

## **BEM-ESTAR NO TRABALHO, GESTÃO E JUSTIÇA NO TRABALHO EM MODELO MEDIACIONAL**

## **WELLBEING, HUMAN RESOURCE, POLICIES AND JUSTICE IN MEDIATING MODEL**

Thania Acciari Sampaio <sup>1</sup>

Sinésio Gomide Júnior <sup>2</sup>

Áurea de Fátima Oliveira <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Uberlândia. Graduação em Psicologia pela Universidade de Uberaba, Especialista em Administração de RH pela Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro e Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia. Graduação, Mestrado e Doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Professor Titular da Graduação e Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Uberlândia. Graduação, Mestrado e Doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Professor Associado III da Graduação e Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia.

**Resumo:** Bem Estar no Trabalho (BET) é um fenômeno essencial para o funcionamento adequado da organização, considerando que percepções de BET podem gerar consequências na qualidade de vida e na produtividade organizacional. Este estudo investigou o impacto das Percepções de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP), quando mediadas por percepções de Justiça nas Organizações (JO) nos relatos de BET de 83 psicólogos de uma prefeitura. A pesquisa demonstrou que PPGP explicaram 52% do modelo, enquanto as dimensões de justiça nas organizações explicaram 3%. O estudo demonstrou que a percepção de uma proposta articulada da organização para criar vínculos afetivos de forma a contribuir para o bem-estar de seus trabalhadores em termos de reconhecimento, comunicação livre e participação nas tomadas de decisão, promovem relatos positivos de BET. Os resultados são discutidos, indicando as possíveis contribuições deste trabalho na promoção da saúde do trabalhador e na produtividade institucional.

**Palavras chave:** Saúde; Justiça; Recursos Humanos; Administração Pública; Psicólogos.

**Abstract:** Well-Being at Work (WBW) is an essential phenomenon to a suitable organization performance considering that perceptions of WBW can generate consequences in life quality, as in the organizational productivity. This study investigate the impact of the Perception of Policies and Practices of People Management (HRMPP), when mediated by perception of Justice in the Organizations (OJ) in the reports of BET of 83 psychologists of a City hall. The research demonstrated that HRMPP explained 52% of the model, while the dimension of justice in the organizations explained just 3%. The study demonstrated that the perception of an articulated purpose of the organization to create emotional bonds in a way to contribute to the well-being of their employees in terms of appreciation, free communication and participation in decision making, promote positive reports of WBW. The results are discussed indicating the contributions of this work in the worker health promotion and in organization productivity.

**Key words:** Health; Justice; Personnel; Public Administration; Psychologists.

**Resumen:** Bien Estar en Trabajo (BET) es un fenómeno esencial para el funcionamiento adecuado de la organización, considerando que percepciones de BET pueden girar consecuencias en la cualidad de vida y en la productividad organizacional. Este estudio investigo el impacto de las percepciones de Políticas y Prácticas de Gesto de Personas (PPGP), cuando mediadas por percepciones de justicia en las Organizaciones (JO) en los relatos de BET de 83 psicólogos en

una Prefectura. La pesquisa demostró que PPGP explicaron 52% del modelo, en cuanto las dimensiones de justicia en las organizaciones explicaran apenas 3%. El estudio demostró que la percepción de una propuesta articulada de la organización in termos de reconhecimento, comunicación libre y participación en las tomadas de decisión, promueven relatos positivos de BET en los psicólogos pesquisados. Los resultados indica las contribuciones deste trabajo en la promoción de la salud del trabajador y en la productividad institucional.

**Palabras chave:** Salud; Justicia; Personal; Administración Pública; Psicólogos.

## 1 Introdução

O psicólogo, como profissional no Brasil, tem uma história muito recente (DIMENSTEIN, 1998). Em 1962, a profissão foi regulamentada através da Lei 4.119 quando teve suas funções privativas definidas. A partir desta regulamentação, os profissionais passaram a atuar em basicamente quatro áreas: clínica, escolar, industrial e magistério, áreas estas totalmente ampliadas (DIMENSTEIN, 1998). Dentre essas novas áreas, um campo que abrange considerável parcela de profissionais é o da assistência pública à saúde (DIMENSTEIN, 1998).

A inserção nos serviços públicos de saúde ocorreu no final da década de 1970, com a finalidade de construir modelos alternativos ao hospital psiquiátrico, por meio da formação de grupos multiprofissionais (CARVALHO & YAMAMOTO, 2002). Dimenstein e Macedo (2012) informam que, através da Reforma Sanitária e Psiquiátrica, e devido às políticas públicas que priorizavam equipes multiprofissionais, houve um aumento de interesse dos psicólogos pelos órgãos públicos, principalmente pelo campo da saúde pública.

