central da Felicidade no Desempenho e na retenção, os resultados sugerem a promoção dos pilares do modelo PERMA para a gestão de pessoas. Como tal, recomenda-se a criação de programas de apoio e academias da felicidade, no local de trabalho.

8. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

O atual capítulo apresenta as conclusões finais desta investigação, retomando os objetivos definidos inicialmente e refletindo quanto às limitações do estudo. Com base na análise realizada, são, ainda, integradas sugestões para estudos futuros.

Esta investigação é construída a partir da teoria do sinal, e em como os *High Performance Work Systems* ajudam as empresas a enviar sinais de valorização aos colaboradores (Connelly et al., 2011), apoiando-se no modelo PERMA para explicar os estímulos que impulsionam a satisfação e Felicidade no Trabalho (Seligman, 2011). Ao nível de limitações teóricas, a literatura revela uma falta de consenso claro na definição do conceito de Felicidade no Trabalho (Costa et al., 2024; Sabitha et al., 2024), pelo que se recomenda a exploração das variáveis que compõem o ‘guarda-chuva’ que é a Felicidade no Trabalho – como a motivação, o florescimento – (Fisher, 2010; Sabitha et al., 2024; Salas-Vallina et al., 2018; Santos et al., 2022; Sender & Fleck, 2017), de modo a construir uma “ponte” mais clara, complexa e coesa entre as dimensões dos HPWS e da Felicidade no Trabalho. Nesta investigação, assume-se a definição de Sun e colegas (2007) para os HPWS; no entanto, a falta de consenso quanto a quais práticas de RH

devem ser consideradas HPWP (Guerci, 2019; Lepak et al., 2006) representa outra limitação teórica do estudo. É possível concluir, através da literatura estudada, o valor da Felicidade no Trabalho, não apenas como um acréscimo hipotético ou colateral, mas como parte do processo de melhoria no Desempenho (Cunha et al., 2015; Kundi et al., 2021; Salsabila & Febrianti, 2022) e de diminuição dos níveis de intenção de *Turnover* (Caraballo-Arias et al., 2024). Assim, ao introduzir os HPWS enquanto antecedentes, este estudo oferece uma análise dos impactos de várias dimensões nas variáveis mediadora e dependentes.

Quanto à Metodologia, uma possível limitação e lacuna literária (em estudos sobre Felicidade no Trabalho), ao nível da amostra, é a caracterização sociodemográfica, devido à falta de representação de todas as indústrias (Charles-Leija et al., 2023; Erselcan et al., 2023; Met et al., 2023) e zonas de Portugal de forma heterogénea. Adicionalmente, a recolha de respostas por LinkedIn, através do método de bola de neve, cria um enviesamento para profissionais com uma presença digital mais ativa. Sugere-se, a futuros académicos, que explorem diferentes fatores demográficos e profissionais de setores mais tradicionais. O estudo foi realizado num horizonte temporal transversal, devido a limitações de tempo e recursos. A falta de estudos longitudinais é uma das lacunas fortemente identificadas na investigação da Felicidade no Trabalho (Charles-Leija et al., 2023; Erselcan & Ozer, 2023; Met et al., 2023; Saritha et al., 2024). Assim, sugere-se a futuros investigadores que explorem os conceitos atuais numa perspetiva contínua, de modo a estudar a evolução das variáveis ao longo do tempo e a obter uma previsão mais consistente das relações entre as variáveis a longo prazo (Caruana et al., 2015).

