

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho Final de Mestrado
Dissertação

**IMPACTO DOS SISTEMAS DE PRÁTICAS DE
TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO NA
FELICIDADE NO TRABALHO E NA INTENÇÃO DE
TURNOVER NAS FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS
EM PORTUGAL**

JOÃO PEDRO DA SILVA PINTO

JUNHO DE 2026

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho Final de Mestrado
Dissertação

**IMPACTO DOS SISTEMAS DE PRÁTICAS DE
TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO NA
FELICIDADE NO TRABALHO E NA INTENÇÃO DE
TURNOVER NAS FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS
EM PORTUGAL**

JOÃO PEDRO DA SILVA PINTO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL
RODRIGUES GONÇALVES

JUNHO DE 2026

Agradecimentos

Ao Rodrigo, por me fazer acreditar que conseguia superar esta etapa. A ele que sempre me acompanha nas leviandades e devaneios que me assolam.

Aos meus amigos que sempre foram um porto de abrigo e de alegria, recursos preciosíssimos.

Ao Professor Tiago Gonçalves, por todo o auxílio e aconselhamento ao longo da redação deste trabalho.

Resumo

O setor da farmácia comunitária tem desempenhado um papel histórico e fundamental na prestação de cuidados primários de saúde, mas enfrenta hoje desafios estruturais profundos no que diz respeito à retenção de talento e à estabilidade das suas equipas. Ao longo do tempo, os paradigmas de gestão evoluíram de lógicas estritamente operacionais para abordagens sistémicas e relacionais, enfatizando o bem-estar e o compromisso organizacional. É neste contexto que os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) ganham proeminência, assumindo-se como modelos de gestão capazes de integrar o desenvolvimento, a motivação e a autonomia dos colaboradores.

Sustentado na Teoria da Troca Social e no modelo concetual AMO (*Abilities, Motivation, Opportunities*), este estudo explora a interação entre os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Turnover. Deste modo, a presente investigação procura dar resposta à seguinte questão central: Qual o impacto da implementação percebida de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho na Felicidade no Trabalho e na Intenção de Turnover dos profissionais das Farmácias Comunitárias em Portugal?

Recorrendo a uma amostra de 90 profissionais a exercer funções em farmácias portuguesas, o estudo investiga de que forma a perceção das políticas integradas de recursos humanos afeta o bem-estar individual e as decisões de permanência na organização. Os resultados revelam uma influência profunda e sistémica das práticas de gestão corporativa. Conclui-se que os STAD estimulam fortemente a Felicidade no Trabalho, que atua, por sua vez, como um inibidor crítico e expressivo da Intenção de Turnover. A análise de mediação destaca o papel vital da Felicidade no Trabalho, evidenciando que esta atua como mediadora total na relação entre as práticas organizacionais e a retenção. Ou seja, as políticas corporativas apenas mitigam a saída voluntária de colaboradores quando conseguem, primeiramente, humanizar o ambiente laboral e promover a realização afetiva. São discutidas as implicações teóricas e práticas do estudo, sublinhando a urgência de uma mudança de paradigma na gestão farmacêutica focado no fator humano, bem como sugeridas direções para a investigação futura.

PALAVRAS-CHAVE: Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD); Felicidade no Trabalho; Intenção de Turnover; Teoria da Troca Social; Farmácia Comunitária.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Índice de Tabelas.....	v
Índice de Figuras	v
Abreviações	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura e enquadramento teórico	2
2.1. Teoria da Troca Social	2
2.2. Definição das Variáveis e as suas relações	4
2.2.1. Turnover e Intenção de Turnover	4
2.2.1.1. Intenção de Turnover no contexto Farmacêutico	5
2.2.2. Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho	6
2.2.2.1. STAD no Setor da Saúde	7
2.2.2.2. STAD e a Intenção de <i>Turnover</i>	9
2.2.3. Felicidade no Trabalho	10
2.2.3.1. Relação entre STAD e FT	12
2.2.3.2. Relação entre FT e Intenção de Turnover	13
2.3. Resumo de Hipóteses e Modelo Conceptual.....	14
3. Metodologia	15
3.1. Amostra.....	17
3.2. Instrumentos de Medida.....	19
4. Resultados.....	20
4.1. Modelo de Medida	20
4.2. Modelo Estrutural	25
5. Discussão	28
6. Implicações, Limitações e Conclusões	31
6.1. Implicações Teóricas	31

6.2. Implicações Práticas.....	32
6.3. Limitações e orientações para investigações futuras	33
7. Conclusão.....	35
8. Referências Bibliográficas.....	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização Demográfica e Profissional da Amostra

Tabela 2 – Modelo de Medida

Tabela 3 – Rácio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) das Variáveis

Tabela 4 – Relações Estruturais Diretas

Tabela 5 – Efeitos Indiretos Específicos (Mediação)

Tabela 6 – Indicadores de Qualidade Preditiva (PLSpredict)

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual de Investigação

Abreviações

AMO – *Abilities, Motivation, Opportunities* (Habilidades, Motivação, Oportunidades)

AVE – *Average Variance Extracted* (Variância Média Extraída)

FT – Felicidade no Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HTMT – Rácio *Heterotrait-Monotrait*

LM – *Linear Model* (Modelo Linear de referência)

MAE – *Mean Absolute Error* (Erro Médio Absoluto)

MGA – *Multi-Group Analysis* (Análise Multigrupos)

PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Modelação de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais)

PsyCap – *Psychological Capital* (Capital Psicológico)

RMSE – *Root Mean Square Error* (Raiz do Erro Quadrático Médio)

SHAW – *Shortened Happiness at Work Scale*

TIS-6 – *Turnover Intention Scale* (Escala de Intenção de Turnover, versão de 6 itens)

TO – Intenção de *Turnover*

TTS – Teoria da Troca Social

VIF – *Variance Inflation Factor* (Fator de Inflação da Variânc

1. Introdução

A gestão estratégica de talento nas organizações de saúde assume hoje uma importância transversal, não só pela garantia de sustentabilidade financeira das instituições, mas pelo seu impacto negativo na qualidade e segurança dos cuidados prestados (Kabene et al., 2006; West et al., 2006). No seio deste ecossistema, o segmento das Farmácias Comunitárias tem enfrentado desafios profundos (Thin et al., 2022). As dinâmicas de pressão operacional, a sobrecarga inerente à relação direta com os utentes e a perceção de desajuste entre o papel clínico e as exigências comerciais têm conduzido a níveis elevados de desgaste, culminando num fenómeno crónico de insatisfação e intenção de *turnover* (Etezad et al., 2023; Lan et al., 2020; Thin et al., 2021).

O abandono voluntário por parte dos profissionais qualificados acarreta danos estruturais severos para as farmácias, que vão desde a erosão drástica do conhecimento tácito (Galan, 2023) à diminuição da motivação das equipas que permanecem (Gan & Voon, 2021). Historicamente, a literatura tem-se focado na compreensão da vertente patológica do *turnover*, estudando fenómenos como o *burnout* e o stress (Lan et al., 2020). No entanto, regista-se uma lacuna crítica na compreensão de como uma infraestrutura de gestão proativa e de suporte pode atuar como um escudo protetor (Dorta-Afonso et al., 2023), invertendo esta tendência através de atitudes laborais positivas (Guest, 2017).

É nesta intersecção que emergem os Sistemas de trabalho de Alto Desempenho (STAD). Reconhecidos como pacotes organizacionais integrados de práticas de Recursos Humanos, os STAD transcendem as intervenções isoladas ao criarem sinergias focadas no desenvolvimento das competências, na motivação e na atribuição de oportunidades e autonomia aos profissionais (Bos-Nehles et al., 2023; Combs et al., 2006). Ancorado na perspetiva do modelo AMO (*Abilities, Motivation, Opportunities*) (Applebaum, 2000) e suportado nos alicerces conceituais da Teoria da Troca Social (Cropanzano & Mitchell, 2005), este trabalho defende que o investimento proativo e tangível da organização na capacitação técnica e na melhoria das condições das equipas ativa a norma da reciprocidade (Ahmad et al., 2023).

Como retribuição a este investimento corporativo, espera-se que os colaboradores não só desenvolvam estados emocionais de maior realização e *engagement*, operacionalizados nesta investigação sob a alçada da Felicidade no Trabalho (Salas-Vallina & Alegre, 2021),

como consolidem um elo de lealdade comportamental que reprime ativamente as intenções de procurar alternativas laborais externas (Tsen et al., 2022).

O presente trabalho visa, portanto, suprir a lacuna de investigação empírica sobre a gestão dos Sistemas de Alto Desempenho na Farmácia Comunitária em Portugal, escrutinando os mecanismos psicológicos e atitudinais que medeiam a intenção de *turnover*. Face a este enquadramento concetual, a investigação propõe-se a dar resposta a qual é o impacto da implementação percecionada de sistemas de práticas de trabalho de alto desempenho, na Felicidade no Trabalho e na Intenção de *Turnover* dos profissionais de Farmácia Comunitária em Portugal.

Para concretizar este objetivo, a dissertação encontra-se dividida em diversas secções fundamentais. A Revisão de Literatura aprofunda a fundamentação teórica sobre os construtos em análise. O capítulo da Metodologia detalha as estratégias de amostragem e os instrumentos recolhidos, enquanto os Resultados apresentam os testes empíricos de equações estruturais (PLS-SEM). Por fim, o estudo culmina com a Discussão das implicações académicas e práticas e a formulação de linhas orientadores para a gestão prática do tecido farmacêutico nacional.

2. Revisão de Literatura e enquadramento teórico

2.1. Teoria da Troca Social

De modo a compreender a dinâmica complexa entre as práticas organizacionais e a decisão de permanência dos colaboradores, a Teoria da Troca Social (TTS) afigura-se como uma das teorias concetuais mais importantes e influentes na literatura de gestão (Cropanzano & Mitchell, 2005; Madison et al., 2025).

A TTS postula que as relações humanas, incluindo as laborais, são formadas e mantidas através de uma análise subjetiva de custo-benefício e da comparação de alternativas (Xuecheng et al., 2022). A premissa fundamental é que as interações sociais geram obrigações difusas e difíceis de entender (Cropanzano & Mitchell, 2005). Estas interações são tidas como interdependentes e contingentes às ações da outra parte, distinguindo-se assim das trocas puramente económicas pela incerteza sobre o retorno e pela natureza dos recursos trocados, que podem ser socio-emocionais, como estatuto ou apoio (Cropanzano & Mitchell, 2005). O mecanismo central que rege estas interações é a norma da

reciprocidade (Ahmad et al., 2023). Este princípio dita que quando uma organização trata bem os seus colaboradores, fornecendo-lhes recursos, apoio, benefícios ou oportunidades de desenvolvimento, gera-se um sentimento de obrigação de retribuir esse tratamento favorável (Ahmad et al., 2023; Madison et al., 2025).