Outra área de atuação que, atualmente, abrange grande número de profissionais é a área de gestão de pessoas. Esta área vem assumindo um papel de destaque nas organizações que sofrem mais fortemente a influência da concorrência global, sendo que os esforços em desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes ao momento atual (DEMO et al., 2011; OLIVEIRA & LIMONGI-FRANÇA, 2005). A função de gerir pessoas ganhou importância, uma vez que os empregados são os ativos intangíveis que se tornaram vantagem competitiva para se atingirem os objetivos estratégicos da organização (DEMO et al., 2011; HORTA, DEMO & ROURE, 2012; OLIVEIRA & LIMONGI-FRANÇA, 2005; PASCHOAL et al., 2013). Assim, as organizações têm se preocupado em valorizar seus empregados e em criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação (BORGES & SIMÕES, 2012; PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

Segundo Mathis e Jackson (2003), gestão de pessoas é a habilidade de gerenciar recursos humanos para conquistar e manter vantagem competitiva,

enquanto para Bohlander e Snell (2009) é o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização. Huselid (1995) reconhece que uma força de trabalho qualificada, motivada e alinhada com as necessidades da organização atua como um diferencial competitivo, difícil de ser superado. Sendo que, tal diferencial pode ser alcançado através do estabelecimento de políticas e práticas de gestão de pessoas.

O estabelecimento de políticas são generalizações prospectivas a respeito de como será o comportamento organizacional (KATZ & KAHN, 1976). De acordo com Horta et al. (2012), política organizacional pode ser definida como o “estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos” (p. 569).

Diversos autores (BAPTISTE, 2008; CARNEIRO, 2013; CAVALCANTE, SIQUEIRA & KUNIYOSHI, 2014; DEMO, 2008; DEMO, 2010; DEMO et al., 2011, DEMO et al., 2014; ESTEVES & CAETANO, 2010; HUSELID, 1995; OLIVEIRA & OLIVEIRA, 2011; TANNABE, 2011) acreditam que as políticas e as práticas empregadas pelas organizações geram impacto como um todo e afetam a produtividade, o desempenho individual e a efetividade organizacional, além de promoverem impactos na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

A preocupação com o Bem-Estar no Trabalho e com a Saúde do Trabalhador vem sendo alvo de crescente interesse dos pesquisadores e dos gestores (BAPTISTE, 2008; MAKIKANGAS & KINNUNEN, 2003; PASCHOAL et al., 2013; RANI, GARG & RASTOGI, 2012; RYAN & DECI, 2001; SOUSA & DELA COLETA, 2012; SOUZA, SIQUEIRA & MARTINS, 2015), uma vez que Bem-estar no Trabalho tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (PAZ, NEIVA & DESSEN, 2012).

Uma vez que o trabalho é um ato social que exerce influência nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos, contribuindo para a construção de suas identidades assim como para a manutenção da sua sobrevivência e adaptação ao mundo (DESSEN & PAZ, 2010; SOUSA & MENDONÇA, 2009), passando o indivíduo a maior parte do seu tempo em organizações e ambientes institucionais (KATZ & KAHN, 1976), torna-se essencial que ele se sinta bem em relação ao trabalho que desempenha.

Sob o enfoque da Psicologia Positiva, a preocupação atual com o Bem-estar no Trabalho recai no funcionamento saudável e efetivo das organizações e de seus trabalhadores e não nos impactos negativos das condições de trabalho sobre os indivíduos ou nas ações corretivas e preventivas de resultados e estados indesejáveis (PASCHOAL et al., 2013).

Para Paz (2004), Bem-estar no Trabalho — ou Bem-estar Pessoal nas Organizações — pode ser conceituado como a satisfação de necessidades e a

realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Os indicadores de bem-estar consideram aspectos situacionais (PAZ et al., 2012) focados em dois polos: o da gratificação e o do desgosto. Para a autora (PAZ, 2004), a gratificação engloba a percepção do trabalhador referente à valorização do trabalho (ou a percepção do indivíduo de que seu trabalho é importante de uma maneira geral), ao reconhecimento pessoal (receber recompensas e admiração por suas competências), à autonomia (liberdade para realizar seu trabalho do modo como desejar), à expectativa de crescimento (perspectiva de desenvolvimento profissional e pessoal), ao suporte ambiental (sensação de segurança e apoio material e social), aos recursos financeiros (percepção de justiça entre trabalho realizado e retorno salarial) e ao orgulho (em pertencer à organização empregadora).

De acordo com a autora (2004), o Mal-estar — oposto de Bem-estar — pode ser decorrente da insatisfação e da não realização de desejos, da percepção de indiferença e desvalorização do seu trabalho, da falta de perspectivas de crescimento pessoal e profissional, de condições inadequadas de trabalho, da injustiça salarial, bem como sensação de frustração por pertencer à organização.

O Bem-estar no Trabalho também pode ser estudado através das relações de troca entre trabalhador e organização (PAZ, 2004). Esta autora concebe o Bem-estar no Trabalho marcado por estas relações, por direitos e deveres estabelecidos entre indivíduo e organização. Paz (2004) entende que a organização deve ser compreendida como um sistema em interação com o contexto onde está inserida. Estas relações são um contrato estabelecido entre as partes: o trabalhador fornece sua força de trabalho para a organização em troca de um salário (DESSEN & PAZ, 2010). Destas relações de troca, podem surgir percepções de justiça ou injustiça na organização.