O capítulo dos Resultados apresenta como limitação o uso de um critério de 0.5 como mínimo para o valor de *loadings*, em vez de 0.7 (Chin, 1998); embora torne o modelo mais inclusivo, implica aceitar itens com menor relação com o fator em estudo. Outra limitação é a não remoção dos itens da variável intenção de *Turnover*, com valores de VIF considerados inadequados pela literatura (Hair et al., 2018), o que pode indicar redundância entre alguns dos itens e comprometer a interpretação dos dados. A análise dos HPWS, enquanto 8 variáveis diferentes, permite retirar conclusões contrastantes com a visão inicialmente proposta: quando implementados incorretamente, os HPWS podem causar efeitos negativos nos colaboradores (Kaushik, & Mukherjee, 2022). Conclui-se,

ainda, através dos Resultados, que as práticas de HPWS funcionam melhor como um todo (Ho et al., 2020; Subramony, 2009). Embora estas 2 conclusões obtidas afirmem argumentos que se opõem, é de ressaltar que a divisão dos HPWS, na secção da Discussão, tem um papel exploratório, pelo que continuam a ser consideradas todas as práticas dentro dos HPWS. Aconselha-se a que, em estudos futuros, se estudem em maior profundidade as dimensões dos HPWS.

A atual investigação procura relembrar a importância da inclusão da Felicidade no Trabalho nos planos estratégicos das empresas (Jaswal et al., 2024). Integrando os *High Performance Work Systems*, as empresas podem construir processos justos, recompensar (Beqiri & Aziri, 2022; Figueiredo et al., 2025), proporcionar oportunidades de mobilidade interna e de decisão (Oladimeji et al., 2023), de modo a melhorar a Felicidade no Trabalho dos colaboradores, o Desempenho e diminuir a intenção de *Turnover*. Tal como dito por Aristóteles, “o prazer no trabalho aperfeiçoa a obra”.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3ª Ed). Boston: Pearson.
- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), pp. 589–601. <https://doi.org/10.3233/HSM-201052>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), pp. 514-538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), pp. 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Al-Taie, M. (2023). Antecedents of happiness at work: The moderating role of gender. *Cogent Business & Management*, 10(3), pp. 2283927-2283946. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2283927>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Baadel, S., & Kabene, S. (2020). Sustaining corporate performance through the happy worker influence. *Journal for Global Business Advancement*, 13(4), pp. 469-487. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2020.10034577>
- Bangerter, A., Roulin, N., & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), pp. 719-738. <https://doi.org/10.1037/a0026078>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), pp. 3186-3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Becker, E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), pp. 1009-1044 <https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Beqiri, T., & Aziri, B. (2022). Impact of the total reward management on performance of employees in commercial banks. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), pp. 323-335. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.18>
- Blaikie, N. (2010). Designing Social Research (2^a Ed.). Cambridge: Polity.
- Boehm, J.K. and Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), pp. 101-116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloch, R. T., & Regert, R. (2020). RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE UM MODELO EFICIENTE: RECRUITMENT AND SELECTION: STUDY OF AN EFFICIENT MODEL. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(2), pp. 102-121. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i2.2384>
- Branham, L. (2005). "How to Recognize the Subtle Signs," 7 Reason. employees leave (1^a Ed.). Amacom Books.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), pp. 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Cammann, C, Fichman, M, Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript. University of Michigan.
- Caraballo-Arias, Y., Feola, D., & Milani, S. (2024). The science behind happiness at work. *Current Opinion in Epidemiology and Public Health*, 3(1), pp. 11-24. <https://doi.org/10.1097/PXH.0000000000000029>
- Caruana, E. J., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *Journal of Thoracic Disease*, 7(11), pp. 537-540. <https://doi.org/10.3978/j.issn.2072-1439.2015.10.63>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdes, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), pp. 3565-3580. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Connelly, B. L., Certo, S., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), pp. 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>

