



MARIANA MARTINS PEDERSOLI

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E PROCESSO DE RESTAURO NO DESEMPENHO  
INDIVIDUAL**

BRASÍLIA

2020



**Mariana Martins Pedersoli**

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E PROCESSO DE RESTAURO NO DESEMPENHO  
INDIVIDUAL**

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

Orientação: Fabiana Queiroga

BRASÍLIA, 2020

## **Agradecimentos**

Quero agradecer todo o suporte de Deus em minha vida, pois orei muito e pedi forças e sabedoria durante todo o processo de realização desta pesquisa. Também gostaria de agradecer às minhas queridas professoras Fabiana Queiroga e Amália Raquel Perez Nebra que me ensinam tanto a todo o tempo e que me acolhem em todos os momentos de ansiedade, angústia, desespero e pânico. Agradeço muito aos meus pais que são meus companheiros e estão ao meu lado em todas as conquistas diárias... Sem vocês nada teria! Muito obrigada!

## RESUMO

Esta pesquisa se estrutura com o propósito de compreender de forma mais aprofundada os trabalhadores em seus desempenhos individuais no ambiente laboral. Busca-se analisar o fator de desempenho individual no trabalho relacionando-o com o mundo corporativo em que se encontra. Para tanto, busca-se fazer interface com a saúde do trabalhador, pois esta influi de maneira significativa no alcance de resultados organizacionais. 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 – IWPOQ; Escala de Práticas de Gestão e Escala de Processos de Restauo. A coleta de dados para a pesquisa foi realizada por meio online em duas empresas e presencial nas outras duas. Foram realizadas análises de correlação bivariada e regressão linear múltiplas com o auxílio do SPSS versão 24.0 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. Do total da pesquisa, 68,3% foram do sexo masculino e 13,4% do sexo feminino. A média de idade da amostra foi de 39 anos (DP = 9,3). Em um primeiro momento foram conduzidas análises fatoriais para verificação da qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados. Posteriormente deu-se seguimento à testagem do modelo por meio das regressões lineares múltiplas. O desempenho voltado para a tarefa teve 26% de variância explicada, sendo que os fatores que contribuíram significativamente foram suporte ao desempenho ( $\beta = 0,329$ ;  $p < 0,000$ ), relaxamento ( $\beta = -0,139$ ;  $p < 0,005$ ) e autonomia ( $\beta = 0,146$ ;  $p < 0,005$ ). Estes fatores de restauo, relaxamento ( $\beta = -0,117$ ;  $p < 0,039$ ) e autonomia ( $\beta = 0,115$ ;  $p < 0,048$ ) também foram preditores de desempenho voltado para o contexto ( $R^2 = 0,26$ ), assim como busca de desafios ( $\beta = 0,265$ ;  $p < 0,000$ ), mas nenhum fator de práticas de gestão obteve contribuição individual significativa. Por fim, desempenho contraproducente teve 6,8% de variância explicada e as variáveis com contribuição individual significativa foram Suporte à Mudanças ( $\beta = -0,158$ ;  $p < 0,048$ ), distanciamento psicológico ( $\beta = 0,223$ ;  $p < 0,000$ ) e, novamente, relaxamento ( $\beta = -0,148$ ;  $p < 0,012$ ). 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, Processos de restauo, Desempenho laboral**

## SUMÁRIO

### Sumário

Introdução.....	11
Fundamentação teórica .....	13
Método.....	21
Participantes.....	21
Procedimentos e local .....	22
Instrumentos .....	22
Resultados.....	24
Discussão.....	36
Considerações finais.....	39
Referências.....	40
Anexos.....	43
Anexo A- Instrumento aplicado .....	44

## Introdução

Uma organização se inicia sob ideologias e objetivos pensados por seus fundadores. Ela se torna um espelho do que seus “genitores” pautam como importante para a sua criação e sustento. A partir disso, passa-se a existir uma prolongação de ideias e metas. Para o bom funcionamento da organização e para viabilizar de maneira eficiente o alcance dos resultados esperados, as pessoas contratadas para aquele ambiente devem se assemelhar em pensamentos com os fundadores e, conseqüentemente, com a própria instituição (ROBBINS, JUDGE, & SOBRAL, 2010; ZANELLI et al., 2004).