Percepções de justiça na organização têm sido apontadas como antecedentes de Bem-estar no Trabalho na literatura nacional e internacional (KUNKEL & VIEIRA, 2012; NEIVA, NERY & MENDONÇA, 2014; PAZ, GOSENDO, DESSEN & MOURÃO, 2009; NARDI & PALMA, 2015).

A justiça nas organizações é definida como “um princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social” (NEIVA et al., 2014). Na prática, estes princípios são expressos através de normas, regras e procedimentos que apresentam os critérios e asseguram a distribuição de recursos e recompensas (PAZ et al., 2009). Assmar (1997) e Colquitt (2001) esclarecem que os pensamentos, sentimentos e comportamentos das pessoas são afetados pelos julgamentos que fazem sobre a justiça ou injustiça em suas vivências, sendo a justiça essencial às pessoas dentro de grupos sociais. Lawson, Noblet e Rodwell (2009) sugerem que percepções de justiça na organização podem promover contribuições significativas para o bem-estar dos empregados, sendo estas percepções devem ser consideradas ao se elaborar estratégias para promoção da saúde.

Esse trabalho adota um modelo tridimensional de justiça, que abarca as dimensões Distributiva, Procedimental e Interacional. Gomide (1999) define Justiça Distributiva como “a crença de que as compensações recebidas pelo empregado são justas quando comparadas com o montante de esforço dispendido na realização de suas contribuições” (p. 46). Rawls (1971) defende que “uma distribuição de recompensas e retribuições só seria justa quando precedida por procedimentos de escolha dos critérios de distribuição também justos” (p. 109). Desta forma, surge a segunda dimensão de justiça ou Justiça dos Procedimentos, que foi definida por Gomide (1999) como “a crença do empregado de que são justos os meios utilizados na determinação do montante de compensações que receberá por sua contribuição” (p. 57). Através de contínuos avanços nos estudos sobre justiça nas organizações, uma nova dimensão surge nos anos 1980. Bies e Moag (1986) introduzem o conceito de Justiça Interacional como a percepção do indivíduo acerca da qualidade das relações interpessoais dentro de ambientes organizacionais e que são afetadas pelos processos de tomada de decisão.

O papel mediador da justiça na organização tem sido evidenciado em algumas pesquisas (AMIRIANZADEH, SALEHI & NIKAKHTAR, 2013; CHANG & LIN, 2014; NEIVA et al., 2014; RIBEIRO, 2012; SOUSA & MENDONÇA, 2009). Com isso, devido às lacunas apontadas na literatura nacional e internacional, além dos poucos estudos abrangendo psicólogos e por não haver estudos relativos ao serviço público municipal, o presente estudo objetivou testar o poder mediacional da justiça nas organizações na relação entre percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas e relatos de Bem-Estar no Trabalho de psicólogos inseridos em uma instituição pública municipal do Triângulo Mineiro.

Segundo Abbad e Torres (2001), a mediação implica na suposição de relacionamentos causais entre variáveis envolvidas. O modelo mediacional explica como a variável antecedente, na presença da variável mediacional, altera, para mais ou para menos, sua influência sobre a variável critério (Sousa & Mendonça, 2009).

## 2 Método

A pesquisa foi realizada com a população dos psicólogos inseridos na prefeitura de um município situado no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. A população estudada é composta por 106 psicólogos. Para tornar os resultados estatisticamente significativos, realizou-se o teste estatístico *G Power*, que determina o poder do teste, permitindo inferências.

*G Power* é um programa de análise de poder para testes estatísticos, utilizado em pesquisa social e do comportamento. É um programa de alta precisão estatística de análise de poder para a maioria de testes estatísticos em pesquisa do comportamento como: teste *t*, teste *F*, e testes  $X^2$ . O



programa pode ser usado para mostrar graficamente a relação entre duas variáveis relevantes quaisquer, e oferece a oportunidade de computar medidas como tamanho do efeito de parâmetros básicos definindo hipóteses alternativas (ERDFELDER, FAUL & BUCHNER, 1996).

O cálculo do poder do teste para indicação do tamanho da amostra, considerando o efeito médio ( $f^2 = 0,35$ ;  $p < 0,05$ ) indica que serão necessários 83 questionários válidos para as nove variáveis preditoras utilizadas nesse estudo.