- Connelly, B. L., Certo, S., Reutzel, C. R., DesJardine, M. R., & Zhou, Y. (2024). Signaling Theory: State of the Theory and Its Future. *Journal of Management*, 51(1), pp. 24-61. <https://doi.org/10.1177/01492063241268459>
- Costa, N., Ferreira, P., & Oliveira, C. M. (2024). A Bibliometric Approach to the Thesis of the Happy-Productive Worker—A Journey Through the Concepts and Measurement. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241249549>
- Cruchinho, P., Franco, M. D. L., Capelas, M. L., Almeida, S., Bennet, P. M., Silva, M., Teixeira, G., Nunes, E., Lucas, P. B., & Gaspar, M. F. (2024). Translation, Cross-Cultural Adaptation, and Validation of Measurement Instruments: A Practical Guideline for Novice Researchers. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*. 17, pp. 2701-2728. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S419714>
- Cunha, M. P, Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.). Edições Sílabo
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *The American Psychologist*, 55(1), pp. 34-43. <https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Elpo, P. S., & Lemos, D. D. C. (2022). Felicidade no Trabalho: Conceitos, Elementos Antecessores e Temas Transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, 17(19). <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3253>
- Erselcan, C., & Ozer, P. S. (2023). The Role of Happiness on Job Satisfaction and Employee Performance: A Cross-Cultural Research in Italy and Turkey. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(2), pp. 520-553. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10474021>
- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J.C.S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, pp. 16525-16559 (2025). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), pp. 284-412. <https://doi.10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gonçalves, T., Muñoz-Pascual, L., Galende, J., Oliveira, M., & Curado, C. (2025). Techno-social systems and conservation of resources theory for workplace happiness: Evidence of linear and non-linear influences in healthcare. *Technological Forecasting & Social Change*, 212, pp. 123910, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123910>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), pp. 329–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*, 31(3), pp. 796-818. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research.

Industrial Management & Data Systems, 117(3), pp. 442-458.
<https://doi.org/10.1108/imds-04-2016-0130>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3^a Ed.). Sage Publishing.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., & Ray, S. (2021). Evaluation of Formative Measurement Models. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (pp 91-113). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M. & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), pp. 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Harter, James & Schmidt, Frank & Hayes, Theodore. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 268-79.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The Influence of Person–Job Fit, Work–Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market. *Sustainability*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126622>

Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), pp. 235-253.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21990>

Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), pp. 268–287. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x>

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-872. <https://doi.org/10.5465/256741>

Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B., & Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: A systematic literature review and future research agenda. *Management Decision*, 62(13), pp. 332-369. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1492>

Jensen, J. M., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), pp. 1699-1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>

Kakkar, R., & Sachdeva, G. (2025). Bibliometric exploration of workplace happiness: Identifying patterns, research themes and opening up the research agenda. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(4), pp. 1123–1157.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2025.2491390>

Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), pp. 1624-1643. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>

Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), pp. 262–271. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), p. 769–783.

König, C. J., Krumm, S., Bipp, T., Debus, M. E., Klehe, U., Kleinmann, M., Langer, M., Melchers, K. G., Schäpers, P., & Strobel, A. (2025). Why Personnel Selection Should Target Job Performance and Well-Being. *International Journal of Selection and Assessment*, 34(1). <https://doi.org/10.1111/ijsa.70037>

Kraimer, M. L., Seibert, S., Wayne, S. J., Liden, R., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *The Journal of applied psychology*, 96(3), pp. 485-500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), pp. 736-754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>

Kuzulu, E., & Iyem, C. (2016). Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), pp. 172-182. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2124>

Larsen, R. & Ketelaar, T. (1989). Extraversion, neuroticism and susceptibility to positive and negative mood induction procedures. *Personality and Individual Differences*, 10(12), pp. 1221-1228. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(89\)90233-X](https://doi.org/10.1016/0191-8869(89)90233-X)

Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, p. 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>

Lee, T., Mitchell, T., Sablinski, C. J., & Burton, J. P. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), p. 711-722. <https://doi.org/10.2307/20159613>

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of HR management systems in strategic HRM research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217-271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)

Liao, Q., Zhang, J., Li, F., Yang, S., Li, Z., Yue, L., & Dou, C. (2025). “Rat race” or “lying flat”? The influence of performance pressure on employees' work behavior. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1466463>

Li, M., & Rasiah, R. (2025). High-performance work systems, psychological empowerment, and power distance orientation in shaping employee innovation, a moderated mediation model. *Scientific Reports*, 15(27189). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08522-0>

Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), pp. 115–138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>

Memon, M., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), pp. 407-429. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2015-0077>

Messersmith, J. G., Lepak, D. P., Patel, P. C., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems

and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp. 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>

