

BEM-ESTAR NO TRABALHO NA DISNEY: O PAPEL DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

WELL-BEING AT WORK AT DISNEY: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES

BIENESTAR EN EL TRABAJO EN LA DISNEY: POLÍTICA Y PRÁCTICA EN RECURSOS HUMANOS

Maíra Martins¹, Gisela Demo².

RESUMO

Os estudos relacionados ao Bem-Estar no Trabalho iniciaram-se na década 60. A partir daí, o interesse pelo tema tem progredido e avançado continuamente. Pesquisadores e estudiosos corroboram que há uma relação positiva entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (GP) e Bem-Estar no Trabalho (BET). Esta pesquisa propôs-se a identificar esta relação de acordo com a percepção de 112 colaboradores da empresa *Walt Disney World Company*. O instrumento foi um questionário aplicado *online* composto por duas escalas validadas cientificamente: a de percepção das políticas e práticas de recursos humanos (EPPRH) e a de bem-estar no trabalho (EBET). Em relação aos fins, este

estudo é descritivo e explicativo, e quantitativo quanto à sua natureza. Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas, tais como análises descritivas e de correlação. Os resultados sugerem que existe correlação positiva, em sua maioria, fortes e moderadas, entre as variáveis Recrutamento e Seleção, Envolvimento, TD&E, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências, Recompensas, e as variáveis afetos positivos, afetos negativos e realização pessoal. Estes resultados são um diagnóstico para os gestores da empresa estudada poderem aprimorar suas práticas de GP com o objetivo de melhorar o bem-estar de seus colaboradores.

Palavras Chaves

Bem-Estar no Trabalho, Políticas e Práticas de Recursos Humanos, *Walt Disney World*.

¹ Bacharel em Administração. Monografia "Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas" apresentada em 2014, na Universidade de Brasília. E-mail: maira_ma@hotmail.com

² Doutora em Administração, Professora da Universidade de Brasília. E-mail: giselademo@gmail.com

ABSTRACT

Studies related to Well-being at work began in the decade 60. Since then, the interest for the subject has increased and advanced continually. Researcher claim that exists a positive relation between Policies and Practices of Human Resource and Well-being at work. The purpose of this research was to identify this relations according with the perception of 112 workers of Walt Disney World Company. The instrument used was a questionnaire applied online compound by two scientifically validated scales: the perception of human resources management policies and practices of (HRMPP) and well-being at work (WBW). In relation to the purposes, this study is descriptive and explanatory and quantitative. Statistics techniques were used for data analysis, such as descriptive analyzes and correlation. The results suggest that exists positive correlation, mostly strong and moderated, among the variables Recruitment and Selection, Engagement, TD&E, Conditions of Work, Skills and Performance Evaluation, Rewards, and the variables positive effect, negative affect and self-fulfillment. This results are a diagnose for the managers of the company

studied so that they can improve their practices of HR in order to improve the well-being of their workers.

Keywords

Well-Being at Work, Human Resource Management Policies and Practices, Walt Disney World

RESUMEN

Los estudios relacionados con el bienestar en el trabajo se inició en la década de 60. Desde entonces, el interés en el tema ha progresado y avanzado de manera constante. Los investigadores, académicos corroboran que existe una relación positiva entre Políticas y Prácticas de Administración de Personal y Bienestar en el Trabajo. Esta investigación se propone identificar esta relación de acuerdo con la percepción de los 112 empleados de *Walt Disney World Company*. El instrumento fue un cuestionario en el cual figuran dos escalas en línea científicamente validados: la percepción de las políticas y prácticas de recursos humanos y el bienestar en el trabajo. En cuanto a la finalidad, este estudio es descriptivo, explicativo, y de naturaleza cuantitativa. Se utilizaron técnicas estadísticas, tales como análisis descriptivos y de correlación para el análisis de datos. Los resultados sugieren que existe una correlación positiva, sobre todo fuertes

y moderados, entre Reclutamiento y Selección, Compromiso, TD&E, Condiciones de Trabajo, Evaluación del Desempeño y Habilidades, Recompensas y las variables afectos positivos, afectos negativos y autorrealización. Estos hallazgos son de diagnóstico a los gerentes de la empresa estudiada puede perfeccionar sus prácticas de Recursos Humanos con el objetivo de mejorar el bienestar de sus empleados.

Palabras Claves

Bienestar en el Trabajo, Política y Práctica de Administración de Personal, *Walt Disney World*

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica do atual cenário de negócios, competição acirrada entre empresas, mudanças tecnológicas constantes, ampla variedade de produtos e serviços e consumidores cada vez mais exigentes levam as organizações a buscarem novos modelos de gestão para garantir competitividade, sobrevivência e satisfação do cliente. Nessa busca por melhores resultados, tanto as políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP), quanto o bem-estar e a saúde dos trabalhadores são afetados e sofrem reflexos (DEMO, 2012⁽¹⁾).

Para Guest (1987⁽²⁾) e Legge (2006⁽³⁾), o bom desempenho organizacional está diretamente vinculado aos ativos intangíveis da empresa, os quais incluem os funcionários e suas competências. Horta, Demo e Roure (2012⁽⁴⁾) corroboram com essa ideia ao afirmarem que os tradicionais elementos de vantagem competitiva não são mais suficientes para garantir o destaque competitivo às empresas, assim os indivíduos tornam-se competências essenciais de diferenciação estratégica.

Neste contexto, a área de GP, antes tida como área de suporte, assume uma função estratégica dentro da empresa, pois é responsável pela produção de conhecimento. Os indivíduos, por sua vez, fonte de vantagem competitiva, devem ser valorizados e o bem-estar deles no trabalho torna-se importante para os gestores (PASCHOAL; DEMO; FOGAÇA; PONTE; EDREI; FRANCISCHETO; ALBUQUERQUE, 2013⁽⁵⁾).

Quando o bem-estar existe no trabalho, as emoções positivas se sobressaem às negativas, e ainda há o desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (WARR, 2007⁽⁶⁾). O bem-estar tem sido

relacionado como um fator imprescindível para que o funcionamento da empresa seja competitivo e adequado. Para isso, é indispensável estudar quais políticas e práticas de GP, características e ações organizacionais podem influenciar de maneira positiva a aumentar o bem-estar no local de trabalho, permitindo ao colaborador uma maior realização profissional e, também, pessoal (DEMO, 2010⁽⁷⁾).