A amostra foi composta, então, por 83 psicólogos ( $n = 83$ ). A maioria dos participantes é do gênero feminino (92,8%), com grau de instrução entre superior completo (25,3%) e pós-graduação (74,7%). A idade média dos participantes é de 41,36 anos ( $DP = 10,97$ ), e o tempo médio de trabalho na instituição é de 11,45 anos ( $DP = 9,98$ ). A maior parte dos respondentes possui vínculo estatutário (72,3%) e não detém cargo de chefia (90,4%). Sessenta vírgula dois por cento (60,2%) dos respondentes recebem a gratificação por produtividade. Os psicólogos lotados na Secretaria de Saúde representam a maioria dos participantes (69,9%), seguidas pela Secretaria de Desenvolvimento Social (24,1%) e pela Secretaria de Administração (3,6%). A Secretaria de Educação Cultura e a Secretaria de Trânsito possuem, cada uma, 1,2% da amostra pesquisada.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados, bem como os índices de confiabilidade originais e para a amostra desse estudo, encontram-se na tabela seguinte.

Tabela 1: Nome, composição dos instrumentos, números de itens e confiabilidade das escalas

Instrumento	Fatores	Número de itens	Alpha original	Alpha do estudo
Escala de Bem-estar Pessoal nas Organizações (PAZ, 2011)	- Unidimensional	16	0,91	0,87
Escala de Percepção de Justiça Organizacional (MENDONÇA et al., 2003)	- Justiça Distributiva	6	0,88	0,90
	-Justiça Procedimental	7	0,87	0,87
	-Justiça Interacional	7	0,89	0,93
Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (DEMO, NUNES, FERREIRA, MELO & OLIVEIRA, 2011)	- Recrutamento e Seleção	6	0,84	0,80
	- Envolvimento	12	0,93	0,90
	- TDE	6	0,88	0,90
	- Condições de Trabalho	6	0,84	0,73
	- Avaliação de Desempenho	5	0,86	0,85
	- Remuneração e Recompensas	5	0,81	0,76

Nota: TDE = Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

SAMPAIO, T. A; JÚNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. F. *Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional*. R. Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, abr./2019. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Os dados obtidos foram registrados em um banco de dados e analisados pelo Programa *SPSS 20 (Statistical Package of Social Science)*. Realizou-se análises descritivas (frequência, percentual, média e desvio padrão), análises das correlações das variáveis através do *r* de Pearson, e para o teste do modelo teórico utilizou-se a análise de *Regressão Múltipla Padrão*. As condições preliminares para as análises se mostraram satisfatórias, nos padrões requeridos, conforme Tabachnick e Fidel (2001).

### 3 Resultados

Foram analisadas as correlações entre as variáveis BET, PPGP, JO, Idade e Tempo de Serviço. Para análise das correlações foram utilizadas as orientações de Dancey e Reidy (2006), que afirmam que correlações abaixo de 0,4 são consideradas fracas, correlações entre 0,4 a 0,49 são consideradas moderadas, e correlações acima de 0,5 são consideradas fortes. Conforme apresentado na Tabela 2, as correlações entre as variáveis foram, em sua maioria, significativas e positivas — apenas três negativas com coeficientes entre  $r = -0,02$  a  $r = 0,85$  em níveis de significância 0,01 e 0,05 (Tabela 2).

A análise de Regressão Múltipla Padrão foi efetuada a fim de se testar a mediação de Percepção de Justiça nas Organizações na relação entre Percepções de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, e relatos de Bem-estar no Trabalho.

Baron e Kenny (1986) colocam quatro condições para se testar uma relação de mediação:

- 1- A variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa;
- 2- A variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa;
- 3- A mediadora prediz a critério de forma significativa;
- 4- Na presença da variável antecedente e da mediadora, a relação previamente constatada como significativa entre antecedente e critério decresce em magnitude.

De forma a atender ao primeiro critério de mediação de Baron e Kenny (1986), testou-se se a variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa, ou seja, verificou-se se percepções de PPGP são preditores de relatos de BET (Tabela 3). O teste de modelo demonstrou um índice de explicação do modelo de 62% [ $R^2$  ajustado = 0,60;  $F(6,76) = 20,75$ ;  $p < 0,001$ ]. Os resultados demonstraram que somente a PPGP Envolvimento ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ) se mostrou preditora significativa de BET, o que indica que quanto mais perceberem políticas e práticas de incentivo à participação, comunicação e integração organizacional, reconhecimento, participação e de melhoria na qualidade dos relacionamentos, mais os trabalhadores irão relatar níveis positivos de BET.



Tabela 2: Correlação das variáveis do estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Idade	1											
2. Tempo	0,85**	1										
3. BET	0,28**	0,24*	1									
4. Política Recrutamento e Seleção	0,17ns	0,06ns	0,53**	1								
5. Política Envolvimento	0,16ns	0,02ns	0,72**	0,55**	1							
6. Política TDE	0,24**	0,09ns	0,67**	0,50**	0,72**	1						
7. Política Condições de Trabalho	0,19ns	0,12ns	0,62**	0,38**	0,63**	0,63**	1					
8. Política Avaliação Des. Comp.	0,28**	0,29*	0,41**	0,34**	0,44**	0,56**	0,57**	1				
9. Política Recompensas	0,25*	0,21*	0,54**	0,30**	0,53**	0,59**	0,63**	0,57**	1			
10. Justiça Distributiva	0,05ns	0,07ns	0,59**	0,38**	0,67**	0,48**	0,51**	0,27*	0,60**	1		
11. Justiça Procedimentos	-0,02ns	-0,14ns	0,57**	0,36**	0,80**	0,62**	0,52**	0,26*	0,40**	0,61**	1	
12. Justiça Interacional	0,04ns	-0,24ns	0,56**	0,29**	0,68**	0,52**	0,43**	0,33**	0,29**	0,44**	0,71**	1

Nota: n = 83; \*\* p < 0,001; \* p < 0,05; ns = não significativo

BET = Bem-estar no Trabalho; TDE = Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Avaliação de Des. e Comp. = Avaliação de Desempenho e Competências.

