

## INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E EXPERIÊNCIAS DE RESTAURO NO DESEMPENHO INDIVIDUAL<sup>12</sup>

### Influence of Management Practices and Restoration Experiences on Individual Performance

**Mariana Martins Pedersoli**<sup>3</sup> 

Universidade de Brasília (UNB)<sup>4</sup>  
Brasília, DF, Brasil.

**Fabiana Queiroga**<sup>5</sup> 

Université Côte D'Azur  
Nice, França.

**Amalia Raquel Pérez-Nebra**<sup>6</sup> 

Universidad de Zaragoza  
Zaragoza, Espanha.

#### Resumo

Esta pesquisa teve o propósito descrever a influência das práticas de gestão de pessoas e experiências de restauro no desempenho laboral individual. Trata-se de um estudo correlacional em que foram aplicados questionários com trabalhadores de organizações privadas e públicas. Estes questionários tiveram os seguintes instrumentos: Questionário de Desempenho no Trabalho Individual – IWPQ; Escala de Práticas de Gestão de Pessoas e Escala de Experiências de Restauro. Responderam à pesquisa 425 colaboradores. Foram conduzidas análises para verificação da qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados e testagem de modelo por meio de regressão linear múltipla. Posteriormente deu-se seguimento à testagem do modelo por meio das regressões lineares múltiplas. O desempenho de tarefa teve 26% de variância explicada, sendo que os fatores que contribuíram significativamente foram práticas de suporte ao desempenho ( $\beta = 0,329$ ;  $p < 0,000$ ), relaxamento ( $\beta = -0,139$ ;  $p < 0,005$ ) e controle ( $\beta = 0,146$ ;  $p < 0,005$ ). Nenhum fator de práticas de gestão de pessoas obteve contribuição individual significativa para desempenho de contexto ou desempenho contraprodutivo. Tais resultados chamam atenção para o potencial dos construtos utilizados para prever desempenho e sinalizam importantes implicações para a gestão.

**Palavras-chave:** Saúde no trabalho. Experiências de restauro. Desempenho laboral.

<sup>1</sup> Editora responsável pela avaliação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliam Deisy Ghizoni. Editora de Leiante: Dr.<sup>a</sup> Beatriz Albarello. Editora Administrativa: Msc. Thamyris Pinheiro Maciel.

<sup>2</sup> Copyright © 2023 Pedersoli, Queiroga & Pérez-Nebra. Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons. Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio desde que o artigo original seja devidamente citado.

<sup>3</sup> [mariana.pedersoli7@gmail.com](mailto:mariana.pedersoli7@gmail.com)

<sup>4</sup> Campus Universitário Darcy Ribeiro ICC Sul, Brasília - DF, 70910-900

<sup>5</sup> [fabiana.queiroga@univ-cotedazur.fr](mailto:fabiana.queiroga@univ-cotedazur.fr)

<sup>6</sup> [amaliaraquel.perez@unizar.es](mailto:amaliaraquel.perez@unizar.es)

## Abstract

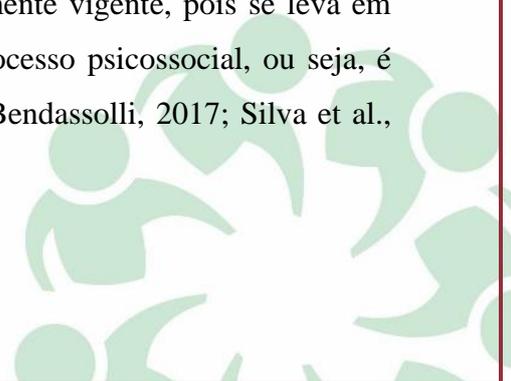
This research aims to describe the influence of human resource management practices and recovery experiences on individual work performance. This is a correlational study in which questionnaires were applied to workers in private and public organizations. These questionnaires had the following instruments: Individual Work Performance Questionnaire – IWPQ; Scale of Human Resource Management Practices and the Recovery Experience Questionnaire. 425 employees responded to the survey. Analyzes were conducted to verify the psychometric quality of the instruments used and the models were tested applying multiple linear regression. Task-oriented performance had 26% of explained variance, and the factors that contributed significantly were performance-enhancement practices ( $\beta = 0.329$ ;  $p < 0.000$ ), relaxation ( $\beta = -0.139$ ;  $p < 0.005$ ) and control ( $\beta = 0.146$ ;  $p < 0.005$ ). No factor of human resource management practices obtained significant individual contribution to predict contextual and counterproductive performance. Such results draw attention to the potential of the constructs used to predict performance and point to important implications for management.