Pesquisadores e estudiosos afirmam que a relação entre bem-estar e políticas e práticas de GP pode ser uma relação de impactos positivos, ou seja, segundo a literatura, as políticas e práticas de GP podem efetivamente impactar positivamente o BET (BAPTISTE, 2008⁽⁸⁾; GELADE; IVERY, 2003⁽⁹⁾; HORTA; DEMO; ROURE, 2012⁽⁴⁾; NISHII; LPAK; SCHNEIDER, 2008⁽¹⁰⁾; TURNER; HUEMANN; KEEGAN, 2008⁽¹¹⁾).

A presente pesquisa inova ao estudar essa relação na indústria de entretenimento, especificamente, parque e resorts temáticos.

Considerada a contextualização por ora desenhada, este estudo investigou a relação entre as variáveis políticas e práticas de GP e bem-estar no trabalho, incluindo elementos

cognitivos e afetivos. A empresa pesquisada foi a *Walt Disney World Company* localizada na Flórida, Estados Unidos da America (EUA). Por conseguinte, este trabalho abordou a seguinte problemática: Qual a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, de acordo com a percepção dos colaboradores da empresa *Walt Disney World Co.*, considerada um modelo de valorização de funcionários?

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi identificar se existem relações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, de acordo com a percepção dos colaboradores da empresa *Walt Disney World Co.* Ademais, identificou-se como os colaboradores da empresa *Walt Disney World Co.* percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes em seu ambiente de trabalho e mensurou-se seu bem-estar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção visa apresentar o estado da arte sobre as variáveis Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no Trabalho.

2.1 Estado da arte relativo às políticas e práticas de gestão de pessoas

Na busca pelo diferencial competitivo, a área de GP também passou por grandes mudanças e adaptações. A área deixou de ter uma função de suporte e assumiu um papel estratégico dentro da empresa (DEMO; FOGAÇA; NUNES; EDREI; FRANCISCHETO, 2011⁽¹²⁾). A GP passou a ter papel fundamental na compreensão e geração de melhores resultados organizacionais (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2012⁽¹³⁾). Segundo Horta, Demo e Roure (2012⁽⁴⁾), os funcionários podem ser entendidos como competências essenciais de diferenciação estratégica. Assim, as organizações têm o desafio de estabelecer condições que sejam favoráveis para desenvolver as competências de seus profissionais, alinhado-as as estratégias empresariais. Isto possibilita as organizações se posicionarem de forma consistente frente ao crescente desenvolvimento tecnológico e à concorrência do mercado (CANABRAVA; VIEIRA, 2006⁽¹⁴⁾).

Para Legge (1989⁽¹⁵⁾) os recursos humanos são valiosos e fonte de vantagem competitiva. Mathis e

Jackson (2003⁽¹⁶⁾) corroboram ao afirmarem que o foco competitivo das empresas deve ser no capital humano, por isso a necessidade de investir nos colaboradores. Ainda segundo os autores, é necessário valorizar e manter os funcionários, pelos seguintes motivos:

- baixo índice de rotatividade resulta em menores gastos com recrutamento, seleção e treinamento;
- colaboradores que conhecem suas atividades, seu ambiente de trabalho, sua empresa (incluindo valores, culturas, metas produtos/serviços) e *stakeholders* (todo e qualquer público que tenha interesse na organização) tendem a ter um desempenho individual e organizacional melhor; e
- reter funcionários passa uma melhor imagem organizacional, e isto, pode atrair novos talentos.

De acordo com Armstrong (2009⁽¹⁷⁾), a GP deve estar coesa com os valores organizacionais, dessa maneira, os trabalhos exercidos pelos colaboradores contribuem para garantir a excelência e atingir os objetivos da empresa. O autor aponta, ainda, os principais aspectos da GP, que são:

estratégia com ênfase na integração; foco na empresa e em seus valores, e premissa de que os colaboradores devem ser tratados como recursos valiosos para a organização.

Para Dessler (2003, p. 2⁽¹⁸⁾), a GP pode ser definida como:

práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Na mesma linha, Warr (2007⁽⁶⁾) afirma que a demanda por excelência imposta pelo mercado fez com que os gestores se preocupassem em valorizar seus colaboradores e criar condições adequadas para o bom desempenho e bem-estar deles. Assim, as políticas de GP devem se adequar à estratégia empresarial e à valorização dos funcionários.

Neste contexto, a GP é responsável por estabelecer uma série de políticas com o intuito de maximizar a interação organizacional, o comprometimento dos funcionários, a flexibilização no local de trabalho e a qualidade do trabalho (GUEST, 1987⁽²⁾). A área envolve também todas as decisões administrativas e ações que afetam a relação entre os funcionários e

a empresa (BEER; SPECTOR; LAWRENCE; MILLS; WALTON, 1984⁽¹⁹⁾).

Segundo Armstrong (2009⁽¹⁷⁾), as políticas de GP são usadas como referência para que as pessoas tomem decisões. As políticas possibilitam o desenvolvimento de práticas empresariais que estabelecem tratamento justo entre os funcionários, além de instituírem os valores, posicionamento e expectativas da empresa. Legge (1989⁽¹⁵⁾) acredita que as políticas de GP devem ser integradas e alinhadas com o planejamento estratégico e utilizadas para reforçar ou modificar uma cultura organizacional. As políticas precisam ser consistentes para que possam promover o compromisso nos colaboradores e, assim, estimulá-los a trabalhar de maneira flexível a fim de atingir os objetivos e interesses da empresa, em busca pela excelência.

Para os propósitos deste estudo, o conceito de políticas de GP utilizado foi o proposto pelos autores Demo et al. (2011⁽¹²⁾). As políticas de GP podem ser definidas como “propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à

obtenção de resultados desejados.” (DEMO et al., 2011, p. 19⁽¹²⁾).

As práticas, por sua vez, são os costumes, as rotinas ou as ações que estão inseridas nas políticas organizacionais. Assim, as práticas de GP são componentes das políticas de GP. As políticas e práticas de GP necessitam contribuir para um bem-

estar mais elevado das pessoas, permitindo uma maior realização tanto pessoal quanto profissional. (DEMO, 2012⁽¹⁾).