Com isto em mente, a TTS revela-se assim particularmente eficaz na explicação da intenção de *turnover*. A investigação sugere que a decisão de um colaborador permanecer ou sair é, em grande parte, o resultado da avaliação contínua da qualidade da sua relação de troca com a organização (Tsen et al., 2022). Quando os colaboradores percebem que a organização investe neles e preocupa-se genuinamente com o seu bem-estar ou felicidade, estes tendem a retribuir não só com maior desempenho, mas também com atitudes positivas e atitudes construtivas a longo prazo (Xuecheng et al., 2022). Neste contexto, a lealdade e a permanência na empresa emergem como as formas primordiais de “pagamento” dessa dívida social (Tsen et al., 2022). Inversamente, se a relação de troca for percebida como desequilibrada, injusta ou meramente transacional, a obrigação de reciprocidade diminui ou desaparece, aumentando assim a probabilidade de o colaborador procurar alternativas externas e demonstrar intenção de sair (Tsen et al., 2022).

No âmbito deste estudo, a TTS vai ter um papel de agregador teórico que une as variáveis que irão ser analisadas. Os STAD representam a iniciativa proativa da organização na relação de troca. São o investimento tangível e visível nas competências, motivação e oportunidades dos seus colaboradores. Num contexto organizacional farmacêutico, ao implementarem estas práticas, as farmácias sinalizam o seu compromisso para com os seus colaboradores. Em resposta a este investimento organizacional, e guiados pela norma da reciprocidade, espera-se que os colaboradores desenvolvam estados afetivos positivos, operacionalizados aqui como Felicidade no Trabalho (Ahmad et al., 2023). Por fim, como manifestação comportamental dessa reciprocidade positiva, os colaboradores recompensam de certa forma a organização ao reduzirem a sua intenção de *turnover*, fechando assim o ciclo da troca social (Xuecheng et al., 2022).

2.2. Definição das Variáveis e as suas relações

2.2.1. Turnover e Intenção de Turnover

A intenção de *Turnover*, enquanto processo psicológico, é frequentemente explicado através de modelos cognitivos, como o modelo seminal de Mobley (1979) (Hom et al., 2017; Seston et al., 2009). Neste processo, a insatisfação do trabalho leva a pensamentos sobre sair da organização, seguidos por uma avaliação da facilidade e custo da mudança, da intenção de procura de alternativas e, finalmente, a própria intenção de sair (Hom et al., 2017; Mobley et al., 1979; Ngo-Henha, 2017; Pratama et al., 2022; Tett & Meyer, 1993).

A intenção de *Turnover* é consistentemente prevista por diversos fatores. Especificamente, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (principalmente o afetivo) emergem como os principais preditores negativos da intenção de *Turnover* (Seston et al., 2009; Tett & Meyer, 1993; Van Dick et al., 2004). Outros fatores como a perceção de alternativas de emprego (Lazzari et al., 2022) e a identificação organizacional (Van Dick et al., 2004) desempenham também um papel significativo neste fenómeno.

A necessidade de estudar a intenção de *turnover* fundamenta-se na sua natureza como sinal de alerta precoce (Alzoubi et al., 2024). Este sinal permite uma intervenção proativa antes que a rutura contratual se efetive (Alzoubi et al., 2024). Ao contrário do *turnover* real que é descrito como um fenómeno discreto e difícil de prever (Alzoubi et al., 2024; Van Dick et al., 2004), a intenção de *turnover* fornece uma janela temporal crítica para diagnosticar falhas organizacionais e implementar medidas de retenção (Callado et al., 2023). Sob uma perspetiva crítica, o estudo desta variável é importante não apenas pela sua robustez estatística como preditor imediato (Tett & Meyer, 1993), mas sobretudo pelos danos estruturais que a saída voluntária acarreta: a erosão do capital humano (Serenko et al., 2024) e a perda irreversível de conhecimento tácito (Galan, 2023). Assim, a análise sistemática desta variável configura-se como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade económica e estabilidade das organizações, dado o impacto financeiro disruptivo associado à substituição de talentos (Hom et al., 2017; Pratama et al., 2022).

2.2.1.1. Intenção de Turnover no contexto Farmacêutico

No setor da saúde, o *Turnover* é um problema particularmente crítico, uma vez que pode ter um impacto na qualidade do cuidado e até mesmo na mortalidade dos utentes (Callado et al., 2023; Collini et al., 2015; Kabene et al., 2006; Poon et al., 2022; West et al., 2006). O setor farmacêutico, especificamente as Farmácias Comunitárias, sendo um dos pilares dos serviços de saúde, são igualmente afetadas por este fenómeno (Thin et al., 2022). O elevado *Turnover* de Farmacêuticos acarreta consequências que vão além dos custos financeiros. Impacta diretamente a qualidade dos cuidados e saúde e a segurança do utente (Thin et al., 2022). Adicionalmente, este fenómeno provoca um aumento direto nas cargas de trabalho, do stress e dos níveis de *burnout* dos profissionais que permanecem (Lan et al., 2020). Consequentemente, estes fatores psicossociais podem traduzir-se numa menor capacidade de retenção de profissionais no contexto das Farmácias (Lan et al., 2020).

Existe uma distinção conceptual no que toca ao *Turnover* farmacêutico. Podemos distinguir o *Turnover* de emprego, que se refere aos farmacêuticos que mudam de empregador ou deixam a sua organização, de *Turnover* da profissão, um fenómeno mais drástico, onde existe um abandono total da profissão farmacêutica (Mak et al., 2013; Thin et al., 2021). O fenómeno mais comum entre os dois é o *Turnover* de emprego (Seston et al., 2009). Paralelamente, esta distinção pode aplicar-se à intenção de *Turnover*. A intenção de *turnover* do emprego (de deixar o empregador/organização atual) é consistentemente mais elevada do que a intenção de *turnover* da profissão (abandono da profissão farmacêutica) (Seston et al., 2009; Thin et al., 2022). As taxas de intenção de *turnover* de emprego entre farmacêuticos variam amplamente entre os 13% e os 61.2%, enquanto a intenção de deixar a profissão se situa entre 6.5% e 18.8% (Thin et al., 2022).

Os determinantes da intenção de *turnover* são variados. Um dos fatores mais importantes é a insatisfação no trabalho (Seston et al., 2009; Thin et al., 2021). Alguns fatores que têm impacto forte na intenção de *turnover* são a “desilusão” com a realidade da prática (foco em vendas vs cuidados de saúde), más condições de trabalho (onde se inclui baixa remuneração e longas horas de trabalho) e a falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira (Etezzad et al., 2023; Mak et al., 2013; Thin et al., 2022). Adicionalmente, climas organizacionais negativos, o stress laboral e o *burnout* no local de trabalho estão diretamente ligados a uma maior intenção de *turnover* (Etezzad et al., 2023; Lan et al., 2020).

O estudo da intenção de *turnover* em profissionais de farmácia trata-se de um imperativo de saúde pública e segurança do doente. A literatura já consolidou que a saída de profissionais qualificados degrada criticamente a qualidade do cuidado e aumenta o risco de erros de medicação (Thin et al., 2022). Por outro lado, a investigação tem-se mantido focada na patologia do problema, o *burnout*, o aumento do stress e a insatisfação (Etezzad et al., 2023). Existe uma lacuna crítica na compreensão de como o lado positivo da gestão, especificamente a felicidade no trabalho potenciada por sistemas de alto desempenho, pode atuar como um escudo protetor contra a erosão do capital humano.

2.2.2. Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho

Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) podem ser definidos como um conjunto integrado de práticas de GRH, internamente consistentes e alinhadas com a estratégia organizacional, concebidas de modo a funcionarem sinergicamente entre si (Bhardwaj et al., 2025). Estes sistemas representam uma evolução da análise de práticas de Gestão de Recursos Humanos isoladas, para uma abordagem sistemática (Bhardwaj et al., 2025; Combs et al., 2006).

A premissa fundamental dos STAD é que a junção das práticas e o seu conjunto tem um impacto no desempenho superior à soma das suas partes individuais (Bhardwaj et al., 2025). Uma meta-análise de Combs et al. (2006) validou empiricamente esta ideia, ao demonstrar que o sistema de práticas (o “*bundle*”) tem, de facto, um impacto mais forte e estatisticamente significativo no desempenho organizacional do que as práticas isoladas. Este conceito de STAD foi inicialmente introduzido e desenvolvido por Huselid (1995), que ligou empiricamente estes sistemas a uma redução do *turnover* e a um aumento da produtividade e desempenho financeiro das organizações (Bhardwaj et al., 2025).

Um dos modelos teóricos que procura compreender o papel dos STAD, é o modelo AMO (Abilities, Motivation, Opportunities) (Applebaum, 2000). Este quadro teórico postula que os STAD melhoram o desempenho organizacional ao influenciar positivamente as características dos colaboradores nestas três dimensões (Bhardwaj et al., 2025; Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Tomas, 2016). Nas habilidades (*abilities*), ao assegurar que os colaboradores possuem as competências e o conhecimento necessários, por exemplo através de práticas de recrutamento seletivo e formação e desenvolvimento extensivas (Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Tomas, 2016). Na motivação (*motivation*) ao

incentivar os colaboradores ao aplicarem o seu esforço e competências, através de práticas como compensação baseada no desempenho, reconhecimento e segurança no emprego (Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Tomas, 2016). Finalmente, nas oportunidades (*opportunities*) ao estruturar o trabalho de forma que os colaboradores possam participar e aplicar as suas competências, através de práticas como incentivo à autonomia, equipas de trabalho e incentivo na participação na decisão e partilha de informação (Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Tomas, 2016). Um STAD desenhado com base no modelo AMO influencia positivamente os resultados tanto ao nível do sistema em si como ao nível individual do colaborador (Edgar et al., 2021).

O mecanismo exato através do qual o STAD (*input*) se traduz em desempenho organizacional (*output*) é conhecido como a “caixa negra” (Peethambaran & Naim, 2025). A investigação sugere que esta “caixa negra” é composta pelas atitudes, comportamentos e o bem-estar dos colaboradores (Guest, 2017). Ou seja, o HPWS não afeta o *turnover* diretamente, mas através da forma como os colaboradores se sentem e agem.

A investigação recente tem procurado ativamente desvendar a “caixa negra”. Por exemplo, Guest (2017) argumenta que o bem-estar dos colaboradores deve ser visto não apenas como um mediador, mas como um resultado central da GRH. Esta perspetiva é reforçada por estudos que demonstram que a implementação de STAD está intrinsecamente ligada ao aumento da satisfação e à redução de estados negativos como o burnout (Dorta-Afonso et al., 2023).

2.2.2.1. STAD no Setor da Saúde

O setor da saúde tem fornecido um campo de estudo sólido para os HPWS, dada a sua natureza intensiva em capital humano e a ligação direta entre a força de trabalho e os resultados dos pacientes (Buchan, 2004; Preuss, 2003). A investigação sobre a importância de “boa gestão” no desempenho de unidades de saúde (Shortell et al., 1994) e as revisões de literatura sobre a implementação de HPWS no setor da saúde nos Estados Unidos da América (Preuss, 2003) estabeleceram que as práticas de gestão de pessoas são cruciais para os processos clínicos. Um dos estudos com maior relevância e impacto nesta área demonstrou uma ligação estatisticamente significativa entre a implementação de práticas de GRH, especificamente a sofisticação da formação, avaliação de desempenho e trabalho em equipa, e taxas de mortalidade mais baixas em hospitais (West et al., 2006).