**Keywords:** Health at work. Recovery experiences. Job performance.

---

Desde o início dos estudos no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho a variável de desempenho individual é considerada como uma das mais importantes questões de relevância e de estudo (Oliveira et al., 2014; Silva et al., 2018). Esta variável tem sido alvo de grandes esforços provindos de pesquisadores e profissionais, nas últimas décadas, pois estão em voga intensas transformações no ambiente de trabalho, aumento da competição entre as empresas e o crescente uso das tecnologias informacionais e comunicacionais (Santos Filho & Mourão, 2011; Silva et al., 2018). As transformações mais recentes, impulsionadas pelo trabalho compulsório em razão da contenção da COVID-19, colocaram em evidência a importância de compreender as diferentes formas de gerir o desempenho no trabalho (Latorre et al., 2021; Kundi et al., 2021; Queiroga et al., 2023).

Em sua origem, a Avaliação de Desempenho teve como objetivo a métrica, ou seja, preocupou-se apenas em medir o desempenho sem considerar os aspectos mais amplos que pudessem influenciá-lo. A partir de meados dos anos de 1950 foi que a perspectiva começou a mudar. Os gerentes começaram a promover a discussão com os funcionários sobre os seus desempenhos e isso foi um grande marco para o que é atualmente vigente, pois se leva em consideração que este tipo de avaliação é, na verdade, um processo psicossocial, ou seja, é avaliada a atividade do trabalhador em seu contexto laboral (Bendassolli, 2017; Silva et al., 2018).

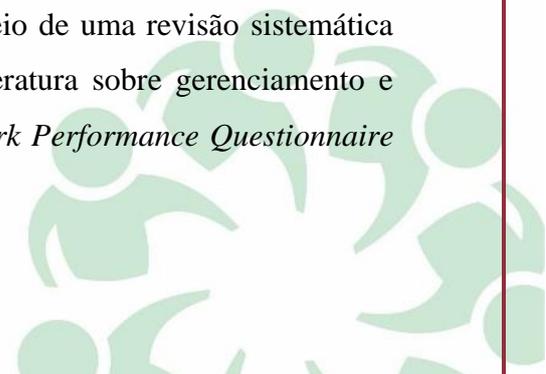


É importante ressaltar que no ambiente laboral existem visões diferentes sobre desempenho: os gestores tendem a focar mais este fator nos resultados, enquanto que os empregados tendem a focar o desempenho em seus comportamentos e ações (Campbell et al., 1993; Campbell, 2012). Esta reflexão possui alta pertinência para um maior e mais crescente estudo sobre esse fator, pois demonstra englobar variadas interpretações quando analisadas setorialmente (Huselid., 2011; Silva et al., 2018).

Na década de 1990 alguns modelos procuraram diferenciar essas visões e a literatura da psicologia começou a adotar como campo de estudo o desempenho como comportamento, como processo (Motowidlo & Van Scotter, 1994). A classificação dos comportamentos tem como premissa a distinção dos processos (desempenho) para alcançar objetivos organizacionais e suas consequências (resultados). Os comportamentos de desempenho presentes no trabalho frequentemente são organizados nos modelos clássicos (Campbell, 2012; Campbell & Wiernik, 2015) como desempenho voltado para tarefa (desempenho que podem contribuir para as questões técnicas organizacionais) e voltado para o contexto (desempenhos que se inserem nos aspectos de suporte da organização e nos âmbitos sociais e psicológicos que se encontram com as metas organizacionais).