O modelo de Demo et al. (2012⁽¹³⁾) sugere seis políticas de GP que devem ser trabalhadas e estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Políticas e práticas de Gestão de Pessoas

Políticas e Práticas	Autores	Definição Construtiva
Recrutamento e Seleção	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orlitzky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010).	Parecer articulada da empresa, com construções praticas e teóricas, a fim de encontrar colaboradores que possam ser estimulados a se candidatar e posteriormente, selecioná-los. Alinhado com os valores, interesses, competências e expectativas do funcionários com as demandas e características da organização e do cargo.
Envolvimento	Ulrich et al. (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010).	Parecer articulada da empresa, com construções praticas e teóricas para estabelecer um vinculo afetivo com seus funcionários, possibilitando seu bem-estar, a partir do momento que tem reconhecimento, participação, relacionamento e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009).	Parecer articulada da empresa, com construções praticas e teóricas, para fornecer aos funcionários as competências necessárias e estimular a perante aprendizagem e produção de conhecimentos.
Condições de Trabalho	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010)	Parecer articulada da empresa, com construções praticas e teóricas, para fornecer aos colaboradores condições benéficas de trabalho, quando relacionadas aos benefícios, segurança, tecnologia e saúde.
Avaliação de Desempenho e Competências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009)	Parecer articulada da organização, com construções praticas e teóricas para realizar a avaliação de desempenho e as competências dos funcionários, auxiliando as decisões sobre planejamento de carreira, promoções e desenvolvimento dentro da organização.
Recompensas	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhard (2010)	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e praticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Adaptada de Demo (2012)

2.2 Estado da arte relativo ao bem-estar no trabalho

Os estudos relacionados ao bem-estar iniciaram-se nos anos de 1960 (RYAN; DECI, 2001⁽²⁰⁾). Conforme Luthans (2002⁽²¹⁾), a maioria das pesquisas neste contexto procura explicar experiências psicológicas negativas do colaborador, resultados ruins ou comportamentos disfuncionais e avaliar os impactos negativos que fatores laborais e organizacionais podem vir a ter sobre os funcionários. Entretanto, a partir da década de 90, teve início um movimento entre os estudiosos para aprimorar essa literatura com pesquisas sobre fenômenos positivos relacionados a indivíduos e grupos (PASCHOAL et al., 2013⁽⁵⁾). Albuquerque e Tróccoli (2004⁽²²⁾) afirmam que houve um crescente interesse por parte dos estudiosos nos últimos anos relacionado à temática bem-estar.

Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010⁽²³⁾), o pressuposto de que o trabalho pode trazer a felicidade pessoal das pessoas é um estimulante para que as organizações busquem estratégias que estejam relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho. Bem-estar e felicidade são nomenclaturas que se

misturam na literatura científica, e muitas vezes, podem ser consideradas sinônimos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008⁽²⁴⁾). Albuquerque e Tróccoli (2004⁽²²⁾) afirmam que são utilizados diversos termos para tratar de bem-estar, como felicidade, estado de espírito, afeto positivo, satisfação. Ainda segundo os autores, o construto de bem-estar faz referência ao estudo científico da felicidade.

Neste contexto, existem duas correntes no campo do bem-estar geral: o bem-estar subjetivo (BES), hedônico; e o bem-estar psicológico (BEP), eudaimônico. Essas correntes têm impacto sobre o estudo de BET e se diferenciam pela concepção de felicidade adotada (PASCHOAL; TAMAYO, 2008⁽²⁴⁾). Warr (2007⁽⁶⁾) propõe que o BET relaciona e envolve elementos do bem-estar subjetivo, que são as emoções de prazer que os indivíduos têm, e elementos do bem-estar psicológico, caracterizado pelo sentimento de explorar o próprio potencial.

Enquanto o bem-estar subjetivo ampara-se nas avaliações de satisfação com a vida e nos afetos negativos e positivos, o bem-estar psicológico é estabelecido nas formulações

psicológicas sobre o desenvolvimento humano e na capacidade para encarar os desafios da vida (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008⁽²⁵⁾).

Segundo Diener (1984⁽²⁶⁾), o BES é a prevalência de sentimentos positivos sobre os negativos e ainda, a satisfação do indivíduo com a sua vida. O autor afirma que as emoções e o humor refletem as reações aos acontecimentos que ocorreram com os indivíduos. Cada pessoa terá sua avaliação e julgamento, de acordo com suas expectativas e valores. Logo, o BES refere-se à avaliação subjetiva, tanto afetiva quando cognitiva, que os indivíduos fazem de suas vidas (DIENER, 2000⁽²⁷⁾).

Ainda de acordo com Diener (1984⁽²⁶⁾), o BES possui três atributos essenciais: a subjetividade, as medidas positivas e a avaliação global. Segundo Campbell (1976⁽²⁸⁾), a subjetividade é uma experiência interna de prazer de cada pessoa, como cada indivíduo percebe e absorve uma determinada experiência. Assim, condições externas como saúde, conforto e riqueza não fazem parte da definição de BES. Embora essas condições possam influenciar o BES, elas não são partes inerentes a ele. Diener (1984⁽²⁶⁾) afirma que o segundo aspecto, medidas

positivas, diz respeito à predominância de afetos positivos sobre os negativos. Já a avaliação global, terceira característica, refere-se à avaliação dos diversos aspectos da vida de um indivíduo.

O bem-estar psicológico, por sua vez, descreve quanto um indivíduo tem habilidades cognitivas para a resolução dos desafios presentes nas situações diversas da vida. É portanto, a percepção que o indivíduo possui em relação aos acontecimentos e os desafios existenciais da vida. Essa percepção é dada pelo nível de funcionamento psicológico positivo da pessoa, associado ao ajustamento social, emocional e de maturidade individual (NASCIMENTO, 2006⁽²⁹⁾). O bem-estar psicológico está associado às realizações pessoais e ao potencial humano (DIENER, 1984⁽²⁶⁾). Paschoal e Tamayo (2008⁽²⁴⁾) afirmam que os estudiosos do bem-estar psicológico abordam a visão de felicidade, ou seja, conceituam bem-estar focado na experiência de expressão pessoal e de auto realização.