Met, I., Erkoç, A., İpek, B., & Kizildere, N. A. (2023): Being a game changer with happy workers: The Ziraat Bank example. *Heliyon*, 9(7), e18027. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18027>

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), pp. 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>

Muria, R. C. (2021). Happiness at Work, Organizational Climate, and Turnover Intention: Implications for Human Resource Management of Archdiocesan Schools. *Asia Pacific Journal of Academic Research in Business Administration*, 7(1), pp. 57-68. https://asiapjournals.org/download/happiness-at-work-organizational-climate-and-turnover-intention-implications-for-human-resource-management-of-archdiocesan-schools/?_cf_chl_f_tk=JpT7Vl347ssOV0PXeUlZmsG0yTa5maHrMf.ec5iZfA-1782835130-1.0.1.1-oUpg8tVBoxCvemDmxngJiqh0ZQQJrPlZekZO4HyadI8

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee wellbeing and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), pp. 101-120, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, 26(1), pp. 43-56. <https://doi.org/10.46287/DPKF9953>

Park, Y. S., Konge, L., Artino, A. R. (2019). The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, 95(5), pp. 690-694. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003093>

Rahmi, F. (2018). Happiness at Workplace. Em *Proceedings of the International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyber-Psychology - Icometh-NCP 2018* (pp. 32-40). <https://doi.org/10.32698/25255>

Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 64, pp. 100876. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876>

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), pp. 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), pp. 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>

Salas-Vallina, A., Cabrales, A. L., Vidal, J. A., & Guerrero, R. F. (2017). On the road to Happiness at Work (HAW): Transformational Leadership and Organizational Learning Capability as drivers of HAW. *Personnel Review*, 46(2), pp. 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. (2020). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology*, 11(456). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00456>

- Salas-Vallina, A., & Vidal, J. A. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), pp. 1-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salsabila, A. Z., & Febrianti, R. A. M. (2022). Understanding the antecedents of workplace happiness. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), pp. 3957–3964. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i9.1577>
- Santos, J., Abdinardo, B., Oliveira, M. B., & Zarelli, P. (2022, maio 25-27). Escalas para medição do nível de felicidade no trabalho: Uma revisão sistemática de literatura [Comunicação]. *XIV CASI – Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, Online.
- Saritha, S. R., & Mukherjee, U. (2024). Happiness at workplace – A systematic literature review. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 7(5), pp. 38–44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11180911>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Schmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), pp. 4552-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being* (1^a Ed.). Free Press.
- Sender, G., Carvalho, F., & Guedes, G. P. (2021). The Happy Level: A New Approach to Measure Happiness at Work Using Mixed Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20(27). <https://doi.org/10.1177/16094069211002413>
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Universidade Federal do Rio de Janeiro*, 21(6), pp. 764-787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>
- Speicher, L. L., & Francis, D. (2022). Improving Employee Experience: Reducing Burnout, Decreasing Turnover and Building Well-being. *Clin Gastroenterol Hepatol*, 21(1), p. 11-14. <https://doi.org/10.1016/j.cgh.2022.09.020>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), pp. 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 558-577. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821>
- Suta, D. D. (2023). Exploring the Relationship among Employee Participation and Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(10), pp. 762-768. <https://doi.org/10.21275/sr231008004659>
- Twinamasiko, F. (2025). Clarifying Roles, Enhancing Results: Job Descriptions and Employee Performance. *East African Journal of Business and Economics*, 8(1), pp. 90-101. <https://doi.org/10.37284/eajbe.8.2.3312>
- Thompson, A., & Bruk-Lee, V. (2021). Employee happiness: Why we should care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), pp. 1419–1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of

Quantitative. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), pp. 457-477. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x>

Wang, W., Cao, Y., Xi, N., & Chen, H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance—The Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>

White, M., & Knight, G. (2018). Training, job mobility and employee satisfaction. *Journal of Education and Work*, 31(5–6), pp. 447-460. <https://doi.org/10.1080/13639080.2018.1513639>