SAMPAIO, T. A; JÚNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. F. *Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional*. R. Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, abr./2019. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Tabela 3: Coeficientes de regressão PPGP sobre BET

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> Modelo	F (6,76)	$\beta$
BET	Envolvimento	0,60	0,62	20,75	0,33

Nota:  $p < 0,01$ . BET = Bem-estar no Trabalho.

Em seguida, testou-se se a variável mediadora prediz a variável critério de forma significativa, ou seja, testou-se o índice de determinação de percepções de JO sobre relatos de BET (Tabela 4). Nesta segunda análise de regressão, obteve-se como resultado um índice de explicação do modelo de 47% [ $R^2$  ajustado = 0,45;  $F(3,79) = 23,42$ ;  $p < 0,001$ ]. As dimensões de justiça que se mostraram regressoras de relatos de BET foram Justiça Distributiva ( $\beta = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ) e Justiça Interacional ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,001$ ), sugerindo que quanto mais os trabalhadores consideram justas as distribuições de recursos e as interações com seus superiores, mais relatam BET.

Tabela 4: Coeficientes de regressão JO sobre BET

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> Modelo	F (3,79)	$\beta$
BET	JD JI	0,45	0,47	23,42	0,39 0,30

Nota:  $p < 0,01$ . BET = Bem-estar no Trabalho, JD = Justiça Distributiva, JI = Justiça Interacional.

O terceiro critério de mediação consiste em testar se a variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa (Tabela 5). Somente as dimensões de justiça que se mostraram significativas foram utilizadas para testar os critérios de mediação restantes, enquanto que as PPGP foram testadas em bloco. Os resultados desta regressão demonstram que é significativa a relação entre percepções de JD e as percepções de PPGP Envolvimento ( $\beta = 0,54$ ;  $p < 0,001$ ) e Recompensas ( $\beta = 0,45$ ;  $p < 0,001$ ), com índice de explicação de 58% do modelo [ $R^2$  ajustado = 0,55;  $F(6,76) = 17,35$ ;  $p < 0,001$ ]. Tais resultados indicam

que quanto maior a percepção de políticas e práticas de reconhecimento e feedback concomitantes a políticas e práticas remuneratórias, maior a percepção de justiça na distribuição de recursos.

Tabela 5: Coeficientes de regressão de PPGP sobre JD

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> Modelo	F (6,76)	$\beta$
JD	Envolvimento Recompensas	0,55	0,58	17,35	0,54 0,45

Nota:  $p < 0,01$ ; JD= Justiça Distributiva.

Testou-se então, o índice de determinação de percepção do bloco de PPGP sobre percepção de Justiça Interacional (JI), cujos resultados demonstram um índice de determinação do modelo de 50% [ $R^2$  ajustado = 0,46;  $F(6,76) = 12,61$ ;  $p < 0,001$ ]. Os resultados demonstram que, ao perceberem políticas e práticas de Envolvimento ( $\beta = 0,72$ ;  $p < 0,001$ ), de criação de vínculo afetivo e de melhoria na qualidade dos relacionamentos, maior é a percepção de respeito, relacionamento, incentivo e suporte justos. Os resultados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Coeficientes de regressão de PPGP sobre JI

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup> ajustado	R <sup>2</sup> Modelo	F (6,76)	$\beta$
JI	Envolvimento	0,46	0,50	12,61	0,72

Nota:  $p < 0,01$ ; JI = Justiça Interacional.

Confirmadas as condições prévias para teste de mediação propostas por Baron e Kenny (1986), seguiu-se o teste de mediação. Para o teste de mediação proposto, avaliou-se o papel mediador de percepções de JO na relação entre percepções de PPGP e relatos de BET. Desta forma, utilizaram-se as variáveis que se mostraram significativas para relatos de BET, ou seja, percepções de PPGP Envolvimento e percepções de JD e JI.

A variável PPGP Envolvimento foi inserida como um primeiro bloco e em seguida, inseriu-se o bloco de percepções de JD e JI (segundo bloco)

para testar o relacionamento com relatos de BET (Tabela 7). Esta análise de regressão demonstra que o modelo é significativo e explicativo em 55% [ $F(2,79) = 88,48$ ;  $p < 0,001$ ]. No entanto, o principal preditor de relatos de BET é a percepção de PPGP Envolvimento que, sozinha, explica 52% da variância da variável critério. As contribuições das variáveis JD e JI, não se mostraram significativas, com índice de determinação de  $R^2 = 0,03$ , sendo excluídas do modelo final obtido.