Tendo em vista essa perspectiva sobre desempenho, Koopmans et al. (2013) voltam a chamar a atenção sobre a necessidade de ampliar o modelo de análise de construtos e chamam especial atenção para o que prejudica ou pode prejudicar o funcionamento ideal da organização. O comportamento contraproducente se enquadra neste quesito. O contraproducente é definido como um trabalhador que traz prejuízo para o bem-estar organizacional. Este trabalhador pode ter comportamentos como o absenteísmo, uso de drogas abusivas, atrasos para iniciar o trabalho e presenteísmo (Koopmans et al., 2014b). Os autores chamam, portanto, a atenção sobre incluir na definição de desempenho os comportamentos associados negativamente ao trabalho pois impedem o trabalhador de realizar os comportamentos positivos que o levariam ao alcance das suas metas.

Para além da questão da definição e divergência sobre como o desempenho deve ser definido, expressa-se ainda a dificuldade de como mensurá-lo. Em geral, os instrumentos para avaliação de desempenho são customizados para tarefas em organizações específicas, o que traz complexidade para comparações em pesquisas. Assim, por meio de uma revisão sistemática dos campos da saúde, da Psicologia Organizacional e da literatura sobre gerenciamento e economia, Koopmans et al. (2014a) propõem a *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ).



A escala consiste em avaliar as dimensões do desempenho individual nas tarefas (IWPQ), no desempenho em grupo, na organização e no trabalho, além de abranger também sobre os comportamentos contraproducentes que podem estar presentes na organização. Além disso, esta escala considera fatores não antes abordados como fontes para contribuição de determinados desempenhos individuais (Koopmans, 2015; Koopmans et al., 2014a).

O modelo psicológico defendido por Koopmans et al. (2014a) procura totalizar percepções e fatores que compõe o processo de desempenho individual de um trabalhador, o que retorna para os estudos anteriormente desenvolvidos que apontam a importância de distinção entre desempenho e efetividade e produtividade. Mas, como garantir que o desempenho será efetivo? Como conduzir um trabalhador ao desempenho que leva a produtividade?

Atualmente os estudos se voltam para o interesse de mensurar e assegurar as atividades realizadas pelos funcionários que contribuam para que a organização alcance as suas metas e resultados. Para tanto, é primordial que os objetivos almejados sejam expostos e que os supervisores ou chefes atuem como gestores, sendo sujeitos motivadores, apoiadores e integradores para com os demais funcionários e empresa (Bendassolli 2017; Puente-Palacios et al., 2011). Diversos estudos mostram relações positivas entre as práticas de gestão de pessoas e os fatores de segunda ordem de suporte ao empregado e melhoria do desempenho (Rauch & Hatak, 2016; Van De Voorde et al., 2012).

Embora as práticas de gestão de pessoas tenham o seu papel na explicação do desempenho, estratégias individualizadas ou individuais também contribuem nesta explicação. Gestores têm um papel fundamental na gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT), que se baseia no olhar para a dinâmica das necessidades biopsicossociais e na integridade organizacional. A expectativa de resultados devido à implantação de uma gestão de qualidade de vida no trabalho é de que se obtenha um retorno positivo em relação ao trabalhador em sua vida pessoal e profissional (Ferreira, 2015; Figueiredo et al, 2021; Schirrmeister & Limongi-França, 2012). Aspectos como suporte emocional, instrumental e informacional que abarcam em suas dimensões questões como a valorização e importância do trabalhador e do seu trabalho para os colegas e empresa, a afetividade construída pelos laços relacionais e a possibilidade de uma boa aplicação dos seus deveres na organização, começaram a serem vistos com certa relevância (Demo et al., 2011; Sant'anna et al., 2012).