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), pp. 515-535. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00106-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4)

Williams, A. (2003) How to write and analyse a questionnaire. *Journal of Orthodontics*, 30(3), pp. 245-252. <https://doi.org/10.1093/ortho/30.3.245>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp. 84–94. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

Wright, T. A., & Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), pp. 1188–1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>

Wynen, J., Van Dooren, W., Mattijs, J., & Deschamps, C. (2018). Linking turnover to organizational performance: the role of process conformance. *Public Management Review*, 21(3), p. 1-17. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1503704>

Xing, L., Sun, J., & Jepsen, D. (2021). Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2553>

Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), pp. 68-90. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Escala e respectivos autores		Itens
	Recrutamento e Seleção	É feito um grande esforço para selecionar a pessoa certa.
		O potencial a longo-termo dos colaboradores é enfatizado.

High Performance Work Systems (Sun, Aryee, & Law, 2007)		Atribui-se uma importância considerável no processo de alocação de pessoas.
		Fazem-se grandes esforços na seleção de pessoas.
	Formação Aprofundada	São oferecidos muitos programas de formação para indivíduos em posições com contacto com clientes.
		Normalmente, os colaboradores em funções de contacto com clientes recebem programas de formação ao longo dos anos.
		Há programas de formação formais para ensinar competências que os novos colaboradores necessitam para desempenhar a sua função.
		São oferecidos programas de formação formais aos colaboradores de forma a aumentar as suas oportunidades de promoção nesta organização.
	Mobilidade Interna	Os colaboradores têm poucas oportunidades de mobilidade interna.
		Os colaboradores não têm qualquer futuro nesta organização.
		Nesta organização, a promoção é baseada na antiguidade.
		Os colaboradores têm planos de carreira claros nesta organização.
		Os colaboradores em cargos de contacto com o cliente que desejem a promoção têm mais do que uma potencial futura posição para a qual podem vir a ser promovidos.
	Segurança de Emprego	É esperado, no meu trabalho, que os colaboradores possam ficar na organização o tempo que quiserem.
		A segurança/estabilidade de trabalho é quase garantida aos colaboradores neste cargo.
	Descrição de Funções clara	Os deveres no meu trabalho estão definidos de forma clara.

		O meu trabalho tem uma descrição atualizada das funções.
		A descrição de funções para um cargo descreve exatamente todos os deveres desempenhados pelos colaboradores que os ocupam.
	Avaliação de Desempenho orientada para resultados	O desempenho é mais frequentemente avaliado através de resultados objetivos e quantificáveis.
		As avaliações de desempenho são baseadas em resultados objetivos e quantificáveis.
		As avaliações de colaboradores enfatizam objetivos a longo-termo e baseados no trabalho em grupo.
	Recompensa por Incentivos	Os indivíduos no meu trabalho recebem bónus baseados no lucro da organização.
		Existem recompensas iguais ou próximas para o desempenho individual e de grupo.
	Participação	No meu trabalho, a chefia pede frequentemente aos colaboradores para participarem nas decisões tomadas.
		No meu trabalho, os indivíduos têm permissão para tomar decisões.
		São dadas oportunidades de sugestão de melhoria aos colaboradores para melhorar a forma como as tarefas são feitas.
		No meu trabalho, os supervisores mantêm uma política de comunicação aberta com os colaboradores.
Felicidade no Trabalho (Salas-Vallina, & Vidal, 2018)	Sinto-me forte e com vigor no meu trabalho.	
	Sou entusiástica/o com o meu trabalho.	
	Deixo-me “levar” quando estou a trabalhar.	
	Considere a sua satisfação com os seguintes aspetos do seu trabalho: - Quão satisfeita/o está com a natureza do trabalho que realiza?	