Com o passar dos anos, principalmente a partir de duas décadas atrás, tem-se observado um crescente interesse, no âmbito acadêmico e prático, em estudar e mensurar variáveis que possam de alguma maneira influenciar o desempenho geral da empresa e do trabalhador. Com isso, fatores como qualidade de vida no trabalho e sua gestão, além de bem-estar tem sido variáveis estudadas com mais rigor, pois se sabe que elas impactam na saúde do trabalhador e, muitas das vezes, no desempenho individual (PEIXOTO & CAETANO, 2013; BENDASSOLLI, 2012).

Nesse sentido, a análise do desempenho individual no trabalho tornou-se de grande valia para a instituição uma vez que está intimamente relacionado ao alcance de resultados organizacionais (KOOPMANS, BERNAARDS, HILDEBRANDT, DE VET, & VAN DER BEEK, 2013; BENDASSOLLI, 2012). Contudo, a expressão do desempenho é complexa e pode se relacionar com diversos aspectos que o influenciam e fazem parte da construção da realidade individual e social dos sujeitos (NEWSTROM, 2008).

Tendo em vista a perspectiva de considerar desempenho como comportamento e, portanto, como processo e não como produto, Sonnentag e Frese (2002) indicam que existem três maneiras para observar esse construto, sendo elas: analisar as diferenças individuais (personalidade, habilidades), analisar os aspectos que variam de situação para situação (dificuldades ou facilidades para o desempenho) e compreender a regulação do desempenho. Estas dimensões são complementares umas das outras, o que ajuda para uma melhor apreensão de quais podem ser os preditores do desempenho.

Ampliando o modelo psicológico de Sonnentag e Frese (2002), Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De vet, Hcw & Van Der Beek (2013) procura compreender fatores que

extrapolam o campo limitativo de estudos e escalas anteriormente desenvolvidos para analisar todo o processo que envolve o desempenho. Com isso, busca-se abranger questões mais amplas, que considere as singularidades dos sujeitos, a fim de dar relevância para aspectos antes negligenciados (KOOPMANS ET AL, 2013).

A partir dessas questões, buscou-se nesta pesquisa analisar como a percepção de práticas de gestão e processos de restauro explicam o desempenho no contexto laboral. Dessa maneira, procurou-se esclarecer como o desempenho individual do trabalho pode ser afetado em organizações com distintas práticas de gestão e como as diferentes estratégias de restauro impactam no comportamento das pessoas. Além disso, buscou-se também produzir evidências de validade das escalas de desempenho individual e de processos de restauro para o Brasil e analisar as relações entre práticas de gestão e estratégias de restauro e de cada uma delas com a percepção de desempenho dos indivíduos.

## **Fundamentação teórica**

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 (PEIXOTO & CAETANO, 2013). 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 (BACH, 2005; PEIXOTO & CAETANO, 2013).

O contexto pós-guerra favoreceu para o ambiente competitivo existente atualmente entre as empresas, pois se preocupa cada vez mais com os resultados finais dos processos laborais. Diante isto, há um maior empenho de pesquisas para as variáveis que possam interferir nestes resultados que, na verdade, são muito mais que apenas produtos. Todo o processo laboral de uma empresa envolve pessoas, gestão, atividade, comunicação e diversos outros quesitos que constituem a sua identidade como tal. Para isso, é de suma importância avaliar todo esse conjunto laboral como peças primordiais para o funcionamento e entendimento organizacional existente (PEIXOTO & CAETANO, 2013).

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 influencia-lo. A partir de meados dos anos de 1950 foi que a perspectiva começou a mudar. Os gerentes começaram a praticar a discussão com os funcionários sobre os seus desempenhos e isso foi um grande marco para o que é vigente atualmente, 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 (PEIXOTO & CAETANO, 2013).