Na esteira dessas considerações, as estratégias de restauro da saúde no trabalho são estratégias individuais e frequentemente procuradas para reduzir os problemas de má qualidade de vida e bem-estar, o que influi de forma incisiva nos desempenhos dos empregados. Elas

ajudam a prevenir problemas relacionados à qualidade de vida e bem-estar, além de ajudar, em organizações que já possuem estes problemas, a recuperá-los. Sonnentag e Fritz (2007) propõe um modelo em que as estratégias de restauro são avaliadas a partir de quatro experiências, a saber: a percepção que o colaborador possui para se distanciar psicologicamente do trabalho, para relaxar em seu trabalho, a experiência de domínio que julga ter externa ao seu ambiente laboral e, por último, a experiência de controle de suas atividades fora do contexto de trabalho.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é descrever a influência das práticas de gestão de pessoas e experiências de restauro no desempenho laboral individual. Alguns resultados provenientes do uso da gestão de pessoas sobre a qualidade de vida no trabalho tiveram impacto na queda do absenteísmo e presenteísmo e outros retornos que são considerados benéficos tanto para os empregados, quanto para gerentes e para a empresa como um todo. Estes resultados demonstram a relevância que a saúde possui e influi para desenvolver, manter e atingir desempenhos de maneira integrada e valorativa (Carvalho-Freitas et al., 2013).

## Método

### Participantes

Responderam à pesquisa 425 colaboradores de 4 ambientes laborais distintos, sendo 71 respondentes de um supermercado; 54 policiais militares do batalhão de uma cidade do estado de Goiás; 164 policiais civis do Distrito Federal e 136 colaboradores de uma empresa de segurança do Distrito Federal.

As características das amostras relacionadas ao sexo e escolaridade dos respondentes se encontram na tabela a seguir.

**Tabela 1**

*Característica da amostra*

<b>Características</b>	<b>N</b>	<b>% válido</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	289	68,3
Feminino	134	31,7
<b>Escolaridade</b>		

<b>Características</b>	<b>N</b>	<b>% válido</b>
Ensino Fundamental	9	3,5
Ensino médio completo	107	41,5
Formação normal ou curso técnico	34	13,2
Tecnólogo	90	34,9
Superior Incompleto	7	2,7
Superior Completo	11	4,3
<b>Tempo de Experiência</b>		
Abaixo de 1 ano	6	2,4
Entre 1 e 5 anos	58	41,7
Acima de 5 anos	126	55,9

Do total da pesquisa, 68,3% foram do sexo masculino e 31,7% do sexo feminino. A média de idade da amostra foi de 39 anos (DP = 9,3) e o nível de escolaridade teve como prevalência participantes com ensino médio completo (41,5%).

### **Procedimentos e local**

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa e aprovado para aplicação (CAAE: 21231519.6.0000.0023). O estudo foi realizado presencialmente com lápis e papel e online, com o suporte de uma plataforma de coleta de dados, em duas organizações privadas, sendo um supermercado do ramo de atacado e varejo do estado de Goiás e outra do ramo de segurança do Distrito Federal. As outras organizações participantes da pesquisa foram públicas, sendo a Polícia Civil do Distrito Federal e um batalhão da Polícia Militar do Estado de Goiás. Para a análise dos dados, não foi feita distinção do ramo de atuação da organização ou dos cargos dentro dela.

### **Instrumentos**

Os participantes responderam um questionário contendo os seguintes instrumentos.

— Questionário de Desempenho no Trabalho Individual – IWPQ (Koopmans et al., 2013). Este instrumento contém 18 itens que abrangem fatores relacionados ao desempenho individual nas tarefas laborais, ao desempenho contextual e ao desempenho contraprodutivo. Os itens são