	Considere a sua satisfação com os seguintes aspetos do seu trabalho: - Quão satisfeita/o está com o vencimento que recebe pelo seu trabalho?
	Considere a sua satisfação com os seguintes aspetos do seu trabalho: - Quão satisfeita/o está com as oportunidades de promoção que existem na sua organização?
	Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização.
	Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização.
	Sinto um forte sentido de pertença com a minha organização.
Desempenho (Lee, Yeh, Yu, & Lin, 2023)	Eu sinto que eu consigo superar as dificuldades no trabalho.
	Eu tomo a iniciativa na resolução de problemas no trabalho.
	Eu trabalho arduamente mesmo na ausência do meu supervisor.
	Eu estou ansioso para que me seja atribuído trabalho desafiador.
	Eu sinto que a minha eficiência média de trabalho é relativamente alta.
	No geral, eu consigo completar bem tarefas requeridas pela empresa.
Intenção de <i>Turnover</i> (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979)	Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.
	Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.
	Eu penso, frequentemente, em despedir-me.

Anexo B – Modelo de hipóteses alternativo

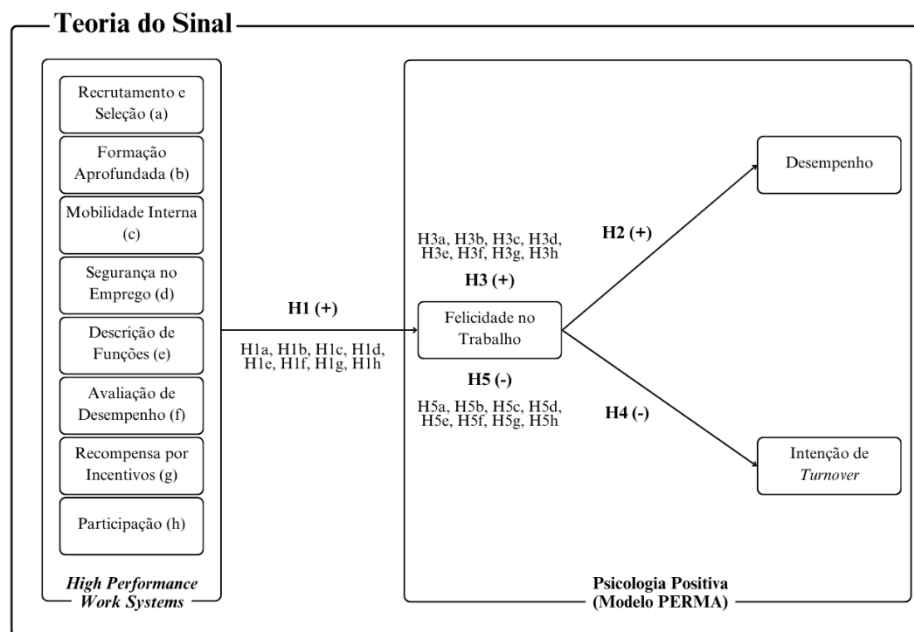


FIGURA B1 – Modelo de hipóteses alternativo

Fonte: própria.

Anexo C – Tabelas estatísticas da proposta alternativa

Tabela I – Modelo de Medição da proposta alternativa

Fonte: própria.

Itens	Loading	α	CR	AVE	VIF
High Performance Work Systems					
HPWS – Recrutamento e Seleção					
HPWS1_RS	0.846	0.882	0.919	0.739	2.459
HPWS2_RS	0.826				1.999
HPWS3_RS	0.889				2.719
HPWS4_RS	0.876				2.901
HPWS – Formação Aprofundada					
HPWS5_FA	0.902	0.919	0.942	0.804	3.890
HPWS6_FA	0.895				3.610
HPWS7_FA	0.897				2.989
HPWS8_FA	0.892				2.905
HPWS – Mobilidade Interna					
HPWS9_MI	0.594	0.668	0.799	0.502	1.370
HPWS10_MI	0.708				1.473
HPWS12_MI	0.735				1.521
HPWS13_MI	0.782				1.517
HPWS – Segurança no Emprego					
HPWS14_SE	0.917	0.810	0.913	0.840	1.861
HPWS15_SE	0.916				1.861