De acordo com Ryff e Keyes (1995⁽³⁰⁾), o bem-estar psicológico é composto por seis competentes diferentes de saúde psicológica e ajustamento pessoal. São eles:

- Auto aceitação: é a característica principal da saúde mental. Abrange a auto realização, a maturidade e o funcionamento psicológico. Emergem atitudes positivas de um indivíduo em relação a si próprio;
- Relações positivas com as pessoas: faz referência à capacidade do indivíduo em manter relações interpessoais positivas com os demais, ou seja, os laços que são significativos, confiáveis e calorosos. É a habilidade de uma pessoa em desprender de sentimentos de afeição, compreensão e empatia aos demais indivíduos;
- Autonomia: está relacionada à autodeterminação, a noção de independência de um indivíduo de acordo com os diversos segmentos de sua vida e a auto regulação de seu comportamento;
- Propósito de vida: é a crença da pessoa em relação a percepção de que a vida é significativa. É ainda a existência de propósitos ou metas de vida para que o indivíduo consiga ter uma vida significativa;

- Domínio de ambiente: tem como característica a habilidade individual da escolha ou criação de um ambiente ou situações que sejam satisfatórios;
- Crescimento pessoal: representa o desenvolvimento do potencial individual, à possibilidade de crescimento e expansão como pessoa nos mais diversos desafios existentes da sua vida.

Apesar da importância dos estudos sobre bem-estar no trabalho, os modelos teóricos e empíricos sobre o assunto são poucos. A maioria das pesquisas sobre o tema são referentes ao bem-estar geral, dissociado de qualquer contexto. Na literatura existem muitas pesquisas sobre qualidade de vida e estresse no trabalho, que são assuntos relacionados ao bem-estar, mas estudos específicos sobre bem-estar no trabalho (BET) ainda são escassos (PASCHOAL; TAMAYO, 2008⁽²⁴⁾).

Para obter-se BET é essencial que haja um elevado nível de satisfação dos colaboradores no trabalho, que os indivíduos sejam capazes de reconhecer o seu envolvimento com as atividades que realizam e que se estabeleça e mantenha um compromisso afetivo com a empresa em que trabalham, a saber, o comprometimento organizacional

afetivo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008⁽²⁵⁾).

Para os propósitos deste estudo, o conceito de BET utilizado foi o proposto por Paschoal e Tamayo (2008, p.16⁽²⁴⁾), que é "a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida".

3. MÉTODO

Quanto aos fins, a pesquisa realizada foi descritiva e explicativa. O meio de pesquisa utilizado foi do tipo levantamento ou *survey*, Neste trabalho, o *survey* foi realizado por meio da aplicação de questionários para identificar a percepção dos funcionários quanto ao bem-estar relacionado ao trabalho que exercem na *Walt Disney World Co.* Por fim, a pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa e de corte transversal.

Em relação à população e amostra, Vergara (2000⁽³¹⁾) afirma que demarcar a população do estudo é determinar o conjunto de elementos que possuem características que serão objeto do estudo. Os funcionários da empresa *Walt Disney World Co.*, localizada na Flórida, Estados Unidos, foram o

universo delimitado para o presente estudo. A empresa contabiliza mais de 60 mil funcionários neste local.

A amostra foi caracterizada como não-probabilística por conveniência. Utilizou-se este tipo de amostra por a população ser muito grande, tendendo ao infinito, pois, segundo Cochran (2007⁽³²⁾), quando há essa tendência, pode-se utilizar a amostra não-probabilística por conveniência.

Para a análise de dados foi utilizado a correlação das variáveis. Para tal, é importante a obtenção da amostra mínima com poder estatístico maior ou igual que 0,80 (COHEN, 1992). De acordo com Cohen (1992⁽³³⁾), a análise do poder estatístico analisa a relação entre três variáveis envolvidas em inferências estatísticas, são elas: tamanho da amostra (N); critério de significância (α); e efeito do tamanho da população (ES).

Assim, por meio do programa GPower 3.1, com $\alpha= 0,05$, ES médio e levando em conta políticas e práticas de GP, com seis fatores, resultou em uma amostra mínima recomendada de 98 questionários, com poder estatístico de 0,80.

O processo de tratamento dos dados referentes aos 114 questionários

teve como primeira etapa a análise de dados faltantes, *missing values*. Este procedimento, chamado de *listwise*, constatou que as respostas em branco não superaram 5% de cada variável. Dessa forma, todos os questionários foram aproveitados na análise, uma vez que se pode utilizar a reposição pela média para os dados faltantes (TABACHNICK; FIDELL, 2001⁽³⁴⁾).

Em seguida, foi realizada a análise exploratória dos dados para observar aspectos referentes à normalidade (homoscedasticidade e linearidade), multicolinearidade, singularidade, omissão de informações e presença de *outliers* (valores distantes dos demais valores e da média).

Constatou-se que as análises de multicolinearidade não mostraram problemas para a amostra pesquisada, já que os valores de *tolerance* (tolerância) foram superiores a 0,1 e os valores referentes a *variance inflation factor* (fator de inflação da variância - VIF) inferiores a 10 (HAIR; BLACK; BABI; ANDERSON; TATHAM, 2009⁽³⁵⁾). Porém, a análise apresentou problemas referentes à normalidade. Consequentemente, optou-se por utilizar a Correlação de *Spearman* (ou correlação não-paramétrica).

A análise de *outliers*, segundo Field (2009⁽³⁶⁾), verifica a existência de valores discrepantes que diferenciam substancialmente da maioria dos dados. Ainda segundo o autor, a identificação dos *outliers* multivariados deve ser realizada por meio da distância de Mahalanobis, que mede os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis. Para a presente pesquisa, com o índice de significância estatística $p < 0,001$, obteve-se o qui-quadrado $X^2 = 22,458$. De acordo com esse valor, encontraram-se dois *outliers* de forma que a amostra final foi de 112 sujeitos.

Destarte, após as análises para tratamento dos dados, a amostra final foi composta por funcionários, com idade igual ou maior que 18 anos, que trabalham ou já trabalharam nos parques temáticos ou nos *resorts* da organização na Florida, nos Estados Unidos. São funcionários com contratos temporários, de temporada ou fixos de diversas nacionalidades, uma vez que a empresa contrata muitos colaboradores estrangeiros e muitos jovens universitários temporários dos mais diversos países, como Brasil, China, Colômbia, México, Haiti, Estados Unidos etc. Os respondentes trabalham nas mais diversas funções, mas em sua maioria exercem cargos de atendimento

ao cliente. As características da amostra são apresentados a seguir.