Tabela 7: Teste de Mediação

Variável Critério	Preditor	R <sup>2</sup> Ajustado	R <sup>2</sup> Modelo	F (2,79)	$\beta$
BET	Envolvimento	0,52	0,55	88,48	0,49
	JD JI	0,03		2,90	0,20ns 0,13ns

Nota:  $p < 0,01$ ; BET = Bem-estar no Trabalho; JD = Justiça Distributiva; JI = Justiça Interacional; ns = não significativo.

Segundo Baron e Kenny (1986), para comprovar a existência de mediação é necessário, quando da inserção do segundo bloco de variáveis, o aumento de  $R^2$  de BET e diminuição de  $\beta$  entre PPGP e BET. Neste caso, houve uma diminuição do índice de determinação entre PPGP e BET, de 62% para 52% e um aumento na magnitude do relacionamento de PPGP e BET (PPGP Envolvimento de  $\beta = 0,33$  para  $\beta = 0,49$ ). Desta forma, os critérios estipulados pelos autores para testar a mediação não foram observados, demonstrando que as percepções de JO não medeiam as relações entre as percepções de PPGP e os relatos de BET.

#### 4 Discussão

O objetivo precípuo desse estudo consiste em testar o poder mediacional de justiça nas organizações na relação entre percepção de PPGP e relatos de Bem-Estar no Trabalho. Tal hipótese, no entanto, não se confirmou. O modelo resultante demonstra que PPGP, em particular percepções de Envolvimento, explica a maior parte da variância do critério, enquanto as dimensões de justiça explicam reduzido percentual da variância da variável-critério (contribuições não significativas).

Apesar de contradizer a literatura que estabelece critérios para multicolinearidade acima de 0,90 (TABACHNICK & FIDELL, 2001), sugere-se que tais resultados dizem respeito às altas correlações existentes entre as variáveis estudadas, supondo-se que se trata de uma sobreposição conceitual. Pode-se inferir que, uma vez que as políticas são abstrações ou generalizações do comportamento organizacional (KATZ & KAHN, 1976), além de definirem o posicionamento, expectativas, valores da organização e de promoverem um tratamento equitativo entre os colaboradores (HORTA et al., 2012), as políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas em uma organização são balizadoras e também norteadoras das percepções de justiça dos trabalhadores em determinado ambiente de trabalho.

Dessa forma, o modelo resultante demonstrou que quanto mais os trabalhadores percebem que a organização promove políticas de envolvimento dos empregados na tomada de decisões e solução de problemas, bem como realiza *feedback* positivo (PPGP Envolvimento), mais os trabalhadores relatam Bem-Estar no Trabalho. O estudo de Sousa e Dela Coleta (2012) apontou similaridades com a presente pesquisa. Ao analisarem o bem-estar e a satisfação no trabalho em psicólogos que atuam na saúde pública, as autoras encontraram correlações negativas entre políticas e práticas de gestão de pessoas inadequadas, problemas e dificuldades no relacionamento profissional com a equipe e condições de trabalho inadequadas com o nível de BET relatado. As variáveis que se correlacionaram positivamente com BET foram a qualidade da equipe, a satisfação e realização no trabalho, o contato com o paciente e consequentes resultados positivos do seu trabalho na vida dos pacientes.

Para Baptiste (2008), a gestão de relacionamentos, apoio e confiança dos funcionários são preditores de Bem-Estar no Trabalho. Lawson, Noblet e Rodwell (2009) apontam a importância que o apoio prestado pelos supervisores e colegas pode impactar positivamente no bem-estar dos funcionários, devendo ser uma estratégia de atuação para gestores. Além disso, os autores ainda sugerem que proporcionar aos empregados a oportunidade de tomar decisões pode trazer benefícios importantes para sua satisfação e seu bem-estar.

Outra constatação que se pode inferir através dos resultados apresentados, diz respeito à estabilidade adquirida pelos servidores estatutários. Sugere-se que, mesmo diante de tais resultados, onde os psicólogos somente percebem políticas e práticas de Envolvimento, estes permanecem na organização devido a esta estabilidade funcional. Paiva e Leite (2011) informam que o serviço público atrai profissionais, principalmente, devido à estabilidade funcional; haja vista que tal estabilidade lhes promove uma sensação de segurança. Contudo, o estudo

de Origo e Pagani (2009) confirma que a estabilidade funcional ou o tipo de contrato de trabalho não é preditora de BET.

## 5 Conclusões

O presente estudo demonstrou que os psicólogos estudados vivenciam Bem-Estar no Trabalho ao perceberem práticas de relacionamento, reconhecimento, participação na tomada de decisão e comunicação que visam à criação de vínculos afetivos e identificação com o trabalho, que, por sua vez, geram a sensação de valorização no trabalho — sentimento de orgulho em pertencer à organização e de receber suporte e reconhecimento por suas competências e habilidades.