Outros estudos apontam que a implementação de STAD em contextos de saúde opera através de mecanismos interpessoais complexos, com especial destaque para a coordenação relacional (Gittell et al., 2010). Este mecanismo traduz-se no desenvolvimento de processos de comunicação e relações de alta qualidade entre as equipas, provendo assim a partilha de objetivos e conhecimentos clínicos (Gittell et al., 2010; West et al., 2006).

Estudos mais recentes na área da saúde ao focam nas atitudes dos colaboradores como mecanismo central (Karthik & Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024). Os STAD em organizações de saúde influenciam positivamente as “reações dos colaboradores”, o que, por sua vez, tem um impacto positivo na qualidade do serviço e na satisfação dos utentes (Lee et al., 2012). Esta ligação pode ter impacto também na redução da intenção de *turnover*, uma vez que a implementação de STAD pode influenciar positivamente a satisfação, *engagement* e compromisso dos profissionais de saúde (Kloutsiniotis & Mihail, 2017). Apesar disto, a implementação de STAD no setor da saúde enfrenta desafios, uma vez que existe uma lacuna entre a política e prática, onde as práticas de GRH formalmente adotadas pela organização muitas vezes não são as que os colaboradores experienciam no seu dia-a-dia, limitando desta forma o seu potencial impacto positivo (Karthik & Devi, 2023; Legatt et al., 2011).

Apesar da solidez dos dados da implementação de STAD em setor hospitalar, a aplicação e o estudo dos STAD no setor farmacêutico permanecem limitados. Embora exista evidência que a adoção destes sistemas em empresas farmacêuticas tenha um efeito potenciador na inovação (Zhang & Li, 2009) e de que o investimento em competências e autonomia reforça o compromisso do capital humano em farmácias (Wongleedee, 2020), a literatura especificamente dedicada à farmácia comunitária é ainda muito escassa. Esta lacuna investigativa acrescenta pertinência a este trabalho.

A literatura demonstra que não existe um conjunto universal de STAD (Bhardwaj et al., 2025; Karthik & Devi, 2023). A composição do sistema em si depende do contexto e da estratégia (Bhardwaj et al., 2025). Tendo em conta o foco deste estudo no setor de saúde, especificamente o setor farmacêutico, e as variáveis dependentes (felicidade e intenção de turnover), este estudo focar-se-á num conjunto de práticas consistentemente identificadas como críticas neste contexto.

Com base na literatura revista, este trabalho irá analisar o impacto do seguinte conjunto de STAD, focado no modelo AMO:

- Formação e desenvolvimento (habilidades): essencial para garantir a competência científica e interpessoal. A sua sofisticação está diretamente ligada a melhores resultados para os utentes (West et al., 2006) e ao bem-estar dos colaboradores (Padamata & Vangapandu, 2024). É uma prática central em estudos de HPWS em saúde (Kloutsiniotis & Mihail, 2017; Lee et al., 2012).
- Avaliação de desempenho (Motivação): Quando focada no desenvolvimento e *feedback*, é uma prática central de GRH no setor da saúde (West et al., 2006).
- Compensação e reconhecimento (Motivação): Um pilar do modelo AMO (Bhardwaj et al., 2025) e um fator crucial para a satisfação e redução do *burnout* (Dorta-Afonso et al., 2023).
- Autonomia e participação na decisão (oportunidade): Práticas que dão aos profissionais de saúde controlo sobre o seu trabalho, sendo centrais na definição de HPWS (Bhardwaj et al., 2025) e cruciais para o bem-estar no setor da saúde (Kloutsiniotis & Mihail, 2017).

2.2.2.2. STAD e a Intenção de *Turnover*

A ligação entre os STAD e a intenção de *Turnover* raramente é direta. Os STAD operam através de um conceito “caixa negra” (Guest, 2017), ao influenciarem as atitudes dos colaboradores. O estudo de Husselid (1995) foi pioneiro ao demonstrar que um sistema de práticas de GRH de alto desempenho estava económica e estatisticamente ligado a taxas de *turnover* mais baixas. Estudos recentes confirmam esta relação negativa significativa, tanto no geral do contexto organizacional (Tahir et al., 2024; Tahir, 2022; Xi et al., 2021), como no setor da saúde (Kloutsiniotis & Mihail, 2017). A Teoria da Troca Social (Cropanzano & Mitchell, 2005) sugere que os colaboradores que percecionam os STAD como um investimento retribuem com a intenção de permanecer (Tahir, 2022). Esta relação é frequentemente mediada por fatores cognitivos e de atitudes. Segundo Tahir (2022), os HPWS reduzem a intenção de *turnover* ao diminuírem a perceção de violação do contrato psicológico, isto é, a perceção de que a organização falha ou não em cumprir as suas promessas.

Torna-se importante referir que a ativação desta norma de reciprocidade não é linear, uma vez que a eficácia dos STAD depende da natureza das práticas e da perceção dos colaboradores (Wang et al., 2021; Xi et al., 2021). Sob uma perspetiva otimista, as práticas focadas no reforço de competências, sistemas de incentivos à motivação e o desenho de funções que promovem a autónima tendem a gerar atitudes mais favoráveis, elevando o bem-estar subjetivo e o compromisso afetivo (Fan et al., 2014; Lan et al., 2020; Padamata & Vangapandu, 2024). Nestes casos, os STAD podem atuar como um inibidor direto da intenção de saída ao validarem o investimento da organização no capital humano (Wongleedee, 2020).

Desta forma, o impacto positivo dos STAD na retenção depende da sua capacidade de ser percebido com um investimento no bem-estar (Cropanzano & Mitchell, 2005; Guest, 2017), o que pode levar a atitudes positivas, fundamentando as hipóteses deste trabalho. Isto vai servir de base ao teste da hipótese de que a perceção dos STAD influencia negativamente a Intenção de turnover nos profissionais de Farmácia Comunitária em Portugal.

2.2.3. Felicidade no Trabalho

A investigação referente aos mecanismos da “caixa negra” (Guest, 2017) tem evoluído para além da análise de atitudes isoladas, como a satisfação no trabalho de forma isolada. Esta mudança alinha-se com a emergência da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Psicologia positiva pode ser definida como a ciência focada na experiência subjetiva positiva, nas características individuais positivas, tais como esperança, coragem ou perseverança, e nas instituições que promovem o que faz a “vida valer a pena” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esta abordagem procura compreender os fatores que permitem aos indivíduos florescer, em vez de se focar exclusivamente em fatores patológicos (desencadeadores de doença física ou mental) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

No contexto organizacional, esta perspetiva levou à consolidação do conceito da Felicidade no Trabalho (FT) como um antecedente holístico fundamental para compreender o bem-estar dos colaboradores e perceber o impacto que as práticas de GRH têm nos colaboradores (Farooq et al., 2024; M. A. Salazar-Altamirano et al., 2025). A FT

é definida como um sentimento de bem-estar derivado da experiência positiva do trabalho e do envolvimento no compromisso profissional (Roy & Konwar, 2020).

Na literatura, as atitudes positivas no trabalho foram dominadas pela satisfação (Fisher, 2010). No entanto, a literatura moderna distingue os dois conceitos, ao argumentar que, embora a satisfação seja uma avaliação e um resultado pretendido, a felicidade é uma experiência subjetiva mais ampla (Roy & Konwar, 2020). Fisher (2010) propõe que a felicidade é um conceito abrangente que engloba um conjunto de experiências e avaliações positivas no contexto laboral, assentes em três dimensões centrais (*engagement*, satisfação no trabalho e compromisso organizacional)

Este estudo adota a definição multidimensional consolidada (Fisher, 2010; Salas-Vallina & Alegre, 2021), que foi recentemente aplicada e validada no contexto da saúde em Portugal (Gonçalves & Curado, 2023). Esta abordagem vê a FT composta por três dimensões principais: *Engagement* no trabalho, que é o estado mental positivo de vigor, dedicação e absorção; a satisfação no trabalho, sendo a avaliação afetiva e cognitiva que o colaborador faz do seu trabalho; e o compromisso organizacional afetivo, que é a ligação emocional e identificação com a organização (Fisher, 2010; Gonçalves & Curado, 2023; Salas-Vallina & Alegre, 2021).

A relevância da FT no contexto de saúde e das farmácias comunitárias reside no seu impacto direto na qualidade do cuidado e na segurança dos utentes (Gonçalves & Curado, 2023; Yesildag et al., 2025). Segundo Muthuri et al. (2020), a autonomia, o reconhecimento e o suporte social são pilares centrais para a realização e o bem-estar integral dos profissionais de saúde, sendo estes processos potenciados por uma cultura emocional de alegria assente na segurança psicológica (Aboramadan & Kundi, 2023). No entanto, apesar destas evidências no setor da saúde na sua generalidade, a literatura especificamente dedicada à felicidade no trabalho na farmácia comunitária é escassa, centrando-se habitualmente apenas na satisfação face à carga de trabalho (De Tran et al., 2024; Kun & Gadanecz, 2022). Esta lacuna teórica sublinha a pertinência da presente investigação, que visa validar o papel da FT num contexto operacional tão específico e exigente como a Farmácia Comunitária (Commer et al., 2022). No seu estudo em hospitais portugueses, Gonçalves e Curado (2023) utilizaram especificamente o *engagement*, a satisfação e o compromisso como *proxies* para medir a WH dos

profissionais de saúde. A utilização desta definição neste estudo permite assim uma base conceptual alinhada com a investigação nacional recente no setor da saúde

2.2.3.1. Relação entre STAD e FT

A literatura sugere que as práticas de gestão e o contexto organizacional são os principais antecedentes da felicidade no trabalho (Gonçalves & Curado, 2023; Roy & Konwar, 2020; M. A. Salazar-Altamirano et al., 2025). Sob a ótica da Teoria da Troca Social (Cropanzano & Mitchell, 2005), os STAD podem ser percecionados pelos colaboradores como um investimento deliberado da organização no seu bem-estar. Isto gera um sentimento de gratidão que se traduz em atitudes positivas e um maior compromisso organizacional (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta relação evidencia que colaboradores felizes garantem um ambiente de trabalho produtivo e são um motor indispensável para o crescimento organizacional sustentável (Choudhary & Kunte, 2024).

A investigação empírica tem reforçado a solidez desta ligação através de diferentes perspetivas. Estudos longitudinais recentes demonstram que os STAD exercem um impacto positivo e consistente na felicidade e no bem-estar psicológico (Shi et al., 2023), provando que estas práticas não geram apenas um efeito momentâneo, mas sim uma melhoria estrutural e duradoura na experiência do colaborador (Shi et al., 2023). No que respeita ao *engagement*, Alfes et al. (2021) salientam que esta relação é potenciada quando os profissionais atribuem as práticas de GRH a um interesse genuíno da gestão pela sua saúde e felicidade, e não apenas a uma tentativa de aumentar a produtividade.