Fatores como a relação existente entre o funcionário e seus meios intercomunicacionais, além de responsabilidades individuais e pensamentos, são importantes para entender de maneira mais transparente o resultado final de produção, e, primordialmente, para este estudo, o desempenho nas tarefas individuais (PUENTE-PALÁCIOS & ALBUQUERQUE, 2014). Desta forma, é importante olhar para o funcionamento



total da organização, principalmente para os funcionários e a relação existente no ambiente de trabalho, como o que se tem entre funcionário-organização, funcionário-tarefas, funcionário- funcionário e o clima organizacional percebido pelos trabalhadores (PEIXOTO & CAETANO, 2013).

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. Esta reflexão possui alta pertinência para um maior e mais crescente estudo sobre esse fator, pois demonstra englobar variadas interpretações quando analisadas setorialmente (PEIXOTO & CAETANO, 2013).

Na década de 1990 alguns modelos procuraram diferenciar essas visões e a literatura de psicologia começou a adotar como campo de estudo o desempenho como comportamento, como processo. Campbell (1990), um dos pioneiros desses estudos, apresenta uma proposta taxonômica que classifica os desempenhos em voltados para as tarefas e voltados para o contexto. A classificação dos comportamentos tem como premissa a distinção dos processos (desempenho) para alcançar objetivos organizacionais e suas consequências (resultados). Apesar de distintos, é fundamental identificar os resultados organizacionais relevantes a serem alcançados para que se identifique quais comportamentos podem ser considerados desempenho e, conseqüentemente, quais devem ser monitorados.

A partir desta perspectiva, mas considerando uma proposta mais parcimoniosa, Sonnentag e Frese (2002) ressaltam que esta distinção existente entre dois tipos de desempenho. Os comportamentos *voltados para as tarefas* ocorrem quando as atividades realizadas pelos trabalhadores podem contribuir para as questões técnicas organizacionais, de maneira direta ou indireta. Já os desempenhos *voltados para o contexto* ocorrem quando as atividades dos trabalhadores não contribuem para a parte técnica organizacional, mas que se inserem nos aspectos de suporte da organização e nos âmbitos sociais e psicológicos que se encontram com as metas organizacionais que estão sendo almejadas. Esta face de desempenho inclui comportamentos de apoio entre os colegas, o bem-estar percebido pelos funcionários e a possibilidade de sugestões sobre melhoramentos para e na organização de

trabalho. Para Sonnentag e Frese (2002), existem ainda dois tipos distintos de desempenhos voltados para o contexto, sendo eles os comportamentos que objetivam, primordialmente, o bom funcionamento da organização (referem-se aos comportamentos atuais, presentes) e os comportamentos considerados proativos que visam mudanças e melhoramentos dos processos organizacionais.

Tendo em vista tais apontamentos 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, 2013). Tudo isso constitui para Murphy (1989), como algo de caráter destrutivo e prejudicial para o funcionamento da organização e, conseqüentemente, para o alcance de seus objetivos ou resultados finais, que constituem uma das maiores preocupações das organizações atualmente, devido à alta competitividade e outros fatores conhecidos há anos, porém estudados com mais afinco a partir das duas décadas passadas até hoje.

É importante observar que os comportamentos que somam para a organização, ou seja, os comportamentos que agregam e que contribuem para o progresso do trabalho organizacional são considerados válidos para a manutenção do que se objetiva e do que se é almejado naquele local (CAMPBELL,1993; MOTOWIDLO, 1993). Para tanto, muitos trabalhadores que ajudam neste melhor desempenho grupal, pode exceder-se e trabalhar além do que sua tarefa destinada, a fim de ajudar a organização em que se encontra. A iniciativa deste trabalhador é algo visto como extremamente favorável para o bom desempenho grupal. Alguns autores ressaltam que por trás do desempenho grupal se encontra a disciplina, comunicação, esforço, relações interpessoais e outras variáveis que ainda estão sendo observadas e desenvolvidas como fomento para esta questão (KOOPMANS ET AL, 2013).