Cabe salientar que ainda não foram encontradas pesquisas nacionais e internacionais que contemplem o mesmo modelo de investigação aqui proposto. O estudo apresentou resultados importantes que podem contribuir para outras investigações sobre as variáveis pesquisadas.

Como agenda de pesquisa, sugere-se testar esse modelo teórico em outras categorias profissionais e em outras organizações, tanto públicas quanto privadas e até mesmo em outras regiões do país. Também se sugere investigar outras variáveis presentes na literatura que possam impactar a percepção de Bem-Estar no Trabalho, como, por exemplo, suporte organizacional, características de personalidade e cultura organizacional, além de investigar a possibilidade de risco de *burnout* nesta categoria profissional, uma vez que este modelo não se confirmou.

Algumas limitações devem ser consideradas, como, por exemplo, o instrumento de PPGP utilizado sugere uma coincidência semântica entre as definições dos itens; haja vista a pouca distinção entre a conceituação dos fatores e a redação dos itens que o compõem.

A presente pesquisa foi realizada com uma população de psicólogos inseridos em uma instituição pública de um município do Triângulo Mineiro, sendo caracterizada como um estudo de caso. Assim, os resultados encontrados não são passíveis de generalização, uma vez que se pretendeu estudar as percepções de uma determinada categoria profissional em uma organização específica.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições desse trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas, pois se a organização promover o reconhecimento e *feedback* positivos, estimulando seus funcionários no desempenho de seus trabalhos através da criação de vínculos afetivos positivos com seus colaboradores, ela poderá promover vivências positivas de valorização além de realizar os



desejos e necessidades de cada indivíduo, portanto, poderia haver o incremento de bem-estar dos colaboradores.

## Referências

ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão Múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(n.especial), 19-29,2002. <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a04v7esp.pdf>

AMIRIANZADEH, M., SALEHI, M., NIKAKHTAR, E. An Exploration into the Meditative Role of Organizational Justice Regarding Leadership Styles and Job Satisfaction Personnel of Natural Resources Administration. *Journal Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 578-582, 2013.

ASSMAR, E. M. L. A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10(2), 335-350, 1997. <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/25361-25363-1-PB.pdf>

BAPTISTE, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284 – 309, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810854168>

BARON, R. M., & KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182, 1986. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In: R.J., Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Orgs.). *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press, 1986.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage, 2009.

BORGES, S. C. M.; SIMÕES, D. S. Satisfação Profissional e Saúde Mental: estudo empírico com amostra de docentes do ensino superior. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1 (4), 447-455, 2012.

CARNEIRO, L. *Bem-estar pessoal nas organizações: o papel do locus de controle no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2013.

CARVALHO, D. B; YAMAMOTO, O. H. Psicologia e políticas públicas de saúde: anotações para uma análise da experiência brasileira. *Psicologia para a América Latina*, 1, 1-12, 2002. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2002000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2002000100002&script=sci_arttext&tlng=en)

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, Bem-estar no Trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas, *Revista Pensamento e Realidade*, 29 (4), 42-64, 2014.

CHANG, Y. L.; LIN, Y. J. The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job Involvement under Mergers and Acquisitions Circumstances: The Mediating Effect of

SAMPAIO, T. A; JÚNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. de F. *Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional*. R. Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, abr./2019. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Perceived Organizational Justice. *The 17th Conference on Interdisciplinary and Multifunctional Business Management*, 6(22), 508-522, 2014. [http://www.ba.scu.edu.tw/sites/all/conference/2014conference/paper/035\\_28.pdf](http://www.ba.scu.edu.tw/sites/all/conference/2014conference/paper/035_28.pdf)

COLQUITT, J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400, 2001. <http://jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%202007/Org%20Psy/Cases/satisfaction/articles/colquitt%202001%20justice.pdf>

DANCEY, C.P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101, 2008. <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf>

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, Valores pessoais e Justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81, 2010. <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>

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. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42, 2011. <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>

DEMO, G.; NEIVA, E.R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: M.M.M, Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240-255). Porto Alegre: Artmed, 2014.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556, 2010. <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n3/a18v26n3.pdf>

DIMENSTEIN, M. D. B. O Psicólogo nas Unidades Básicas de Saúde: desafios para a formação e atuação profissionais. *Estudos de Psicologia*, 3(1), 53-81, 1998. <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v3n1/a04v03n1.pdf>

DIMENSTEIN, M. D. B.; MACEDO, J. P. Formação em Psicologia: Requisitos para atuação na Atenção Primária e Psicossocial. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(num.esp.), 232-245, 2012. <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v32nspe/v32speca17.pdf>

ESTEVES, T. P.; CAETANO, A. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176, 2010. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200012)

ERDFELDER, E.; FAUL, F.; BUCHNER, A. GPOWER: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. 28 (1), 1-11, 1996.