No setor da saúde, a implementação de sistemas de alto desempenho revela-se particularmente eficaz para elevar o bem-estar subjetivo (Fan et al., 2014). Ao promoverem a satisfação no trabalho, os STAD atuam como uma barreira contra fatores negativos como o *burnout* (Dorta-Afonso et al., 2023), ao criarem as condições necessárias para que os profissionais se sintam realizados e seguros nas suas funções. Desta forma, é expectável que no contexto das Farmácias Comunitárias em Portugal, a perceção positiva dos STAD resulte num aumento direto da FT, premissa que será explorada analiticamente neste estudo.

Desta forma, é expectável que no contexto das Farmácias Comunitárias em Portugal, a perceção positiva das práticas corporativas de recursos humanos resulte num aumento direto e quantificável dos níveis de felicidade. Esta premissa vai então testar a hipótese

de que a perceção dos STAD influencia positivamente a Felicidade no Trabalho nos profissionais de Farmácia Comunitária em Portugal.

2.2.3.2. Relação entre FT e Intenção de Turnover

A Felicidade no Trabalho (FT) constitui-se como um dos preditores negativos mais robustos da intenção de *turnover* (M. Salazar-Altamirano et al., 2025). A lógica desta relação assenta no facto de que colaboradores que experienciam níveis elevados de *engagement*, satisfação e compromisso afetivo desenvolvem um vínculo psicológico mais forte com a organização, reduzindo a propensão para o abandono (Fisher, 2010; M. A. Salazar-Altamirano et al., 2025). Estudos recentes validam esta dinâmica, ao sublinharem que a FT atua como um “efeito protetor” que mitiga a intenção de saída (M. Salazar-Altamirano et al., 2025), sendo esta relação fortalecida quando o trabalho é percecionado como dotado de significado (Charles-Leija et al., 2023).

Esta ligação vai além da intenção em si, sendo possível prever o *turnover* efetivo. Wright e Bonett (2007) demonstraram que o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho, componentes da WH, interagem entre si para prever a saída efetiva. O estudo conclui que a satisfação no trabalho é o preditor negativo mais forte, quando o bem-estar psicológico era baixo (Wright & Bonett, 2007).

Em contexto de saúde, a evidência empírica reforça a centralidade da felicidade na retenção de profissionais qualificados (Huang et al., 2023; Sadeghi & Alavi, 2023). Investigação realizada em unidades de saúde demonstra que a felicidade organizacional apresenta uma correlação negativa com a intenção de *turnover*, indicando que o investimento no bem-estar emocional é vital para a estabilidade das equipas clínicas (Sadeghi & Alavi, 2023). Particularmente entre os profissionais de saúde, a designada “felicidade profissional” surge como um fator crítico (Huang et al., 2023). Quanto maior o nível de realização e satisfação com o cargo, menor é a probabilidade de o profissional considerar abandonar a instituição (Huang et al., 2023). Estudos recentes com profissionais de saúde indicam que a felicidade no local de trabalho desempenha uma função mediadora vital entre o *stress* inerente às funções e a intenção de *turnover* (Tayyab & Shareef, 2025). Em ambientes de elevada pressão como hospitais, centros de saúde e farmácia, a FT pode servir como mecanismo que previne a evolução do *stress*, preservando o compromisso do colaborador (Tayyab & Shareef, 2025). Importa referir

que a literatura tem privilegiado o contexto hospitalar e de centros de saúde no estudo da relação da FT e intenção de *turnover*, deixando o ambiente de Farmácia comunitária com espaço de exploração e desenvolvimento.

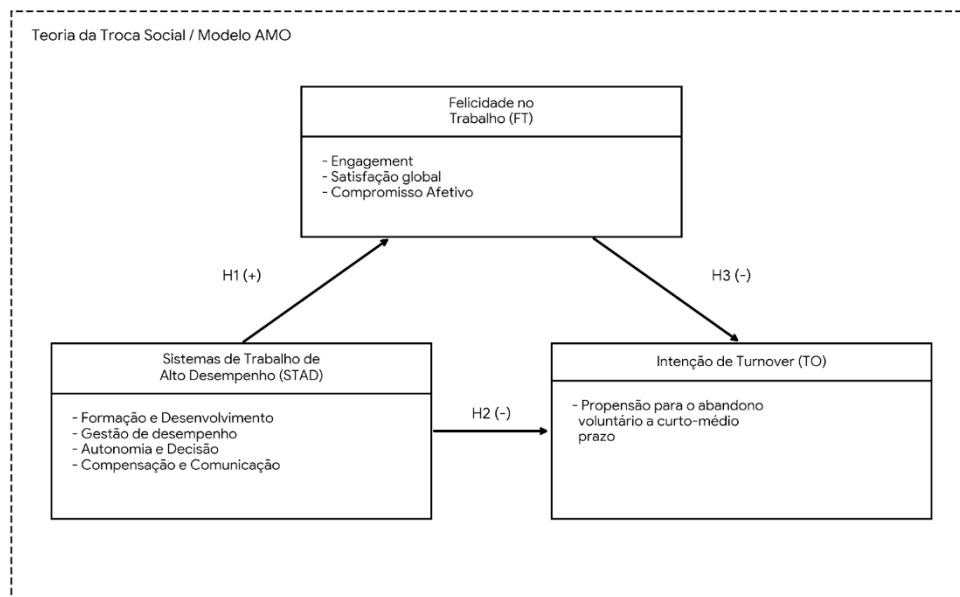
Importa referir que a literatura tem privilegiado o contexto hospitalar e de centros de saúde no estudo da relação da felicidade laboral com o abandono contratual, deixando o ambiente da farmácia comunitária como um espaço fértil de lacuna exploratória e de validação científica importante. Neste estudo, a hipótese de que a Felicidade no Trabalho influencia negativamente a Intenção de Turnover nos profissionais de Farmácia Comunitária vai ser testada.

2.3. Resumo de Hipóteses e Modelo Conceptual

Tendo em conta as lacunas encontradas na literatura, este estudo propõe-se a testar o impacto empírico dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (enquanto antecedente e prática organizacional) na Felicidade no Trabalho e na Intenção de *Turnover*, bem como a relação direta e mediadora que a Felicidade no Trabalho exerce sobre a retenção dos profissionais de Farmácia Comunitária.

Para dar resposta à questão de investigação delineada, e alicerçando o pensamento na Teoria da Troca Social e no Modelo AMO, o presente estudo assenta na formulação das seguintes hipóteses, sistematizadas na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Conceitual de Investigação
Fonte: Elaboração Própria



3. Metodologia

Para estruturar o percurso metodológico deste trabalho, adotou-se o modelo conceitual da Cebola da Investigação (*Research Onion*) desenvolvido por Saunders et al. (2019). O estudo posiciona-se epistemologicamente num paradigma Positivista. Esta filosofia preconiza que a realidade social pode ser observada e quantificada de forma inteiramente objetiva, gerando dados numéricos fidedignos através do teste estatístico de hipóteses (Saunders et al., 2019). Sob este enquadramento, garante-se a total neutralidade e independência do investigador face aos fenómenos estudados durante as fases de recolha e tratamento de dados (Saunders et al., 2019).

Em consonância com a Filosofia Positivista, a investigação segue uma Abordagem Dedutiva (Saunders et al., 2019). O foco central reside no teste empírico de um conjunto de hipóteses de investigação previamente ancoradas num referencial teórico robusto, no caso deste estudo a Teoria da Troca Social. Procura-se, assim, examinar relações de causalidade entre as variáveis latentes e validar regularidades estatísticas a partir dos dados quantitativos obtidos (Saunders et al., 2019). Este enquadramento dedutivo salvaguarda o distanciamento analítico e confere ao estudo capacidade de generalização estatística para a população-alvo (Saunders et al., 2019).

A estratégia de investigação selecionada baseou-se no método de Inquérito, uma ferramenta clássica na recolha sistemática de informação estruturada junto de populações organizacionais (Saunders et al., 2019). Quanto ao horizonte temporal, o estudo assume um carácter Transversal. Isto significa que os dados foram recolhidos num único e específico momento no tempo, permitindo captar e correlacionar as perceções os profissionais de forma ágil e precisa (Saunders et al., 2019). O desenho operacional recorreu a um Mono-Método Quantitativo (Hair et al., 2017; Saunders et al., 2019). Esta escolha garantiu a homogeneidade e a fiabilidade estatística na análise das interações entre as variáveis: Sistemas de trabalho de Alto Desempenho (STAD – Variável independente), Felicidade no Trabalho (FT – Variável mediadora) e Intenção de Turnover (ITO – Variável dependente).

Para conferir elevado rigor e precisão analítica ao teste do modelo concetual, aplicou-se a Modelação de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), através do software Smart PLS 4. A metodologia SEM baseada na variância é amplamente reconhecida como uma das técnicas estatísticas mais robustas para examinar simultaneamente redes complexas de relações causa-efeito que envolvam variáveis latentes e construtos com múltiplos indicadores (Hair et al., 2019). A análise engloba a avaliação paralela de caminhos estruturais diretos e de efeitos indiretos de mediação, maximizando a variância explicada nas variáveis dependentes (Ali et al., 2018).

A opção pelo ecossistema PLS-SEM revela-se estatisticamente vantajosa por diversos fatores metodológicos descritos na literatura especializada (Hair et al., 2019). Esta abordagem afigura-se ideal quando o cerne da investigação se centra no teste de matrizes teóricas com um pendor marcadamente preditivo (Hair et al., 2019), exibindo simultaneamente uma elevada estabilidade computacional perante modelos estruturais complexos que envolvem múltiplas variáveis e trajetórias simultâneas (Hair et al., 2019).

Para além disso, o método demonstra particular eficácia face a limitações no tamanho da amostra, garantindo robustez estatística em grupos de dimensão moderada, enquanto contorna as exigências matemáticas rígidas de técnicas tradicionais baseadas em covariâncias ao tolerar ausência de normalidade estrita na distribuição dos dados (Hair et al., 2019). No âmbito deste trabalho, o PLS-SEM constitui o instrumento analítico mais adequado. O modelo em teste integra três variáveis primárias assentes em múltiplas variáveis manifestas, configurando relações de mediação complexas cujo propósito é

estende o alcance empírico da Teoria da Troca Social no setor das Farmácias Comunitárias em Portugal.

3.1. Amostra

A recolha de dados que serve de base a este estudo decorreu através da distribuição eletrónica de um questionário estruturado, direcionado especificamente a profissionais em exercício de funções no setor da Farmácia Comunitária em Portugal.