A faixa etária predominante dos respondentes foi a de jovens. A maioria tinha idade entre 19 e 21 anos, 39%; entre 22 e 24 anos, 46%; entre 25 e 27 anos, 9%; entre 28 e 30 anos, 5%; entre 31 e 33 anos, não houve respondentes; e entre 34 e 36 anos, 1%. No que tange ao gênero da amostra, a maioria absoluta foi do sexo feminino, com 73%. Em relação à escolaridade, a maioria dos respondentes, 67%, possui ensino superior completo; 29%, ensino médio completo; 3%, mestrado; e apenas 1% possui doutorado. Quanto ao tempo de permanência na empresa, observa-se, no Gráfico 4, que a maioria absoluta dos respondentes trabalhou na *Walt Disney World Co.* por menos de 1 ano, 87%. Entre 1 ano e 5 anos, 12%, e 20 anos ou mais, apenas 1%. A opção de 5 a 10 anos e de 10 a 20 anos de trabalho na empresa não foram assinaladas.

No que tange ao instrumento de pesquisa, foram utilizadas a escala de bem-estar no trabalho (EBET) e escala de políticas e práticas de recursos humanos (EPPRH), ambas validadas cientificamente. A escala EBET foi validada por Demo e Paschoal em 2013⁽³⁷⁾; já a escala EPPRH foi validada por Demo e Rozzett em 2012⁽³⁸⁾, ambas

nos EUA. Foram utilizadas as escalas em inglês, pois a amostra foi composta por funcionários que trabalham ou trabalhavam na empresa *Walt Disney World Co.* e que, portanto, falam inglês.

A escala EBET possui 29 itens, sendo oito relacionados com a realização pessoal, nove com afetos positivos e 12 com afetos negativos. Em todos os itens, foi utilizado o modelo *Likert*, com a escala de cinco pontos. Nos itens de realização pessoal, 1 representou 'discordo totalmente' e 5, 'concordo totalmente'. Para os demais itens, os de afeto, 1 representou 'nem um pouco' e 5, 'extremamente'.

Já a escala EPPRH possui 32 itens, divididos em seis fatores, são eles: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho baseada em competências; e remuneração e recompensas. O modelo de *Likert* foi utilizado em todos os itens, sendo, 1, 'discordo totalmente', e 5, 'concordo totalmente', com o intuito de avaliar o nível de concordância do respondente com o item.

Para a coleta dos dados, foram aplicados questionários eletrônicos por meio da plataforma *online Type Form*, respondidos de maneira voluntária.

Antes de responder o questionário, o voluntário tinha acesso à carta convite e ao termo de consentimento, anexados ao próprio questionário. Os questionários foram aplicados entre os dias 26 de abril de 2014 e 27 de maio de 2014.

O link para acessar o questionário foi encaminhado para uma relação de pessoas que trabalham ou já trabalharam na organização. Essa relação foi construída por meio de contatos pessoais da pesquisadora. Além do preenchimento do questionário, foi solicitado às pessoas que encaminhassem a pesquisa para outros colegas de trabalho da *Walt Disney World Co.* Desta maneira, o questionário foi sendo replicado, por meio do método "bola de neve".

Para análise dos dados, e com o fim de atingir os objetivos geral e específicos, foram utilizadas análises estatísticas descritivas e de correlação não-paramétrica. Utilizou-se o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 20, para os cálculos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta e discute os resultados desta pesquisa. Primeiramente, serão apresentados os resultados por meio da análise descritiva. Em seguida, serão analisadas as correlações entre os itens das políticas e práticas de GP sobre o bem-estar no trabalho.

4.1 Identificação da percepção das políticas e práticas de GP

O primeiro objetivo específico proposto por esta pesquisa foi identificar como os colaboradores da empresa *Walt Disney World Co.* percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes no ambiente de trabalho. Os itens foram aferidos por meio de escala tipo Likert, de 5 pontos, sendo 1 equivalente a "discordo totalmente" e 5 a "concordo totalmente". O Gráfico 1 mostra as médias e os desvios padrões das variáveis

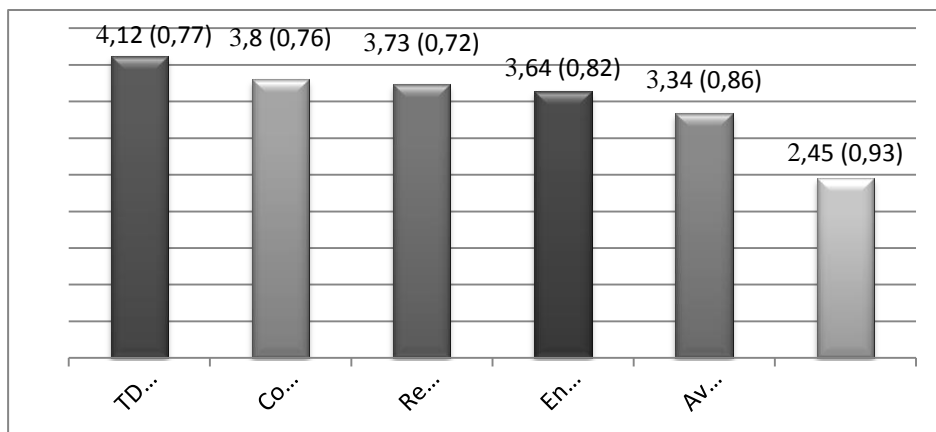


Gráfico 1: Médias dos fatores de Políticas e Práticas de GP

Fonte: Dados primários coletados pela autora

A Tabela 1 apresenta uma síntese dos resultados, referente à média, desvio padrão, moda, mediana, valor mínimo e valor máximo utilizados nas análises estatísticas das políticas e práticas de GP.

Tabela 1 – Análise e Estatísticas das Políticas e Práticas de GP

Fator	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	Valor Mínimo	Valor Máximo
TD&E	4,12	0,77	5,00	4,33	1,00	5,00
Condições de Trabalho	3,80	0,76	5,00	3,80	1,00	5,00
Recrutamento e Seleção	3,73	0,72	5,00	3,66	1,00	5,00
Envolvimento	3,64	0,82	4,00	3,66	1,00	5,00
Avaliação de Desempenho	3,34	0,86	3,00	3,40	1,00	5,00
Recompensas	2,45	0,93	1,00	2,50	1,00	5,00

Fonte: Dados primários coletados pela autora

É possível inferir pelo Gráfico 1 e pela Tabela 1 que as práticas de GP referentes à TD&E; Condições de Trabalho; Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Avaliação de Desempenho foram percebidas pelos respondentes, já que possuem médias

acima de 3,0, que é o ponto neutro da escala. Além disso, os valores relativamente baixos dos desvios padrões indicam que as notas atribuídas as essas práticas de GP pelos respondentes concentraram-se fortemente próximas às médias

calculadas para cada um deles. Isso indica uma percepção comum e homogênea dos respondentes em relação as essas práticas.