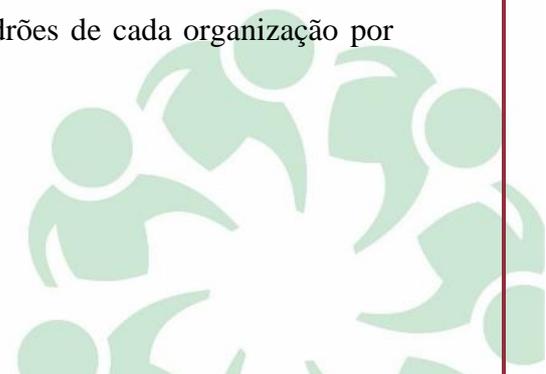
respondidos do tipo *likert* em uma escala de amplitude de cinco pontos que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O primeiro fator foi denominado de *desempenho de tarefa* e agrupou 7 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,90$ . O segundo fator, denominado de *desempenho contextual* agrupou 7 itens e obteve confiabilidade de  $\alpha = 0,83$ . O terceiro fator foi denominado de *desempenho contraprodutivo* agrupou 5 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,81$ .

— Escala de Práticas de Gestão de Pessoas (Villajos et al., 2018). Contém 24 itens agrupados em sub escalas que contemplam oito fontes de práticas de recursos humanos e duas escalas de segunda ordem, são elas: treinamento e desenvolvimento, esquemas de recompensa e contenção de pagamento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, reconhecimento financeiro, segurança no emprego, equilíbrio trabalho-vida pessoal, gerenciamento de desligamento. Os itens são respondidos a partir do estímulo “Minha organização me oferece...” e o respondente deve indicar sua resposta em uma escala de cinco pontos que vai de 1 (nada) a 5 (muito). O fator *práticas de suporte ao desempenho* agrupou 20 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,94$  e o fator *práticas de suporte ao empregado* agrupou 11 itens e obteve confiabilidade de  $\alpha = 0,92$ .

— Escala de experiências de restauro (Sonnetag & Fritz, 2007; Pérez-Nebra et al., 2023). Este instrumento contém 25 itens respondidos em uma escala de cinco pontos que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e abrange sobre questões relacionadas ao comportamento do trabalhador em seu tempo livre durante o horário de trabalho. O primeiro fator foi denominado de *domínio* e agrupou 4 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,87$ . O segundo fator, denominado de *relaxamento* agrupou 4 itens e obteve confiabilidade de  $\alpha = 0,88$ . Terceiro fator foi denominado de *autonomia* e agrupou 4 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,89$ . O último e quarto fator foi denominado de *distanciamento psicológico* e agrupou 4 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,84$ .

## Resultados

Inicialmente, foram observadas as médias e desvio padrões de cada organização por fator, como ilustra a Tabela 2 para fins descritivos.



**Tabela 2***Média e desvio padrão de cada organização por fator*

<b>Construto</b>	<b>Empresa de segurança</b>	<b>Supermercado</b>	<b>PMGO</b>
Prática de suporte desempenho	3,39 (1,00)	3,02 (0,88)	2,89 (0,78)
Prática de suporte ao empregado	3,30 (1,09)	3,38 (0,84)	2,39 (0,87)
Domínio	3,37 (1,28)	3,56 (0,93)	3,26 (1,69)
Relaxamento	2,48 (1,12)	3,34 (1,03)	3,11 (1,03)
Controle	3,07 (1,27)	3,19 (1,00)	3,38 (1,10)
Distanciamento Psicológico	1,95 (1,10)	2,30 (1,18)	2,27 (1,20)
Desempenho Tarefa	4,52 (0,57)	3,33 (0,67)	3,77 (0,73)
Desempenho Contexto	3,41 (0,92)	2,88 (0,83)	3,46 (0,88)
Desempenho Contraprodutivo	1,59 (0,71)	1,26 (1,18)	2,04 (0,85)

A Tabela 2 compreende dados descritivos da amostra selecionada para a pesquisa. Foram conduzidas as análises de regressões lineares múltiplas considerando cada fator de desempenho como variável critério e os fatores de experiências de restauro e de práticas gestão de pessoas como variáveis explicativas. O modelo analisado para Desempenho de Tarefa explicou 26% da variância, conforme Tabela 3.