A amostragem assumiu uma natureza não probabilística por conveniência. Esta abordagem é recomendada quando não se dispõe de um registo censitário exaustivo da população, visando alcançar uma representação heterogénea de profissionais de modo a expandir a compreensão e a viabilidade de generalização dos padrões organizacionais identificados (Asiamah et al., 2022). Para potenciar a taxa de resposta e garantir uma maior penetração, recorreu-se ao método de amostragem por “bola de neve” (Saunders et al., 2019). A adoção e pertinência desta técnica não probabilística justificam-se por três motivos fundamentais (Asiamah et al., 2022): em primeiro lugar, a inexistência de um registo censitário exaustivo e de acesso público com os contactos diretos de todos os profissionais a exercer especificamente em farmácia comunitária. Em segundo lugar, a forte dispersão geográfica destas organizações pelo território nacional, o que dificulta abordagens de amostragem tradicionais. Por último, a forte interligação das redes profissionais na área da saúde. Ao iniciar a distribuição do questionário através de plataformas profissionais e apelando aos participantes para partilharem o *link* com os seus pares e equipas, foi possível alavancar as relações de confiança e proximidade entre colegas (Saunders et al., 2019). Esta disseminação orgânica e em rede revelou-se crucial para contornar a escassez de tempo inerente à pressão operacional do setor, maximizando a adesão ao estudo e garantindo uma amostra diversificada.

Após o encerramento do inquérito, os dados foram submetidos a um processo de triagem e limpeza, sendo imediatamente eliminados questionários que se encontravam incompletos por abandono precoce. Adicionalmente, foram excluídas respostas com um padrão idêntico em mais de 90% dos itens. Obteve-se assim uma amostra final composta por 90 respostas completas.

A análise demográfica revela um perfil maioritariamente feminino, correspondendo a 78,9% (N=71) da amostra, contra 21,1% (N=19) de participantes do género masculino.

No que respeita à estrutura etária, observa-se uma forte concentração na faixa dos 35 aos 44 anos (41,1%, N=37) e dos 25 aos 34 anos (32,2%, N=29), evidenciando uma amostra predominantemente jovem-adulta. No âmbito da experiência profissional acumulada em farmácia, o escalão mais representativo situa-se entre os 11 e os 20 anos de serviço, ao agregar 40,0% (N=36) dos inquiridos. Relativamente às funções exercidas, o cargo Farmacêutico/a Adjunto/a assume claro destaque com 43,3% (N=39) da distribuição. Apesar da natureza não probabilística da amostragem, os dados sociodemográficos obtidos refletem com precisão a realidade estrutural da profissão em Portugal (Ordem dos Farmacêuticos, 2025). A forte prevalência de mulheres na amostra (78,9%) e a incidência nas faixas etárias até aos 44 anos (75,5%) apresentam uma elevada convergência com as estatísticas oficiais do mais recente Relatório de Atividades da Ordem dos Farmacêuticos (onde se registam 79,8% de mulheres e 60,2% de profissionais até aos 44 anos, respetivamente), o que atesta a robustez e a fiabilidade da amostra para o contexto do estudo. A caracterização detalhada encontra-se sistematizada na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização Demográfica e Profissional da Amostra

Fonte: Elaboração própria

		f	%	% População Ordem dos Farmacêuticos*
Género	Feminino	71	78,9%	79,8%
	Masculino	19	21,1%	20,2%
Faixa Etária	Menos de 25 anos	2	2,2%	30,3%
	25 - 34 anos	29	32,2%	
	35 - 44 anos	37	41,1%	29,9%
	45 - 54 anos	18	20,0%	20,6%
	55 - 64 anos	4	4,4%	11,4%

Experiência Profissional	Menos de 2 anos	5	5,6%	N/D
	2 - 5 anos	12	13,3%	N/D
	6 - 10 anos	21	23,3%	N/D
	11 - 20 anos	36	40,0%	N/D
	Mais de 20 anos	16	17,8%	N/D
Cargo na Farmácia	Diretor(a) Técnico(a)	14	15,6%	N/D
	Farmacêutico(a) Adjunto(a)	39	43,3%	N/D
	Farmacêutico(a)	20	22,2%	N/D
	Técnico(a) de Farmácia	8	8,9%	N/D
	Técnico(a) Auxiliar de Farmácia	7	7,8%	N/D
	Outro	2	2,2%	N/D
Total da Amostra		90	100,0%	

*Os dados relativos à População Ordem dos Farmacêuticos para as variáveis "Experiência Profissional" e distribuição de "Cargos" encontram-se assinalados como N/D (Não Disponível), por não existirem publicações oficiais desagregadas ao nível destas categorias específicas. O relatório demográfico oficial da OF agrega todos os profissionais com idade inferior a 35 anos num escalão único.

3.2. Instrumentos de Medida

O instrumento de recolha adotado foi o inquérito por questionário, reconhecido pela sua eficiência na obtenção de métricas organizacionais padronizadas (Mazikana, 2023). O guião estruturou-se em quatro secções: caracterização sociodemográfica e profissional, seguida de três escalas correspondentes às variáveis em análise: STAD, Felicidade no Trabalho e Intenção de Turnover.

Para garantir a fiabilidade da investigação utilizaram-se instrumentos previamente validados na literatura internacional. Todas as questões adotaram um formato fechado, ancoradas numa escala de Likert de 5 pontos (de 1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”). Este formato garantiu uma quantificação padronizada da percepção e atitude dos profissionais. Por terem origem anglófona, os instrumentos foram sujeitos a um processo formal de tradução e retroversão para assegurar a equivalência semântica e cultural no contexto nacional (Hill & Hill, 2012).

A percepção das práticas de gestão foi medida através de uma escala adaptada de estudos de referência no setor de saúde (Ang et al., 2013; Harold, 1996; Kloutsiniotis & Mihail, 2017; Zacharatos et al., 2005). Baseada no modelo AMO (*Abilities, Motivation, Opportunities*) a escala integra 32 itens divididos em quatro dimensões: Formação e Desenvolvimento (11 itens); Gestão de desempenho (7 itens); Tomada de Decisão e Autonomia (12 itens); e Compensação e Comunicação (2 itens). O instrumento revelou uma consistência interna robusta, com um Alpha de Cronbach de 0.961.

A Felicidade no Trabalho foi avaliada através da *Shortened Happiness at Work Scale* (SHAW), desenvolvida por Salas-Vallina e Alegre (2021). A escala é composta por 9 itens que captam o conceito de forma abrangente, medindo o *Engagement* no trabalho, a Satisfação global e o Compromisso Afetivo. A métrica demonstrou elevado fiabilidade, com um Alpha de Cronbach de 0.0909.

A propensão para o abandono voluntário da organização foi medida com recurso à *Turnover Intention Scale* (TIS-6), de Bothma e Roodt (2013). Composta por 6 itens (incluindo questões de cotação invertida), a escala comprovou ser um indicador preditivo forte para a intenção de cessação contratual a curto-médio prazo, com um Alpha de Cronbach de 0.889.

4. Resultados

4.1. Modelo de Medida

Para validar empiricamente a robustez e a qualidade do modelo estrutural, realizou-se preliminarmente a avaliação do modelo de medida. De acordo com as recomendações de Hair et al. (2019) e Ali et al. (2018), este procedimento metodológico envolve a análise sistemática da consistência interna, da validade convergente, de validade discriminante e

dos níveis de colinearidade entre as variáveis latentes e os respectivos indicadores manifestos.

A análise inicial dos pesos fatoriais determinou que a grande maioria das cargas dos itens se situou acima do patamar ideal de 0.70 ou do limite aceitável de 0.50 recomendado pela literatura estatística especializada (Hair et al., 2019). Durante este processo de retificação das escalas, identificou-se que o item TO - 2 da escala de Intenção de Turnover apresentava uma forte sobreposição conceitual com a variável da Felicidade no Trabalho. De modo a assegurar a fidelidade dos resultados, este item foi eliminado da análise (Hair et al., 2019). Adicionalmente no âmbito dos STAD, detetou-se a necessidade de excluir os itens STAD - 7, STAD - 8, STAD - 11, STAD - 18, STAD - 19, STAD - 24, STAD - 25, STAD - 26 e STAD - 30, devido a valores elevados de colinearidade lateral, denotando redundância nos seus resultados (Hair et al., 2019). De igual forma, de modo a assegurar a robustez dos resultados, estes itens foram eliminados.

De acordo com as diretrizes consolidadas por Hair et al. (2019), a consistência interna e a fiabilidade de uma variável são atestadas quando o Alpha de Cronbach (α) e a Fiabilidade Compósita (ρ_c) superam o limiar crítico de 0.70. Em paralelo, a validade convergente é validade por intermédio da Variância Média Extraída, cujo valor de referência deve ser superior a 0.50, demonstrando que a variável latente consegue capturar mais de metade da variância dos seus indicadores.

Todas as variáveis analisadas superaram as exigências metodológicas. Os STAD, onde existiu uma retificação da escala, registaram indicadores de consistência elevados ($\alpha=0.961$; $\rho_c=0.965$; AVE=0.545). O mesmo padrão de forte robustez foi evidenciado na Felicidade no Trabalho ($\alpha=0.909$; $\rho_c=0.927$; AVE=0.589) e na escala retificada da Intenção do Turnover ($\alpha=0.889$; $\rho_c=0.916$; AVE=0.647), confirmando a qualidade dos instrumentos. A Tabela 2 proporciona uma análise mais detalhada das medidas de estudo.

Tabela 2 - Modelo de Medida

Fonte: Elaboração própria

Item	Loading	α	Fiabilidade Compósita	AVE	VIF
Felicidade no Trabalho					
FT - 1	0.804	0.909	0.927	0.589	3,192
FT - 2	0.843				3,318
FT - 3	0.617				1,588
FT - 4	0.864				3,179
FT - 5	0.812				3,722
FT - 6	0.860				4,848
FT - 7	0.804				2,594
FT - 8	0.555				1,643
FT - 9	0.681				1,844
Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho					
STAD - 1	0.572	0.961	0.965	0.545	1,848
STAD - 2	0.826				4,962
STAD - 3	0.757				3,526
STAD - 4	0.754				3,342
STAD - 5	0.764				3,949
STAD - 6	0.813				3,873
STAD - 9	0.693				2,411

STAD - 10	0.736				2,816
STAD - 12	0.697				3,224
STAD - 13	0.767				3,729
STAD - 14	0.652				3,842
STAD - 15	0.808				4,558
STAD - 16	0.810				3,599
STAD – 17	0.643				3,811
STAD – 20	0.777				3,836
STAD – 21	0.787				3,987
STAD - 22	0.777				4,675
STAD - 23	0.728				3,378
STAD - 27	0.689				2,888
STAD - 28	0.790				4,385
STAD - 29	0.706				3,040
STAD - 31	0.584				2,433
STAD - 32	0.778	3,105			
Intenção de Turnover					
TO - 1	0.905	0.889	0.916	0.647	3,641
TO - 3	0.803				1,900
TO - 4	0.852				3,062
TO - 5	0.695				1,579

TO - 6	0.754				1,743
--------	-------	--	--	--	-------

A validação discriminante do modelo foi testada através do rácio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), um critério estatístico rigoroso e sensível na abordagem estrutural contemporânea (Hair et al., 2019). Para garantir que as variáveis são independentes e medem fenómenos conceituais inteiramente distintos, os coeficientes resultantes devem situar-se abaixo do limiar estrito de 0.90 (Hair et al., 2019).