HPWS – Descrição de Funções clara					
HPWS16_DF	0.884	0.903	0.939	0.838	2.206
HPWS17_DF	0.937				4.051
HPWS18_DF	0.924				3.773
HPWS – Avaliação de Desempenho orientada para resultados					
HPWS19_AD	0.915	0.879	0.926	0.806	4.069
HPWS20_AD	0.929				4.436
HPWS21_AD	0.847				1.750
HPWS – Recompensa por Incentivos					
HPWS22_RI	0.899	0.789	0.904	0.826	1.738
HPWS23_RI	0.918				1.738
HPWS - Participação					
HPWS24_P	0.788	0.853	0.901	0.694	1.881
HPWS25_P	0.862				2.260
HPWS26_P	0.833				2.052
HPWS27_P	0.846				2.138
Felicidade no Trabalho					
Felicidade_1	0.828	0.908	0.935	0.619	3.537
Felicidade_2	0.874				4.583
Felicidade_3	0.685				1.863
Felicidade_4	0.830				2.667
Felicidade_5	0.675				1.955
Felicidade_6	0.730				2.353
Felicidade_7	0.829				2.878
Felicidade_8	0.782				4.703
Desempenho					
Desempenho_1	0.810	0.888	0.915	0.644	1.991
Desempenho_2	0.838				2.382
Desempenho_3	0.813				2.125
Desempenho_4	0.640				1.531
Desempenho_5	0.862				3.086
Desempenho_6	0.831				2.854
Intenção de Turnover					
ITurnover_1	0.945	0.914	0.946	0.855	8.842
ITurnover_2	0.955				9.522
ITurnover_3	0.871				2.041

Tabela II – HTMT da proposta alternativa

Fonte: própria.

Variáveis	HPWS – ReS	HPWS – FA	HPWS – MI	HPWS – SE	HPWS – DF	HPWS – AD	HPWS – CeB	HPWS – P	Felicidade no Trabalho	Desempenho	Turnover
HPWS – RS											
HPWS – FA	0.690										
HPWS – MI	0.781	0.842									

HPWS - SE	0.352	0.285	0.427								
HPWS – DF	0.630	0.642	0.684	0.576							
HPWS – AD	0.598	0.688	0.790	0.383	0.652						
HPWS – RI	0.607	0.620	0.639	0.304	0.442	0.584					
HPWS – P	0.676	0.634	0.723	0.419	0.573	0.487	0.620				
Felicidade no Trabalho	0.734	0.578	0.816	0.482	0.624	0.496	0.496	0.744			
Desempenho	0.474	0.333	0.415	0.414	0.383	0.344	0.355	0.562	0.665		
Intenção de Turnover	0.372	0.374	0.535	0.351	0.457	0.295	0.184	0.429	0.765	0.390	

Tabela III – Correlação entre as variáveis do modelo alternativo

Fonte: própria.

Variáveis	HPWS – RS	HPWS – FA	HPWS – MI	HPWS – SE	HPWS – DF	HPWS – AD	HPWS – RI	HPWS – P	Felicidade no Trabalho	Desempenho	Intenção de Turnover
HPWS – RS	1.000	0.626	0.618	0.301	0.569	0.532	0.506	0.591	0.654	0.425	-0.340
HPWS – FA	0.626	1.000	0.686	0.246	0.587	0.626	0.532	0.565	0.529	0.314	-0.349
HPWS – MI	0.618	0.686	1.000	0.320	0.542	0.619	0.483	0.557	0.637	0.330	-0.409
HPWS - SE	0.301	0.246	0.320	1.000	0.494	0.323	0.243	0.352	0.411	0.350	-0.301
HPWS – DF	0.569	0.587	0.542	0.494	1.000	0.581	0.377	0.504	0.562	0.354	-0.418
HPWS – AD	0.532	0.626	0.619	0.323	0.581	1.000	0.489	0.428	0.442	0.312	-0.266
HPWS – RI	0.506	0.532	0.483	0.243	0.377	0.489	1.000	0.507	0.415	0.299	-0.157
HPWS – P	0.591	0.565	0.557	0.352	0.504	0.428	0.507	1.000	0.655	0.497	-0.385
Felicidade no Trabalho	0.654	0.529	0.637	0.411	0.562	0.442	0.415	0.655	1.000	0.614	-0.706
Desempenho	0.425	0.314	0.330	0.350	0.354	0.312	0.299	0.497	0.614	1.000	-0.369
Intenção de Turnover	-0.340	-0.349	-0.409	-0.301	-0.418	-0.266	-0.157	-0.385	-0.706	-0.369	1.000

Tabela IV – Testagem de Hipóteses do modelo alternativo

Fonte: própria.