A única prática que não foi percebida pelos colaboradores é a Recompensas. Essa prática obteve a menor média ($\bar{x} = 2,45$) e maior desvio padrão (DP = 0,93). Os dados, portanto, indicam que a empresa precisa aprimorar essa prática. Os respondentes não têm a percepção de que estão sendo remunerados adequadamente e incentivados pela empresa de maneira justa. Isso pode ser explicado pelo fato de a empresa não remunerar bem a maioria dos seus colaboradores e não permitir que recebam gorjetas dos clientes.

A prática mais percebida pelos funcionários foi a de TD&E, com média de 4,12 e DP de 0,77. Isso indica que os respondentes percebem que a *Walt Disney World Co.* preocupa-se em oferecer treinamentos e qualificar seus funcionários.

Por ser uma empresa que lida diretamente com os clientes e com os seus desejos, a organização precisa treinar os colaboradores de maneira a não decepcionar seus clientes. Quando novos funcionários ingressam na empresa, eles são encaminhados para a

Disney University, que é o local onde os funcionários aprendem a história da empresa, seus valores (respeito, coragem, honestidade, integridade, diversidade, equilíbrio), sua missão (alegrar as pessoas), qual o comportamento adequado dos funcionários, os quatro mandamentos da empresa (segurança, cortesia, *show*, eficiência), dentre outros. (DISNEY, 2013⁽³⁹⁾).

A prática Condições de Trabalho obteve a segunda maior média ($\bar{x} = 3,80$), com um desvio padrão relativamente baixo, de 0,76. Verifica-se que, de maneira geral, os respondentes percebem como satisfatório o ambiente de trabalho. Isso se reflete no fato de a empresa possuir boa infraestrutura para o bem-estar dos colaboradores, além de incentivar a saúde e a qualidade de vida no trabalho. Porém, ainda podem haver melhorias em relação a essa prática, haja visto que o ponto máximo da escala é 5.

Recrutamento e Seleção obteve média igual a 3,73 e desvio padrão igual a 0,72. Isso mostra que os respondentes percebem o quanto a empresa preocupa-se em recrutar e selecionar colaboradores que se adequam ao perfil da empresa e sejam competentes e qualificados para assumir o cargo.

Já a prática de Envolvimento obteve média de 3,64 e desvio padrão de 0,82. Para que a empresa consiga um melhor resultado no envolvimento dos colaboradores é imprescindível que estes estejam satisfeitos e motivados a fim de atingir os resultados organizacionais.

A Avaliação de Desempenho possui a segunda pior média com 3,34 e desvio padrão de 0,86. Esse valor pode ser explicado pela falta de *feedbacks*, a falta de realização de avaliações periódicas dos colaboradores, a falta de estabelecimento de metas organizacionais e pela decorrência do pouco tempo de serviço, já que a maioria dos funcionários trabalharam na empresa por menos de um ano.

Verifica-se, por fim, que a maioria das médias dos fatores foi relativamente elevada, entretanto ainda podem ser aprimoradas pela empresa, considerando o ponto máximo da escala de avaliação (cinco).

4.2 MENSURAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO

O segundo objetivo deste estudo foi identificar o bem-estar dos colaboradores da *Walt Disney World Co.*, a partir do conceito de Paschoal e Tamayo (2008⁽²⁴⁾), que definem o bem-estar como a prevalência de sentimentos positivos no trabalho e a percepção do indivíduo de que desempenha suas competências e alcança suas metas de vida.

Nos itens de afeto utilizou-se a escala de cinco pontos, 1 significava "nem um pouco" e 5, "extremamente". Dos 21 itens relacionados a afeto, nove eram de afetos positivos e 12 de afetos negativos. Em relação aos itens de realização pessoal, utilizou-se a escala de cinco pontos no modelo Likert, sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

O Gráfico2 mostra a média e o desvio padrão atingidos para cada um dos fatores do BET.



Gráfico 2: Médias dos fatores de Bem-estar no Trabalho.**Fonte:** Dados primários coletados pela autora.

As análises estatísticas referentes ao BET estão sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise e Estatísticas do Bem-Estar no Trabalho.

Fator	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	Valor Mínimo	Valor Máximo
Afetos Positivos	3,87	0,75	5,00	4,00	1,00	5,00
Realização Pessoal	3,83	0,87	5,00	3,87	1,00	5,00
Afetos Negativos	2,28	0,81	1,00	2,20	1,00	5,00

Fonte: Dados primários coletados pela autora

O fator Afetos Positivos obteve a maior média ($\bar{x} = 3,87$) dentre os fatores de bem-estar. Isso indica que os respondentes sentem-se bem no trabalho uma vez que há predominância dos afetos positivos sobre os negativos, indicando, de maneira geral, que eles sentem-se felizes, dispostos, entusiasmados, orgulhosos, contentes, dispostos, empolgados, alegres, contentes ao invés de deprimidos, nervosos, tensos, dentre outros sentimentos. A variável afetos positivos é "um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade. É um sentimento transitório de prazer ativo." (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p. 154⁽²²⁾).

A ocorrência de uma média maior dos afetos positivos, em relação aos negativos, vai ao encontro com Diener (1984⁽²⁶⁾) quando ele afirma que o bem-estar subjetivo engloba mais emoções positivas do que negativas.

Realização Pessoal obteve uma média relativamente alta também ($\bar{x} = 3,83$) e o maior valor de desvio padrão (DP=0,87). Este fator demonstra a percepção que o indivíduo tem sobre o desenvolvimento de seus potenciais e alcance dos propostos de vida (WATERMAN, 1993⁽⁴⁰⁾).

Já o fator Afetos Negativos obteve média de 2,28 e desvio padrão de 0,81. Isso pode significar que os colaboradores ainda sentem ocasionalmente emoções desagradáveis como depressão, nervosismo, angústia,

dentre outros. Apesar da média ter sido baixa, a empresa poderia realizar ações que diminuísse ainda mais esse valor.

As médias de cada fator parecem satisfatórias, porém ainda podem ser melhoradas e aprimoradas pelos gestores da empresa, considerando que estão longe do ponto máximo da escala de avaliação (cinco). É imprescindível que a organização estudada preste maior atenção aos seus colaboradores e identifique quais ações podem ser realizadas para aumentar a realização pessoal e possibilitar que eles experimentem mais afetos positivos do que negativos.