**Tabela 3***Regressão Múltipla predizendo Desempenho de Tarefa*

Variável	$\beta$	S.E.	$\beta$ padronizado	t	p
Intercepto	2,655	0,219		12,151	0,000
<b><i>Práticas de gestão de pessoas</i></b>					
Suporte ao desempenho	0,329	0,073	0,385	4,499	0,000
Suporte ao empregado	0,052	0,067	0,067	0,769	0,443

**Restauro**

Domínio	0,046	0,048	0,062	0,968	0,334
Relaxamento	-0,139	0,049	-0,196	-2,825	0,005
Controle	0,146	0,050	-0,196	2,908	0,004
Distanciamento Psicológico	-0,015	0,045	-0,021	-0,333	0,740

Nota:  $R^2 = 0,26$

Pode-se observar que os fatores Suporte ao Desempenho ( $\beta = 0,329$ ), Relaxamento ( $\beta = -0,139$ ) e Controle ( $\beta = 0,146$ ) apresentaram valores significativos ( $p < 0,05$ ) na predição desse tipo de desempenho. Entre esses, o fator Suporte ao Desempenho apresentou relação direta e mais forte, o que indica que quanto mais variadas e mais intensas práticas de suporte ao desempenho o colaborador perceber que possui dentro da empresa, melhor é a sua autopercepção de desempenho de tarefa. Ademais, essa mesma relação de predição foi observada para o fator Controle.

O modelo analisado para Desempenho de Contexto também explicou 26% da variância, conforme Tabela 4.

**Tabela 4**

*Regressão Múltipla predizendo Desempenho de Contexto*

Variável	$\beta$	S.E.	$\beta$ padronizado	t	p
Intercepto	1,263	0,251		5,041	0,000
<b>Práticas de gestão de pessoas</b>					
Suporte ao desempenho	0,161	0,084	0,163	1,916	0,057
Suporte ao empregado	0,126	0,077	0,142	1,640	0,102
<b>Restauro</b>					
Domínio	0,265	0,055	0,311	4,843	0,000
Relaxamento	-0,117	0,056	-0,144	-2,076	0,039
Controle	0,115	0,058	0,133	1,989	0,048
Distanciamento Psicológico	0,084	0,052	0,103	1,611	0,109

Nota:  $R^2 = 0,26$

Pode-se notar que os fatores Domínio ( $\beta = 0,265$ ), Relaxamento ( $\beta = -0,117$ ) e Controle ( $\beta = 0,115$ ) foram preditores estatisticamente significativos em relação a esse tipo de desempenho. É importante observar a relação direta entre Domínio e Controle na predição de desempenho de contexto, ao passo que nenhum fator de prática de gestão de pessoas contribuiu para a predição dessa variável.

Para Desempenho Contraprodutivo, o modelo analisado explicou 6,8% da variância, conforme Tabela 5.

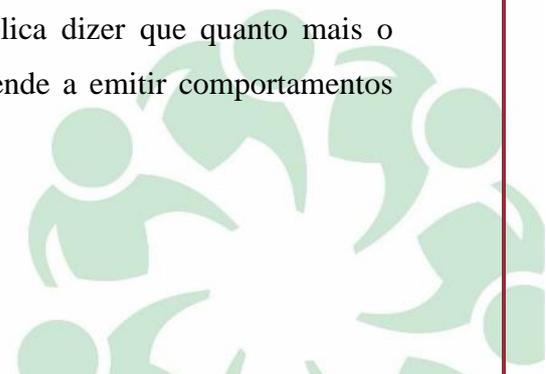
**Tabela 5**

*Regressão Múltipla predizendo Desempenho Contraprodutivo*

Variável	$\beta$	S.E.	$\beta$ padronizado	t	p
Intercepto	1,345	0,259		5,188	0,000
<b><i>Práticas de gestão de pessoas</i></b>					
Suporte ao desempenho	0,171	0,087	0,187	1,965	0,051
Suporte ao empregado	-0,158	0,079	-0,191	-1,991	0,048
<b><i>Restaurio</i></b>					
Domínio	0,006	0,057	0,007	0,098	0,922
Relaxamento	-0,148	0,058	-0,196	-2,532	0,012
Controle	0,033	0,060	0,041	0,548	0,584
Distanciamento Psicológico	0,223	0,054	0,296	4,137	0,000