Hipóteses	Relações	β	T Statistics	P-value	Resultados
H1	HPWS $\rightarrow$ Felicidade no Trabalho				
H1a	HPWS – RS $\rightarrow$	0.280	3.728	0.000	Hipótese Suportada

	Felicidade no Trabalho				
H1b	HPWS – FA → Felicidade no Trabalho	-0.053	0.808	0.419	Hipótese Não Suportada
H1c	HPWS – MI → Felicidade no Trabalho	0.289	4.003	0.000	Hipótese Suportada
H1d	HPWS – SE → Felicidade no Trabalho	0.110	2.093	0.036	Hipótese Suportada
H1e	HPWS – DF → Felicidade no Trabalho	0.124	1.827	0.068	Hipótese Não Suportada
H1f	HPWS – AD → Felicidade no Trabalho	-0.077	1.151	0.250	Hipótese Não Suportada
H1g	HPWS – RI → Felicidade no Trabalho	-0.028	0.523	0.601	Hipótese Não Suportada
H1h	HPWS – P → Felicidade no Trabalho	0.304	4.988	0.000	Hipótese Suportada
H2	Felicidade no Trabalho	0.614	13.910	0.000	Hipótese Suportada

	→ Desempenho				
H3	HPWS → Felicidade no Trabalho → Desempenho				
H3a	HPWS – RS → Felicidade no Trabalho → Desempenho	0.172	3.569	0.000	Hipótese Suportada
H3b	HPWS – FA → Felicidade no Trabalho → Desempenho	-0.032	0.793	0.428	Hipótese Não Suportada
H3c	HPWS – MI → Felicidade no Trabalho → Desempenho	0.178	3.920	0.000	Hipótese Suportada
H3d	HPWS – SE → Felicidade no Trabalho → Desempenho	0.068	2.084	0.037	Hipótese Suportada
H3e	HPWS – DF → Felicidade no Trabalho	0.076	1.789	0.074	Hipótese Não Suportada

	→ Desempenho				
H3f	HPWS – AD → Felicidade no Trabalho → Desempenho	-0.047	1.018	0.309	Hipótese Não Suportada
H3g	HPWS – RI → Felicidade no Trabalho → Desempenho	-0.017	0.522	0.602	Hipótese Não Suportada
H3h	HPWS – P → Felicidade no Trabalho → Desempenho	0.186	4.524	0.000	Hipótese Suportada
H4	Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.706	18.216	0.000	Hipótese Suportada
H5	HPWS → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>				
H5a	HPWS – RS → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.197	3.647	0.000	Hipótese Suportada

H5b	HPWS – FA → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	0.037	0.804	0.422	Hipótese Não Suportada
H5c	HPWS – MI → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.204	3.903	0.000	Hipótese Suportada
H5d	HPWS – SE → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.078	2.112	0.035	Hipótese Suportada
H5e	HPWS – DF → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.088	1.822	0.068	Hipótese Não Suportada
H5f	HPWS – AD → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	0.055	1.151	0.250	Hipótese Não Suportada

H5g	HPWS – RI → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	0.020	0.523	0.601	Hipótese Não Suportada
H5h	HPWS – P → Felicidade no Trabalho → Intenção de <i>Turnover</i>	-0.214	4.778	0.000	Hipótese Suportada

Tabela V – Capacidade de predição do modelo alternativo

Fonte: própria.

	Q²predict
Felicidade no Trabalho	0.573
Desempenho	0.245
Intenção de <i>Turnover</i>	0.198