GOMIDE, S. *Antecedentes e Consequentes das Percepções de Justiça no Trabalho*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585, 2012. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n4/v16n4a05.pdf>

SAMPAIO, T. A.; JÚNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. de F. *Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional*. R. Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, abr./2019. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872, 1995. [http://www.jstor.org/stable/256741?seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/256741?seq=2#page_scan_tab_contents)

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. O Impacto do Suporte e da Justiça sobre o Bem-estar no Trabalho de Servidores Públicos Municipais, *Gestão & Regionalidade*, 28(83),104-146, 2012. <http://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/viewFile/2488/2343>

LAWSON, K. J.; NOBLET, A. J.; RODWELL, J. J. Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3), 223-233, 2009. <http://heapro.oxfordjournals.org/content/24/3/223.full>

MAKIKANGAS, A.; KINNUNEN, U. Psychosocial work stressors and well-being: self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00217-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00217-9)

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

NARDI, C. F. F.; PALMA, D. L. Bem Estar no Trabalho: contribuições à prática social nas empresas. *Tecnológica*. 2 (1), 119-135, 2015.

NEIVA, E. R.; NERY, V. F.; MENDONÇA, H. *Bem-estar no Trabalho em Contexto de Mudança Organizacional: o impacto dos fatores de contexto, de processo e o papel mediador da justiça organizacional*. In: Encontro Nacional Da ANPAD, 28. Anais. Rio de Janeiro ANPAD, 2014.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE eletrônica*, 4(1), 1-21, 2005. <http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669, 2011. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a06v15n4.pdf>

ORIGO, F.; PAGANI, L. Flexicurity and job satisfaction in Europe: the importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547-555, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.labeco.2009.02.003>

PAIVA, K. C. M.; LEITE, N. E. Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 11(1), 1-11, 2011. <http://www.unihorizontes.br/userfiles/file/ARTIGOS%20NURTEG/G%20eT%202011-%20Paiva%20e%20Leite.pdf>

PASCHOAL, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L.; ALBUQUERQUE, G. Bem-estar no Trabalho: Cenário dos Estudos Brasileiros Publicados na

SAMPAIO, T. A; JÚNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. de F. *Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional*. R. Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, abr./2019. <http://ois.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Primeira Década do Novo Milênio. *Human Resources, Business Ethics & Governance*, 2 (n. esp.), 383-395, 2013. <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/561/950>

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de administração contemporânea*, 14(6), 1054-1072, 2010. [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000700005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000700005&script=sci_arttext)

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. In: A., Tamayo (Org.) *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed, 2004.

PAZ, M. G. T.; GOSEND, E. E. M.; DESSEN, M. C.; MOURÃO, R. G. V. Justiça Organizacional e Bem-estar Pessoal nas Organizações. *Estudos*, 36(1/2), 95-115, 2009. <http://educativa.ucg.br/index.php/estudos/article/view/1020/718>

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. R.; DESSEN, M. C. Bem-estar e felicidade nas organizações: um só fenômeno? In: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Ed.). *Saúde e bem-estar no trabalho* (pp. 105-130), São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. <http://educativa.ucg.br/index.php/estudos/article/view/1020>

RANI, R.; GARG, P.; RASTAGI, R. Organizational Justice and Psychological Wellbeing of Police Employees: A Relationship Study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 183-194, 2012. [www.managementjournal.info](http://www.managementjournal.info)

RAWLS, J. *A theory of justice*. Boston: Harvard University Press, 1971.

RIBEIRO, P. E. C. *Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166, 2001. [http://www.researchgate.net/profile/Edward\\_Deci/publication/12181660\\_On\\_happiness\\_and\\_human\\_potentials\\_a\\_review\\_of\\_research\\_on\\_hedonic\\_and\\_eudaimonic\\_well-being/links/0c960529b5f3138337000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Edward_Deci/publication/12181660_On_happiness_and_human_potentials_a_review_of_research_on_hedonic_and_eudaimonic_well-being/links/0c960529b5f3138337000000.pdf)

SOUSA, A. A.; DELA COLETA, M. F. O Bem-Estar no Trabalho de Psicólogos em Serviços de Saúde Pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 404-421, 2012. <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v32n2/v32n2a10>

SOUSA, I. A. C. M. O.; MENDONÇA, H. Justiça Organizacional, Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise de um Modelo Mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57-74, 2009. <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/540/1095>

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. *RAD*, 17 (2), 151-184, 2015.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. New York: Harper e RowCollins College Publishers, 2001. <http://toics.ulb.tu-darmstadt.de/135813948.pdf>

TANNABE, T. R. *O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2011.

SAMPAIO, T. A.; JÚNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. de F. *Bem-estar no trabalho, gestão e justiça no trabalho em modelo mediacional*. R. Laborativa, v. 8, n. 1, p. 26-43, abr./2019. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Artigo apresentado em: 09/01/2019  
Aprovado em: 20/02/2019  
Versão final apresentada em: 06/03/2019