Nota:  $R^2 = 0,07$

Para esse fator, as variáveis Suporte ao Empregado ( $\beta = -0,158$ ), Relaxamento ( $\beta = -0,148$ ) e Distanciamento Psicológico ( $\beta = 0,223$ ) foram estatisticamente significativos. Assim como ocorreu com os demais fatores, a experiência de Relaxamento teve um poder explicativo inverso sobre o desempenho. Entretanto, diferente às demais dimensões de desempenho, para esta, o suporte ao empregado teve uma relação inversa, implica dizer que quanto mais o empregado percebe que há suporte a ele ou ela, menos ele tende a emitir comportamentos contraprodutivos.



## Discussão e Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo descrever a influência das práticas de gestão de pessoas e experiências de restauro no desempenho laboral individual. Observou-se que o tipo de desempenho analisado é importante para compreender quais práticas favorecem comportamentos em contexto de trabalho.

Os fatores de segunda ordem da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas indicaram que o conjunto de práticas de suporte ao desempenho predizem o desempenho voltado para a tarefa, ou seja, a percepção que o colaborador tem em relação ao suporte que a organização oferece explica o seu desempenho laboral individual voltado para a tarefa. Por outro lado, pode-se observar que o conjunto de práticas de suporte ao empregado explica o desempenho contraprodutivo, o que significa que o colaborador julga que o suporte ao empregado oferecido pela organização reduz seu desempenho contraprodutivo.

De maneira similar aos estudos que demonstram boas relações entre as práticas de gestão de pessoas com os fatores de bem-estar e desempenho (Boon et al., 2011; Rauch & Hatak, 2016), os resultados da presente pesquisa indicam que quanto mais o colaborador percebe ter suporte para desenvolver suas tarefas e atividades laborais, maior pode ser o seu desempenho voltado para a tarefa. Aspectos como suporte emocional, instrumental e informacional que abarcam em suas dimensões questões como a valorização e importância do trabalhador e do seu trabalho para os colegas e empresa contribuem para um melhor desempenho laboral.

Pode-se observar que há uma relação inversa entre suporte ao empregado e desempenho contraprodutivo, o que indica que quanto menos o colaborador perceber ter apoio como equilíbrio trabalho-família, mudança de cargo dentro da empresa, práticas de aposentadoria entre outras práticas, maiores são as chances deste colaborador apresentar comportamentos que não favorecem à empresa, ou seja, contraprodutivos. Este resultado também corrobora com a literatura que considera que a prática de gestão de pessoas possui como objetivo não só melhorar o desempenho, mas também melhorar o seu bem-estar (Carneiro & Bastos, 2020; Demo et al., 2011; Villajos et al., 2019).

Com relação às experiências de restauro, estas apresentaram relações significativas dos fatores controle e domínio na explicação do desempenho de contexto e o distanciamento psicológico que explicou o desempenho contraprodutivo. O fator relaxamento, embora tenha apresentado relações estatisticamente significativas, não parece ter explicação teoricamente

plausível. Entretanto, os resultados parecem indicar que, possivelmente, uma relação de mediação deve ser considerada, levando em conta as experiências de restauro como protetivas.