Conforme ilustrado na Tabela 3, todas as interações cumprem esta exigência metodológica. O rácio mais expressivo manifesta-se na associação entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Turnover (0.882), o que corrobora a adequada separação empírica das variáveis latentes no contexto organizacional analisado.

Tabela 3 - HTMT das Variáveis

Fonte: Elaboração própria

	FT	STAD	TO
STAD	0.854		
TO	0.882	0.756	

As interações globais inferidas a partir do modelo estrutural revelam uma forte interconexão causal entre os fenómenos em análise. Deteta-se uma correlação linear robusta e estatisticamente significativa entre a perceção de práticas de gestão de Recursos Humanos (STAD) e o incremento dos níveis de felicidade dos trabalhadores, o que sinaliza que o investimento estruturado nas políticas corporativas reverte diretamente a favor do clima psicológico individual.

De igual modo, a forte aproximação negativa entre a Felicidade no Trabalho e os indicadores da Intenção de Turnover reforça a premissa que a estabilização emocional e motivacional atua como um fator de proteção crítico contra os comportamentos de rutura contratual nas equipas.

4.2. Modelo Estrutural

Validada a eficácia do bloco de medida, o foco metodológico centrou-se na análise do modelo estrutural com vista ao teste das hipóteses de investigação concebidas.

O primeiro passo na avaliação do modelo estrutural consistiu na análise do coeficiente de determinação (R^2) que indica a quantidade variância em cada variável dependente que é explicados pelas variáveis preditoras do modelo. Segundo a literatura metodológica de referência, valores de R^2 em torno de 0.25, 0.50 e 0.75 são classicamente categorizados como fracos, moderados e substanciais, respetivamente (Hair et al., 2019).

Os resultados extraídos evidenciam que o modelo proposto possui um poder explicativo acentuado. Observou-se que os STAD explicam 65.1% da variância total da Felicidade no Trabalho ($R^2=0.651$). Relativamente à variável de saída do modelo, a Intenção de Turnover regista um coeficiente de determinação de 64.6% ($R^2=0.646$). Este valor comprova que a perceção das práticas de gestão de RH (STAD) e a experiência de bem-estar e compromisso afetivo (FT) são responsáveis por explicar quase 65% dos motivos que levam os profissionais de farmácia a equacionar o abandono voluntário da organização. Estes resultados atestam a robustez e a adequação do modelo teórico preconizado (Hair et al., 2019).

Para medir a significância estatística das trajetórias estimadas e mapear os coeficientes de regressão (β), utilizou-se o algoritmo *Bootstrapping* do SmartPLS com um procedimento robusto assente em 5000 subamostras empíricas (Hair et al., 2019). Adicionalmente, recorreu-se ao algoritmo preditivo complementar PLSpredict para aferir a capacidade de generalização do modelo estrutural face a novos dados.

Os resultados gerados pela rotina do PLSpredict revelaram indicadores positivos de $Q^2_{predict}$ para a totalidade dos itens manifestos das variáveis endógenas (Hair et al., 2019). Isto confirma formalmente a relevância preditiva do modelo (Hair et al., 2019). Relativamente ao poder de previsão do comportamento estatístico, procedeu-se à comparação rigorosa entre os erros do modelo estrutural (PLS-SEM_RMSE) e as métricas do modelo linear de referência (LM_RMSE). Verificou-se de forma inequívoca que o erro quadrático médio associado ao PLS-SEM é inferior ao do modelo LM em 100% os indicadores avaliados (Tabela 6).

Tabela 4 - Relações Estruturais Diretas

Fonte: Elaboração própria

Relação Estrutural	Coefficiente (β)	Média Amostral (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística t	p-Value	Decisão
STAD $\rightarrow$ FT	0.807	0.812	0.004	20,610	0.000	Suportada
FT $\rightarrow$ TO	-0.654	-0.649	0.125	5,231	0.000	Suportada
STAD $\rightarrow$ TO	-0.177	-0.187	0.101	1,743	0.081	Não Suportada

No que se refere aos efeitos diretos mapeados na Tabela 4, os dados evidenciam que os STAD predizem de forma positiva, robusta e altamente significativa os índices de Felicidade no Trabalho ($\beta=0.807$; $t=20.610$; $p<0.001$). Em sentido complementar, a Felicidade no Trabalho exerce uma influência direta de sinal negativo extremamente acentuada sobre a Intenção de Turnover ($\beta=-0.654$; $t=5.231$; $p<0.001$), sugerindo que a promoção do bem-estar laboral mitiga de forma expressiva a Intenção de Turnover. Por sua vez, o nexos direto estabelecido entre os STAD e a Intenção de Turnover revelou-se estatisticamente não significativo ao nível de significância padrão de 5% ($\beta=-0.177$; $t=1.743$; $p=0.081$).

Para além da avaliação dos eixos diretos, a validação da hipótese central do estudo exigiu a verificação detalhada do efeito indireto específico associado à trajetória estrutural conjunta (Hair et al., 2019). Os dados relativos a este caminho de mediação encontram-se sistematizados na Tabela 5.

Tabela 5 - Efeitos Indiretos Específicos (Mediação)

Fonte: Elaboração própria

Trajetória Estrutural	Coefficiente (β)	Média Amostral (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T	P-Value	Decisão
STAD → FT → TO	-0.528	-0.526	0.101	5,237	0	Suportada

A análise destes dados demonstrou um efeito indireto com sinal negativo, robusto e dotado de elevada significância estatística ($\beta=-0.528$; $t=5.237$; $p<0.001$). A conjugação destes coeficientes, caracterizada pela anulação da relevância estatística do caminho direto ($p=0.081$) face à concomitante força e significância do efeito indireto ($p=0.000$), comprova de forma robusta a ocorrência de uma Mediação Total intermediada pelo construto da Felicidade no Trabalho (Hair et al., 2019).

Tabela 6 - Indicadores de Qualidade Preditiva (PLSPredict)

	Q²predict	PLS-SEM_RM SE	PLS-SEM_M AE	LM_RM SE	LM_M AE	IA_RM SE	IA_M AE
FT - 1	0.347	1.031	0.817	1.212	0.929	1.276	1.083
FT - 2	0.461	0.993	0.756	1.204	0.920	1.352	1.160
FT - 3	0.128	1.141	0.948	1.389	1.124	1.222	1.038
FT - 4	0.440	1.075	0.829	1.292	1.018	1.437	1.276
FT - 5	0.412	1.117	0.943	1.386	1.129	1.456	1.240
FT - 6	0.556	0.968	0.780	1.099	0.827	1.452	1.271
FT - 7	0.340	1.041	0.788	1.109	0.876	1.282	1.115

FT - 8	0.254	1.134	0.980	1.193	0.942	1.313	1.170
FT - 9	0.351	0.949	0.807	1.106	0.895	1.177	1.041
TO- 1	0.419	0.994	0.817	1.260	0.986	1.303	1.135
TO- 3	0.418	0.928	0.723	0.985	0.762	1.217	1.055
TO- 4	0.269	1.043	0.775	1.354	0.990	1.220	1.035
TO- 5	0.203	1.319	1.104	1.763	1.416	1.477	1.295
TO- 6	0.243	0.991	0.769	1.173	0.928	1.139	0.995

5. Discussão

O principal propósito deste estudo consistiu em analisar o impacto dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho na Intenção de Turnover dos profissionais de Farmácia Comunitária em Portugal, avaliando simultaneamente o papel intermediador da Felicidade no Trabalho como variável mediadora. Os dados do modelo estrutural revelaram relações estatísticas de grande relevância, o que permite descodificar o mecanismo pelo qual as práticas de recursos humanos podem influenciar a retenção de talento (Peethambaran & Naim, 2025).

A primeira hipótese (H1) testada avaliou o impacto direto dos STAD na Felicidade no Trabalho, tendo-se verificado uma relação positiva e significativa ($\beta=0.807$; $t=20.610$; $p<0.001$). Este resultado corrobora a perspetiva de que as práticas de gestão de recursos humanos integradas, focadas no desenvolvimento de competências, na autonomia, em sistemas de recompensa equitativos e numa comunicação transparente, constituem antecedentes críticos do bem-estar psicológico e afetivo dos colaboradores no ambiente laboral (Guest, 2017; Shi et al., 2023).

À luz do Modelo AMO (Applebaum, 2000), que serviu de sustentação à escala purificada de 32 itens utilizada neste estudo, os investimentos organizacionais na capacitação e na concessão de margem de decisão aos profissionais traduzem-se diretamente em experiências positivas (Edgar et al., 2021). Quando os farmacêuticos e técnicos percebem que a sua entidade empregadora disponibiliza formação contínua, partilha

metas de forma aberta e transparente e confere autonomia na resolução de problemas quotidianos com os seus utentes, estes profissionais tendem a manifestar maiores níveis de felicidade, entusiasmo e absorção nas suas tarefas diárias (Choudhary & Kunte, 2024).

Este forte impacto empírico ($\beta=0.807$) encontra paralelo na literatura de comportamento organizacional aplicada ao setor da saúde (Fan et al., 2014), reforçando que os pacotes de práticas de recursos humanos geram um clima de suporte que eleva a satisfação intrínseca e o compromisso afetivo (Padamata & Vangapandu, 2024). Sob o prisma da Teoria da Troca Social (Cropanzano & Mitchell, 2005), a oferta destas condições diferenciadas por parte da entidade patronal é interpretada pelos colaboradores como um sinal de valorização e respeito. Em resposta a esse estímulo, os colaboradores reagem positivamente através de estados psicológicos ótimos, materializados no fenómeno multidimensional da Felicidade no Trabalho (Ahmad et al., 2023; Fisher, 2010).

A formulação da segunda hipótese (H2) previa que os STAD têm um efeito negativo e de forma direta sobre a Intenção de *Turnover*. No entanto, os resultados não suportaram esta relação de forma estatisticamente relativa ao nível padrão dos 5% ($\beta=-0.177$; $t=1.743$; $p=0.081$) (Hair et al., 2019). A ausência deste efeito direto alinha-se com a literatura que adverte que a mera implementação formal de práticas de recursos humanos não estanca o abandono de talento (Guest, 2017). Quando os colaboradores não interpretam estas práticas como um investimento no seu bem-estar, as mesmas podem até ser percecionadas como exigências de desempenho excessivas, falhando na redução da intenção de saída (Wang et al., 2021; Xi et al., 2021). Para o presente estudo, a não corroboração da segunda hipótese reveste-se de importância teórica, pois comprova que as políticas de gestão não operam no vácuo e necessitam de uma ponte afetiva para assegurarem a retenção.

É precisamente este cenário que justifica o resultado analítico mais diferenciador e de maior alcance doutrinal deste estudo, que reside na constatação de uma mediação total exercida pela Felicidade no Trabalho na trajetória entre as STAD e a intenção de Turnover (Tahir, 2022). Os dados revelam que, enquanto o efeito indireto específico é robusto e altamente significativo ($\beta=-0.528$; $t=5.237$; $p<0.001$), o impacto direto dos STAD na Intenção de Turnover perde relevância estatística na presença do mediador ($\beta=-0.177$; $t=1.743$; $p=0.081$).