4.3 RESULTADOS CORRELACIONAIS ENTRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM A PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO NA WALT DISNEY WORLD COMPANY

O terceiro objetivo específico desta pesquisa propunha verificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas são correlacionadas ao bem-estar no trabalho. Para o alcance deste objetivo, foi utilizada a correlação não paramétrica, uma vez que os dados obtidos tiveram problemas de normalidade. Foram correlacionados os

seis fatores da variável Políticas e Práticas de GP (TD&E; Condições de Trabalho; Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Avaliação de Desempenho; e Recompensa) com os três fatores da variável Bem-Estar no Trabalho (Afetos Positivos; Afetos Negativos; e Realização Pessoal).

Para analisar as correlações desta pesquisa, utilizou-se como parâmetro o coeficiente de correlação de *Spearman*. Segundo Barbetta (2003⁽⁴¹⁾), quando os dados de alguma variável possuem distribuição muito assimétrica ou valores discrepantes, é recomendada a utilização da abordagem não paramétrica.

A maioria das análises de correlações entre as variáveis foram significativas pois obtiveram $p < 0,01$ (ou seja, com um nível de confiança de 99%). Segundo Cohen (1992⁽³³⁾), os valores de correlações acima de 0,5 possuem forte associação, de 0,3 a 0,49 apresentam moderada associação, e valores de 0,1 a 0,29 simbolizam associação fraca.

As tabelas 3, 4 e 5 mostram separadamente as correlações que foram significativas entre políticas e práticas de GP, com os fatores da variável de BET (afetos positivos, afetos negativos e realização pessoal).

Tabela 3 – Correlação entre a variável Políticas e Práticas de GP com o fator Afetos Positivos da variável BET

	Afetos Positivos
Envolvimento	0,595**
TD&E	0,586 **
Condições de Trabalho	0,522**
Recrutamento e Seleção	0,355**
Avaliação de Desempenho	0,352**
Recompensas	0,348**

** Correlação significativa ao nível de confiança de 99% (p<0,01)

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se na Tabela 3 que todas as políticas e práticas de GP apresentam correlação positiva com o fator Afetos Positivos. Destaca-se que os fatores Envolvimento, TD&E e Condições de Trabalho apresentaram correlação forte, por todos estarem acima de 0,5. Isso indica que as ações da empresa nestas políticas e práticas de

GP podem aumentar a sensação dos afetos positivos dos colaboradores. As demais apresentaram correlação moderada, significando que também poderão influenciar o aumento dos afetos positivos, porém de maneira mais branda.

Tabela 4 – Correlação entre a variável Políticas e Práticas de GP com o fator Afetos Negativos da variável BET

	Afetos Negativos
Envolvimento	-0,441**
Condições de Trabalho	-0,324**
TD&E	-0,320**

** Correlação significativa ao nível de confiança de 99% (p<0,01)

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 4 indica que os fatores Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Recompensas não

apresentam correlação significativa com os afetos negativos. Por sua vez, Envolvimento, TD&E e Condições de

Trabalho apresentam correlações negativas, ou seja, à medida que uma aumenta, a outra tende a diminuir, caminhando em sentidos opostos. Isso é claramente notado no caso dos afetos negativos. Um aumento do Envolvimento, por exemplo, pode criar uma situação de diminuição dos sentimentos negativos no ambiente de trabalho.

Os afetos negativos foram os que tiveram as associações mais baixas,

isso mostra a importância das práticas de GP para promover as experiências positivas.

Tabela 5 – Correlação entre a variável Políticas e Práticas de GP com o fator Realização Pessoal da variável BET

	Realização Pessoal
TD&E	0,615**
Envolvimento	0,580**
Condições de Trabalho	0,499**
Recrutamento e Seleção	0,462**
Avaliação de Desempenho	0,454**
Recompensas	0,278**

** Correlação significativa ao nível de confiança de 99% (p<0,01)

Fonte: Elaborada pela autora

Na Tabela 5, nota-se que todas as políticas e práticas de GP apresentam correlação com o fator Realização Pessoal. TD&E chama a atenção pelo fato de possuir um valor de correlação com a Realização Pessoal relativamente elevado, de 0,615, indicando uma forte

correlação. Situação bastante semelhante ocorre com o Envolvimento. Condições de Trabalho, Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho apresentam correlação moderada com o fator Realização Pessoal. Particularmente, o fator Condições de Trabalho apresenta uma

correlação de 0,499, estando próxima ao nível de forte correlação. Por fim, o fator Recompensas apresenta correlação significativa porém fraca com os fatores de BET.

Respondendo, então, ao problema de pesquisa proposto, a resposta é que realmente existe relação positiva entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho, ou seja, as políticas e práticas

de GP estão efetivamente associadas ao bem-estar no trabalho.

A Figura 1 sintetiza os principais achados, relacionando quais políticas de GP possuem relação mais forte com os fatores do bem-estar no trabalho e, portanto, precisam ser especialmente consideradas pelos gestores no sentido de aumentar o bem-estar dos seus colaboradores.

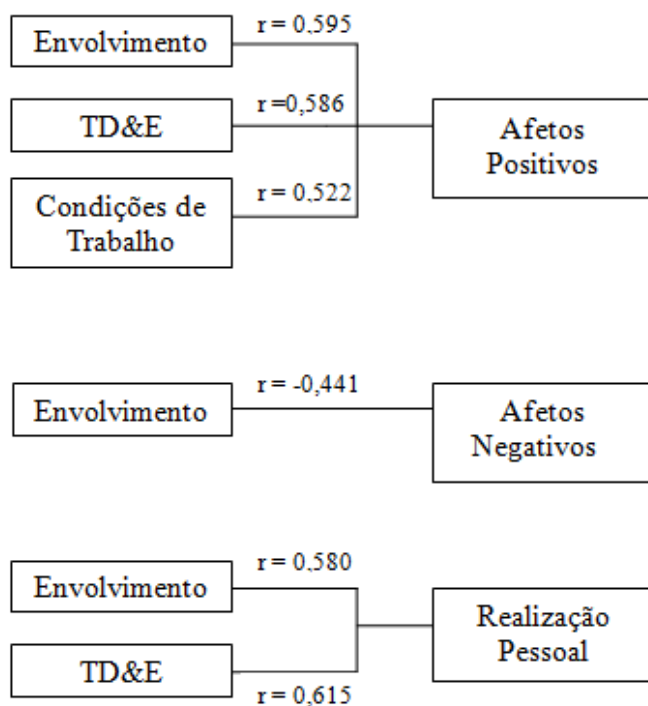


Figura 1: Melhores correlações entre as práticas de GP e bem-estar no trabalho

Fonte: Elaborada pela autora

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa contribui para o avanço nos estudos relacionados à Gestão de Pessoas, por relacionar as

políticas e práticas de GP ao bem-estar no trabalho, uma relação ainda pouco explorada, corroborando os achados de outros estudos (GELADE; IVERY, 2003⁽⁹⁾; BAPTISTE, 2008⁽⁸⁾; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008⁽¹⁰⁾;

HORTA; DEMO; ROURE, 2012⁽⁴⁾). Com o diferencial de a pesquisa ter sido feita em uma grande e umas das mais reconhecidas organização do setor de entretenimento, que ainda não tinha sido estudada.