Os estudos anteriormente realizados mostraram que as experiências de restauro estão relacionadas de forma positiva com o bem-estar e podem ajudar a minimizar o impacto negativo do estresse de um trabalho (Kinnunen et al., 2011; Pérez-Nebra, et al., 2023; Sanz-Vergel et al., 2010; Shimazu et al., 2012; Sonnentag & Fritz, 2007). Por isso, é interessante destacar que o desempenho de contexto foi predito apenas pelas experiências de restauro. Por um lado, é uma informação que indica a importância de compreender os tipos de desempenho no trabalho para melhor direcioná-lo. Por outro, esse resultado também aponta para a necessidade de se investigar melhor o papel das experiências de restauro em estudos futuros, incluindo análises mais robustas. É possível que as experiências de restauro funcionem como mediadoras entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho, exercendo um papel protetivo sobre o indivíduo (Sonnentag & Fritz, 2007).

De maneira geral, esta pesquisa apresentou resultados relevantes para a compreensão da relação existente entre as práticas de gestão de pessoas e experiências de restauro no desempenho das pessoas. Os resultados indicaram que com o manejo de ações simples no contexto organizacional, os gestores podem otimizar o desempenho dos seus funcionários e, por conseguinte, alcançar melhor eficiência e eficácia no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993), “A theory of performance”, Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 35-70.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue April 2018). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>

- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2020). Work-related well-being: analysis of concepts and measures. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 72(2), 121–140. <https://doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2020v72i1p.121-140>
- Carvalho-Freitas, M. N. de, Silva, L. M. da, Farias, S. P. M., Oliveira, M. S. de, & Tette, R. P. G. (2013). Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. *Psico-USF*, 18(1), 109–120. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712013000100012>
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). 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*, 12(5), 15–42. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000500002>
- Ferreira, L. C. F. & M. C. (2015). *Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento*. 296–306. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-656420130011>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Huselid, M.A. (2011), “Celebrating 50 years: Looking back and looking forward: 50 years of human resource management”, *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 3, pp. 309-312. <https://doi.org/10.1002/hrm.20425>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805–832. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>
- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire - Instruction Manual*. Amsterdam: TNO Innovation for Life- Vrije Universiteit University Medical Center, August.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014a). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014b). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Pérez-Nebra, A. R., Pedersoli, M.M, Rodrigues, A., Rodrigues, C.M.L, Queiroga, F. (2023).

- Recovery Experience Questionnaire: Validity evidence of the Brazilian-Portuguese version. *Ciencia Saúde Coletiva*. <https://doi.org/10.1590/1413-812320232811.13692022>
- Oliveira, M. J. L. de, Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72–101. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p72-101>
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Sant’anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>
- Santos Filho, G. M. dos, & Mourão, L. (2011). A Relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 66–74.
- Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptation of the «recovery experience questionnaire» in a Spanish sample | Adaptación del «Cuestionario de Experiencias de Recuperación» a una muestra española. *Psicothema*, 22(4), 990–996.
- Schirrmeyer, R., & Limongi-França, A. (2012). A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais The Quality of Life at Work: Relationships with Organizational Commitment in Teams of Several Forms of Employment Contract. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 283–298.
- Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Validation of the Japanese version of the recovery experience questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 196–205. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0220-OA>
- Silva, C. S. S., Pinto, C. C., Moura, H. N., & Arantes, B. O. (2018). O Papel da “Avaliação de Desempenho por Competências” no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais . *Caderno Profissional de Administração Da UNIMEP*, 8(1), 69–90. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50029/o-papel-da--avaliacao-de-desempenho-por-competencias--no-estado-de-minas-gerais-segundo-a-perspectiva-dos-servidores-publicos-estaduais->
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability*, *11*(24). <https://doi.org/10.3390/SU11246933>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, *37*(3), 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>

<b>Contribuições dos autores</b>	
Autor 1	Realizou o desenvolvimento da pesquisa, desde fundamentação teórica a coleta de dados, relatório dos resultados, considerações finais, formatação, submissão.
Autor 2	Coautor no desenvolvimento da pesquisa nos âmbitos da fundamentação teórica, análise dos dados, discussão dos dados, relatório dos resultados, considerações finais.
Autor 3	Coautor no desenvolvimento da pesquisa nos âmbitos da fundamentação teórica, análise dos dados, relatório dos resultados, revisão final do trabalho.