Este padrão de mediação traz um importante esclarecimento ao debate académico sobre os canais de transmissão da eficácia dos sistemas de Recursos Humanos (Guest, 2017; Peethambaran & Naim, 2025). Os dados empíricos recolhidos junto dos 90 profissionais indicam que a mera introdução formal de práticas de alto desempenho não se traduz, de forma automática ou direta, numa redução das intenções de saída dos profissionais (Wang et al., 2021; Xi et al., 2021). O impacto dos STAD sobre a retenção de talento depende inteiramente da sua capacidade de moldar, em primeiro lugar, a experiência interna de Felicidade no Trabalho (Wang et al., 2021; Xi et al., 2021).

Por conseguinte, as políticas de Recursos Humanos funcionam como uma infraestrutura organizacional indispensável que ativa o gatilho da retenção, o qual só é ativado se for transformado em entusiasmo, satisfação salarial e identificação afetiva com a Farmácia (Wongleedee, 2020). Este mecanismo valida empiricamente a utilidade da Teoria da Troca Social como um modelo de processos psicológicos (Cropanzano & Mitchell, 2005): os STAD representam o *input* da organização na relação de troca; a Felicidade no Trabalho constitui a reiteration afetiva interna desse balanço positiva; e a redução da Intenção de Turnover assume-se como o *output* comportamental definitivo da reciprocidade (Xuecheng et al., 2022).

A terceira componente do modelo estrutural (H3) examinou onexo direto entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Turnover, o que revelou uma influência negativa e estatisticamente expressiva ($\beta=-0.654$; $t=5.231$; $p<0.001$). este achado atesta de forma positiva que a promoção de um ambiente laboral gerador de felicidade atua como um poderoso antídoto contra a inclinação dos profissionais para abandonar voluntariamente a organização (Salazar-Altamirano et al., 2025).

Este resultado alinha-se estreitamente com os pressupostos teóricos que ligam as atitudes laborais aos comportamentos de saída organizacional (Hom et al., 2017). Profissionais de Farmácia Comunitária que se sentem emocionalmente ligados à organização, que nutrem um forte sentido de pertença e que estão satisfeitos com a natureza do trabalho que realizam apresentam uma propensão significativamente menor para idealizar, procurar ou aceitar propostas de emprego externas (Charles-Leija et al., 2023; Fisher, 2010).

A magnitude do coeficiente confirma que o bem-estar e o compromisso afetivo são preditores decisivos da estabilidade das equipas de retalho farmacêutico português, um setor historicamente marcado por desafios de desgaste e pressão operacional (Etezzad et

al., 2023; Lan et al., 2020). Sob a ótica da norma da reciprocidade, a felicidade experimentada cria uma obrigação psicológica implícita de permanência e dedicação à farmácia que proporciona tais condições de bem-estar (Tsen et al., 2022).

6. Implicações, Limitações e Conclusões

6.1. Implicações Teóricas

A nível teórico, a presente dissertação confere contributos relevantes para a literatura científica sobre Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, com foco particular no ecossistema da saúde e do retalho farmacêutico em Portugal.

Primeiramente, o estudo estende o alcance empírico do modelo AMO e dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho ao validar a aplicabilidade e a consistência interna de uma escala detalhada num setor altamente regulado e focado no utente, demonstrando que a complementaridade de práticas de capacitação, motivação e oportunidade permanece válida em equipas de cariz técnico e científico (Bos-Nehles et al., 2023; Marin-Garcia & Tomas, 2016). A robustez dos resultados sugere que, à semelhança do que tem sido verificado noutros setores intensivos em conhecimento (Edgar et al., 2021), a sinergia de práticas de RH constitui um motor indispensável para o desempenho setorial (Edgar et al., 2021).

Em segundo lugar, a investigação enriquece o quando concetual da Teoria da Troca Social ao mapear a “caixa-negra” que frequentemente separa as políticas de gestão dos comportamentos finais dos trabalhadores (Guest, 2017). Ao demonstrar a ocorrência de uma mediação total por via da Felicidade no trabalho, este estudo clarifica os mecanismos de reciprocidade preconizados pela Teoria da Troca Social (Cropanzano & Mitchell, 2005) não operam de forma puramente transacional ou mecânica, mas sim através da profunda reconfiguração do estado afetivo e atitudinal do colaborador (Ahmad et al., 2023). Fornece-se, assim, suporte empírico à integração dos modelos de psicologia organizacional positiva com as teorias estruturais de recursos humanos, validando que o bem-estar psicológico é um resultado central da gestão (Shi et al., 2023).

Por último, importa sublinhar que a literatura científica direcionada para o estudo das práticas de Gestão de recursos Humanos no contexto específico das Farmácias Comunitárias é ainda escassa, quer a nível nacional, quer internacional (Thin et al., 2022).

Tradicionalmente, o setor tem sido alvo de investigações centradas nas ciências farmacêuticas, na gestão operacional e na satisfação do utente, negligenciando a perspetiva de retenção e comportamento das equipas internas (Etezzad et al., 2023). Desta forma, este trabalho preenche uma lacuna premente na literatura, assumindo-se como um ponto de partida inovador e alicerçado para que investigações posteriores possam explorar, com maior profundidade, a mecânica da gestão de talento neste ramo importante da prestação de cuidados de saúde.

6.2. Implicações Práticas

Para além do valor académico, as conclusões deste estudo oferecem orientações práticas e estratégicas de extrema utilidade para Diretores Técnicos, proprietários e gestores de Farmácias Comunitárias em Portugal. Em primeiro lugar, torna-se imperativo que a gestão foque a sua atenção no impacto humano em detrimento da mera burocracia organizacional. Os gestores devem compreender e desenhar regulamentos de avaliação de desempenho ou grelhas salariais rígidas de forma puramente mecânica não garante a fixação das equipas. Dado que a mediação identificada do modelo é total, qualquer prática de gestão implementada deve ser avaliada com base na sua capacidade real de gerar entusiasmo, satisfação com a natureza do trabalho e orgulho de pertença dos profissionais.

Neste sentido, e tendo em conta os itens que demonstraram maior estabilidade e relevância analítica, o desenho das práticas de recursos humanos deve centrar-se na autonomia e na comunicação. O investimento em canais de comunicação transparentes e bidirecionais, bem como a concessão de autonomia real para os profissionais de farmácia gerirem a relação com os utentes e sugerirem melhorias operacionais, constituem intervenções de baixo custo financeiro, mas com um retorno massivo no índice de felicidade interna das equipas.

É importante referir também que a investigação dá destaque à necessidade de adotar políticas de retenção sustentadas e de longo prazo. Num mercado laboral competitivo, onde a escassez de profissionais qualificados na área farmacêutica constitui uma realidade cada vez mais presente, os resultados sugerem que as estratégias de retenção mais eficazes passam inevitavelmente pela construção de um ambiente de suporte psicológico. Deste modo, aumentar a felicidade organizacional não deve ser encarado como uma métrica secundária ou um benefício acessório, mas sim como uma decisão de gestão estratégica

e prioritária. Esta abordagem proativa assume-se como o meio mais eficaz para mitigar os pesados custos financeiros e operacionais associados ao *turnover* tais como as despesas com novos processos de recrutamento, as curvas de aprendizagem na integração de novos elementos e a inerente quebra na qualidade e continuidade do serviço prestado ao utente.

Por fim, importa referir que poderão ser evidenciadas novas e relevantes contribuições práticas ao estudar o efeito específico de cada tipo de STAD com maior granularidade. Embora a presente investigação tenha analisado o impacto destas políticas de recursos humanos como um sistema integrado, uma avaliação desagregada de cada dimensão, percebendo o peso exato da formação contínua, o formato das compensações ou o grau de autonomia concedido ao balcão, permitirá, no futuro, dotar os gestores de farmácia de dados ainda mais precisos. Esta dissecação pode ajudar a direcionar os recursos organizacionais de forma mais objetiva, identificando quais as intervenções isoladas que garantem o maior retorno direto na felicidade e na retenção dos profissionais

6.3. Limitações e orientações para investigações futuras

Não obstante o rigor metodológico aplicado no desenvolvimento deste estudo, importa assinalar um conjunto de limitações que delimitam o alcance das conclusões e que devem ser acauteladas na interpretação dos resultados obtidos. A principal limitação prende-se com a natureza transversal do desenho de investigação, o que significa que a recolha de dados ocorreu num momento único no tempo. Embora os modelos baseados em equações estruturais (PLS-SEM) permitam inferir trajetórias causais com um forte pendor preditivo, a confirmação definitiva e absoluta de nexos de causalidade ao longo do tempo apenas seria viável através da adoção de abordagens longitudinais.

Uma segunda limitação substancial reside na tipologia e na dimensão da amostra estudada. O recurso a uma amostragem não probabilística por conveniência e o tamanho final da amostra (N=90), embora estatisticamente aceitável e perfeitamente validado pelas rotinas de computação do SmartPLS 4 atenta a complexidade do modelo estrutural desenhado, recomenda prudência na generalização irrestrita destes resultados para a totalidade do universo de profissionais de Farmácia Comunitária a operar em Portugal. Adicionalmente, a utilização exclusiva de dados auto-reportados por parte dos inquiridos introduz o risco potencial de enviesamento de variância do método comum, muito embora

as prévias análises de colinearidade tenham sinalizado a segurança e a integridade da matriz de dados recolhidos.

Face a estas condicionantes operacionais e conceituais, abrem-se diversas orientações para o desenvolvimento de investigações futuras que permitam aprofundar e consolidar o conhecimento científico nesta área. Em primeiro lugar, sugere-se a elaboração de estudos longitudinais, preferencialmente baseados em recolhas de dados desfasados no tempo, com o intuito de monitorizar de que forma as oscilações reais na implementação de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho alteram, a médio e longo prazo, as trajetórias da felicidade e as taxas de saída efetiva de pessoal nas farmácias. Paralelamente, seria altamente benéfico o alargamento e a diversificação do espetro de recolha de dados para alcançar uma mostra probabilística e de dimensão consideravelmente superior. Este aumento de representatividade permitiria a realização de análises multigrupos no próprio ambiente do SmartPLS, viabilizando a comparação rigorosa dos resultados em função de variáveis demográficas e organizacionais específicas, tais como a localização geográfica, a dimensão da farmácia ou as diferenças intrínsecas entre os cargos dentro da Farmácia.

Por último, revela-se promissor o enriquecimento do modelo conceitual original através da inclusão de potenciais variáveis moderadoras e mediadoras. Investigar o efeito moderador dos estilos de liderança exercidos pelas Direções Técnicas sobre o impacto dos STAD, bem como explorar mediadores complementares à Felicidade no Trabalho, como o Capital Psicológico (PsyCap) dos colaboradores ou a sua perceção de Justiça Organizacional, contribuiria significativamente para refinar e alargar a compreensão global dos mecanismos complexos que alavancam a retenção de talento crítico no setor da Farmácia Comunitária.