Destarte, foi possível identificar quais as políticas e práticas de GP que são mais percebidas pelos colaboradores, assim como os fatores de bem-estar sentidos no trabalho. Além disso, foi realizada a análise de correlação entre as variáveis. Os resultados possibilitam à empresa *Walt Disney World Co.* aprimorar suas estratégias em relação às variáveis pouco percebidas ou sentidas pelos funcionários. A pesquisa contribui, ainda, para a elaboração adequada de ações de gestão de pessoas voltadas para o bem-estar dos colaboradores.

Como limitações, identificou-se que o tamanho do questionário desestimulou seu preenchimento. Na plataforma *online Type Form*, verificou-se que 454 pessoas acessaram o link da pesquisa, porém somente 114 responderem o questionário. Outra dificuldade para conseguir respondentes, foi a amostra ser internacional, tal fato possibilita a aplicação dos questionários somente pela internet, o que evita o contato

direto entre o pesquisador e o respondente e aumenta as chances de as pessoas não preencherem os questionários. Por fim, o fato de a pesquisa ser transversal não permite concluir as relações de causalidade entre as variáveis, verificando-se tão somente suas associações.

Em complemento a este estudo, recomenda-se que seja analisada se as políticas e práticas de gestão de pessoas são preditoras do bem-estar no trabalho na *Walt Disney World Co.* utilizando-se a técnica de regressão múltipla linear, ou inferir se há relação de causa entre elas, utilizando-se a modelagem por equações estruturais. Além disso, seria interessante realizar pesquisas semelhantes em empresas concorrentes da *Walt Disney World Co.*, a fim de comparar os resultados com outras empresas de entretenimento.

Em relação às medidas referentes à políticas e práticas de GP e ao bem-estar no trabalho, existem poucas escalas de medidas validadas. Assim, sugere-se a realização de pesquisas para o refinamento das escalas por ora utilizadas para que a avaliação das respectivos construtos possa ser atualizada de maneira contínua.

Por fim, os resultados encontrados não são limitantes ou conclusivos e se traduzem em um convite a mais pesquisas que contribuam para o avanço dos estudos sobre políticas e práticas de GP e bem-estar no trabalho nas organizações.

REFERÊNCIAS

1. DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
2. GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **The Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
3. LEGGE, K. Human resource management. In ACKROYD, S; BATT, R; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. S. **The Oxford handbook of work and organization**, p. 220-241. New York: Oxford University Press, 2006.
4. HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, Jul./Ago. 2012.
5. PASCHOAL, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L.; ALBUQUERQUE, G. Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. Special Issue, Vol. 2 (2013), Proceedings TMS Int. Conference 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance.
6. WARR, P. **Work, Happiness and Unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
7. DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
8. BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee well-being at work and performance: a new dimension for HRM. **Management Decision**. Manchester, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.
9. GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**. United Kingdom, v. 56, n. 2, p. 383-404, 2003.
10. NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “Why” of HR

- practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, United Kingdom, v. 61, p. 503-545, 2008. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1482&context=cahrswp>>. Acesso em: 01 abril 2014.
11. TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. **The International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 577-585, 2008.
 12. DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.
 13. DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. **BAR – Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, art. 2, p. 395-420, Oct./Dec, 2012.
 14. CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Senac. 2006.
 15. LEGGE, K. Human Resource Management: A Critical Analysis, in J. Storey (ed.) **Ew Perspectives in Human Resource Management**, Routledge, London, 1989.
 16. MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.
 17. ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.
 18. DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
 19. BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P. R.; MILLS, D.Q.; WALTON, R. E. A Conceptual View of HRM. in **Managing Human Assets**. Free Press, New York Chap.2, 1984.
 20. RYAN, R. M.; DECI, E. R. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, v.52, p.141-166, 2001.2007.
 21. LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational

- behavior. **Journal of Organizational Behavior**. New York, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.
22. ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 20, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2.pdf>>. Acesso em: 27 março 2014.
23. PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.
24. PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004> Acesso em: 24 março 2014.
25. SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722008000200010&script=sci_arttext> Acesso em: 13 abril 2014.
26. DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 95, n. 3, p. 542-575, 1984.
27. DIENER, E. Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index. **American Psychologist**, v.55, p.34-43, 2000.
28. CAMPBELL, A. Subjective measures of well-being. **American Psychologist**, v.31, p.117-124, 1976.
29. NASCIMENTO, S. H. **As Relações entre Inteligência Emocional e Bem-Estar no Trabalho**. Tese de Mestrado em Psicologia da Saúde, Faculdade de Psicologia, UMESSP, São Bernardo do Campo, 2006.
30. RYFF, C.; KEYES, C. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, p.719-724, 1995.
31. VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

32. COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons,
33. COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, 1992.
34. TABACHNIK, B.; FIDEL, L. S. **Using multivariate statistics**. São Francisco: Allyn and Bacon, 2001.
35. HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABI, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
36. FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
37. DEMO, G.; PASCHOAL, T. Well-Being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the United States comprising affective and cognitive components. In: XXXVII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXVII EnANPAD, 2013.
38. DEMO, G.; ROZZETT; K. Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): Scale validation in the United States. **INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT**, San Angelo, v. 12, n. 3, 2012.
39. DISNEY. **Disney Traditions - Brought to you by Disney University**. 2013.
40. WATERMAN, A. S. Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 64, n. 4, p. 678-691, 1993.
41. BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. rev. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

Sources of funding: No
 Conflict of interest: No
 Date of first submission: 2014-11-15
 Last received: 2014-11-18
 Accepted: 2014-11-18
 Publishing: 2014-12-19