7. Conclusão

A presente dissertação cumpriu com sucesso o seu objetivo científico ao demonstrar a importância estratégica dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e da Felicidade do Trabalho na gestão contemporânea do talento em Farmácia Comunitária em Portugal. Através de uma abordagem quantitativa robusta suportada pela modelação de equações estruturais (PLS-SEM), a investigação comprovou que a introdução de políticas integradas de recursos humanos constitui um motor potente para a elevação dos estados emocionais e motivacionais das equipas.

O principal mérito deste trabalho reside na clarificação do papel mediador total exercido pela felicidade. Conclui-se que as práticas organizacionais de alto desempenho apenas conseguem estancar a Intenção de Turnover se foram capazes de humanizar o ambiente de trabalho, transformando-se em vigor, dedicação e realização afetiva para os profissionais. Ao ancorar estas descobertas na Teoria da Troca Social, este estudo deixa uma mensagem clara para a gestão das Farmácias Comunitárias: num setor onde a excelência do serviço ao utente depende umbilicalmente do fator humano, cuidar da felicidade de quem cuida, assume-se não apenas como um dever ético, mas como uma estratégia organizacional de soberana eficácia e sustentabilidade.

8. Referências Bibliográficas

- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2023). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: a mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review*, 52(9), 2133–2152. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0285>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- 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), 514–538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Alzoubi, M. M., Al-Mugheed, K., Oweidat, I., Alrahbeni, T., Alnaeem, M. M., Alabdullah, A. A. S., Abdelaliem, S. M. F., & Hendy, A. (2024). Moderating role of relationships between workloads, job burnout, turnover intention, and healthcare quality among nurses. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01891-7>
- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086–3114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775029>
- Applebaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Asiamah, N., Mensah, H. K., & Oteng-Abayie, E. F. (2022). Non-Probabilistic Sampling in Quantitative Clinical Research. *International Journal of Applied Research on Public Health Management*, 7(1), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJARPHM.290379>
- Bhardwaj, S., Choudhary, P., Chopra, R., & Chakraborty, D. (2025). High-performance workplace system: a literature review. In *International Journal of Organizational Analysis*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2024-4599>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Buchan, J. (2004). *Human Resources for Health What difference does ("good") HRM make?* <http://www.human-resources-health.com/content/2/1/6>
- Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare (Switzerland)*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare11040521>

- Charles-Leijja, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Choudhary, P., & Kunte, M. (2024). Is High-Performance Work System Making Employees Happy? An Integrated Model and Research Agenda for Sustainable Organizational Growth. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(4), 401–419. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09451-8>
- Collini, S. A., Guidroz, A. M., & Perez, L. M. (2015). Turnover in health care: The mediating effects of employee engagement. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 169–178. <https://doi.org/10.1111/jonm.12109>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Commer, P. J., Sci, S., Qaiser, S., & Abid, G. (2022). Psychological Contract Breach and Happiness at Work in Healthcare sector: Double Mediation of Colleague Support and Deviant Workplace Behaviour. In *PJCSS) Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 16, Number 1). PJCSS. <https://hdl.handle.net/10419/261304>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Number 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Tran, V., Pham, T. T., Le, T. H., Thi, T. T. N., Nguyen, M. T., Phan, D. P., Bui, T. B. T., Nguyen, M. C., Dewey, R. S., & Tran, N. T. (2024). Workplace wellbeing in community pharmacy practice: A cross-sectional study in Can Tho, Vietnam. *AIMS Public Health*, 11(1), 258–272. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2024013>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HPWS and AMO: a dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5), 794–809. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0541>
- Etezad, S., Fleming, M., Weigand, H. A., Hartt, C. M., Dutton, D. J., Barker, J. R., & Brunt, K. R. (2023). Exploring the well-being of community pharmacy professionals, turnover intention and patient safety: Time to include operational responsibility. *Canadian Pharmacists Journal*, 156(2), 71–84. <https://doi.org/10.1177/17151635231152170>
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E. J., & Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being

- and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 931–950. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.876740>
- Farooq, F., Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Shah, P. A. (2024). Happiness at work: a systematic literature review. In *International Journal of Organizational Analysis* (Vol. 32, Number 10, pp. 2236–2255). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3902>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Galan, N. (2023). Knowledge loss induced by organizational member turnover: a review of empirical literature, synthesis and future research directions (Part II). In *Learning Organization* (Vol. 30, Number 2, pp. 137–161). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0108>
- Gan, E., & Voon, M. L. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions: A Conceptual Review. *SHS Web of Conferences*, 124, 08005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Gonçalves, T., & Curado, C. (2023). The role of ethical leadership and social networks in the promotion of workplace happiness and quality of care: A cross-sectional study. *International Journal of Health Planning and Management*, 38(5), 1330–1344. <https://doi.org/10.1002/hpm.3663>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 27, Number 1, pp. 22–38). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- 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), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Number 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harold, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contin. In *Academy of Management Journal* (Vol. 39, Number 4).
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

- Huang, Y., Zhang, H., Qin, Z., Zou, Y., Feng, Z., & Cheng, J. (2023). The impact of meaning in life and professional happiness on the turnover intention of health care workers: a cross-sectional study from China. *Human Resources for Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00878-6>
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: A global context. *Human Resources for Health*, 4. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-20>
- Karthik, P., & Devi, V. R. (2023). High-Performance Work Systems in the Healthcare Industry: A Systematic Literature Review. In *Management and Labour Studies* (Vol. 48, Number 4, pp. 578–606). Sage Publications India Pvt. Ltd. <https://doi.org/10.1177/0258042X231168005>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39(1), 34–53. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0205>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health*, 62(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, (14), 279–292.
- Lee, S. M., Lee, D. H., & Kang, C. Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: Employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *Service Industries Journal*, 32(1), 17–36. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545397>
- Legatt, S. G., Bartram, T., & Stanton, P. (2011). High performance work systems: The gap between policy and practice in health-care reform. *Journal of Health Organization and Management*, 3(25), 281–297.
- Madison, K., Eva, N., De Cieri, H., & Goh, Z. (2025). Social exchange theory in leadership research: A problematizing review. *Leadership Quarterly*, 36(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101924>
- Mak, V. S. L., March, G. J., Clark, A., & Gilbert, A. L. (2013). Why do Australian registered pharmacists leave the profession? A qualitative study. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 35(1), 129–137. <https://doi.org/10.1007/s11096-012-9720-5>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>

- Mazikana, A. T. (2023). The Good Part of Using a Questionnaire: Advantages and Disadvantages. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4386399>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M., & Mobley, H. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. In *Psychological Bulletin* (Vol. 86, Number 3).
- Ngo-Henha, P. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11).
- Ordem dos Farmacêuticos. (2025). *Relatório de Atividades e Contas - 2025*.
- Padamata, K., & Vangapandu, R. D. (2024). High-performance work systems and employee attitudes: evidence from Indian healthcare industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1609–1640. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2022-0393>
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2025). Unleashing the black-box between high-performance work systems and employee flourishing-at-work: an integrative review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(4), 829–847. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2023-4123>
- Poon, Y. S. R., Lin, Y. P., Griffiths, P., Yong, K. K., Seah, B., & Liaw, S. Y. (2022). A global overview of healthcare workers' turnover intention amid COVID-19 pandemic: a systematic review with future directions. In *Human Resources for Health* (Vol. 20, Number 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00764-7>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74–82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Preuss, G. A. (2003). *High Performance Work Systems and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Information Quality* (Vol. 56). <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview>
- Roy, R., & Konwar, J. (2020). Workplace Happiness: A Conceptual Framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9, 1. www.ijstr.org
- Sadeghi, A., & Alavi, A. (2023). The Relationship between Organizational Happiness and Job Motivation with Turnover Intention of Health Centers Staff. *Journal of Social Behavior and Community Health*. <https://doi.org/10.18502/jsbch.v7i2.14100>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460–480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Sánchez-Limón, M. L. (2025). Happiness management and workplace well-being: Evolution, key

- insights, and future directions. A systematic review. *Methodos.Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), m251301a01. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v13i1.848>
- Salazar-Altamirano, M., Martínez-Arvizu, O. J., Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Workplace happiness, hopelessness, and turnover intention: a gender-based multigroup analysis in an emerging market. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2025-0212>
- Saunders, M., Lewis, P., & Tornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Serenko, A., Abubakar, A. M., & Bontis, N. (2024). Understanding the drivers of organizational business performance from the human capital perspective. *Knowledge and Process Management*, 31(1), 48–59. <https://doi.org/10.1002/kpm.1763>
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5(2), 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2008.08.002>
- Shi, L., Van Veldhoven, M., Kooij, D., Van De Voorde, K., & Karanika-Murray, M. (2023). High-performance work systems and individual performance: a longitudinal study of the differential roles of happiness and health well-being. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>
- Shortell, S. M., Zimmerman, J. E., Gillies, R. R., Wagner, D. P., Draper, E. A., & Duffy, J. (1994). The performance of intensive care units: does good management make a difference? *Medical Care*, 32(5), 508–525.
- Tahir, Dr. M., Arul, Dr. P., Tummala, Dr. M., Shagoo, Mr. M. R., & Kutpudeen, Dr. M. (2024). High performance work practices and turnover intentions: A case of call Centre employees. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(5), 608–614. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.5.608-614>
- Tahir, M. (2022). The Effects of High-Performance Work Practices on Turnover Intention with Mediating Role of Psychological Contract Breach: A Case of IT Firms in Oman. *Jinnah Business Review*, 10(1), 98–110. <https://doi.org/10.53369/XRMP6060>
- Tayyab, M., & Shareef, I. (2025). *The Critical Review of Social Sciences Studies Impact of Role Stressors on Turnover Intention and Affective Commitment: The Mediation Role of Happiness at Workplace and Job Burnout*. 3(2), 209–228. <https://thecrsss.com/index.php/Journal/about>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH

ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.

- Thin, S. M., Chongmelaxme, B., Watcharadamrongkun, S., Kanjanarach, T., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2022). A systematic review on pharmacists' turnover and turnover intention. In *Research in Social and Administrative Pharmacy* (Vol. 18, Number 11, pp. 3884–3894). Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2022.05.014>
- Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2021). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice*, 19(4). <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Wang, Z., Xing, L., & Zhang, Y. (2021). Do high-performance work systems harm employees' health? An investigation of service-oriented HPWS in the Chinese healthcare sector. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2264–2297. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579254>
- West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983–1002. <https://doi.org/10.1002/job.396>
- Wongleedee, K. (2020). The impact of high-performance work systems on the human capital performance in pharmacy sector in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 205–213. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.23>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Xi, M., Chen, Y., & Zhao, S. (2021). The Role of employees' perceptions of HPWS in the HPWS-performance relationship: A multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 1113–1138. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09694-w>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yesildag, A. Y., Turan Kurtaran, A., & Sevim, F. (2025). Assessing workplace well-being in healthcare: The violence-prevention climate and its relationship with

workplace happiness. *International Nursing Review*, 72(2).
<https://doi.org/10.1111/inr.13026>

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>

Zhang, Y.-C., & Li, S.-L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331–2348.
<https://doi.org/10.1080/09585190903239690>