Entretanto, nenhum dos estudos e escalas anteriormente feitas podem ser utilizadas de maneira generativa e qualitativa, pois foram desenvolvidas para atender populações

específicas, o que torna impossível uma generalização para outros meios (DALAL, 2005). Ressalta-se também que as escalas desenvolvidas anteriormente de avaliação de desempenho individual não consideram a integralidade e multiplicidade de fatores que podem influir durante este processo, mantendo-se o foco nos resultados, ignorando, dessa forma, parcialmente ou integralmente, um grande “arcabouço” de fontes informacionais e constituintes do contexto trabalhista em toda a sua complexidade de produção (PEIXOTO & CAETANO, 2013; KOOPMANS ET AL, 2013).

Para tanto, autoras como Koopmans et al. (2013) elaboraram uma forma de pensar o desempenho como modelos para superar as limitações das escalas instrumentais de mensuração desenvolvidas até então. Com isso, existe a possibilidade de uma maior contemplação de fatores pouco ou não abrangidos anteriormente. Neste modelo, há a ideia de que o instrumento seja passível de generalização, sendo assim, não limitante à determinado contexto específico.

O suporte de desenvolvimento do modelo da Koopmans et al (2013) se deu por meio de uma revisão sistemática dos campos da saúde, da Psicologia Organizacional e da literatura sobre gerenciamento e economia. A escala desenvolvida por ela e colegas 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 (KOOPMANS ET AL, 2013).

A IWPQ é uma escala que consiste em abranger as dimensões do desempenho individual, organizacional, além de considerar também a possível presença de comportamentos contraproducentes, pois estes podem causar uma miscelânea de percepções entre os funcionários, o que dificulta a manutenção dos acordos realizados pelos próprios e, muitas vezes, pela gestão. Além disso, esta escala considera fatores não antes abordados como fontes para contribuição de determinados desempenhos individuais (KOOPMANS ET AL, 2013).

Este modelo psicológico pensado por Koopmans et al. (2013) procura totalizar percepções e fatores que compõe o processo de desempenho individual de um trabalhador, o que retorna para os estudos anteriormente desenvolvidos que abrangeram sobre a

importância de distinção entre desempenho e efetividade e produtividade. Considerando-se que a preocupação atual maior está em voltar-se para o desempenho individual do trabalhador e todo este processo que é constituído por diversos fatores, inclusive, sendo preditores para tal resultado, observa-se que há uma visão ampliada que corrobora para a “ruptura” com um olhar preocupado, apenas, com a efetividade e com a produção final da organização (KOOPMANS ET AL, 2013; CAMPBELL, 1993).

Nota-se, a partir do exposto, que a pesquisa de desempenho individual tornou-se um tema crescente de estudo por ser uma variável fundamental para a compreensão e para o bom funcionamento de uma organização, pois envolve diversos aspectos que o tornam positivos ou negativos para o contexto e que devem ser observados para que haja uma valorização de todo o processo laboral. As avaliações de desempenho podem ser feitas de diversas formas (indicadores de resultados ou de processos) e ocorrer a partir das mais variadas fontes (como o próprio indivíduo, seu chefe, seus colegas ou ainda avaliadores externos) (PEIXOTO & CAETANO, 2013).

Atualmente os estudos se voltam bastante 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 isso, é bastante utilizado a gestão do desempenho. Esta gestão visa desenvolver competências nos funcionários e melhorar as próprias práticas de liderança para que haja um melhor alinhamento entre funcionários e empresa. Para tanto, é primordial que os objetivos almejados sejam expostos e que os supervisores ou chefes atuem como líderes, sendo sujeitos motivadores, apoiadores e integradores para com os demais funcionários e empresa (PUENTE- PALACIOS & GONZÁLEZ-ROMÁ, 2013).

Os líderes têm um papel fundamental de influenciar pessoas para o alcance de objetivos e metas. A liderança se relaciona com possíveis mudanças e inserção de visões futuras. Para isso, os líderes devem ser sujeitos motivacionais, confiantes e dignos de confiança, além de exercerem exemplos de condutas para os demais empregados se inspirarem e buscarem fazer parecido ou até mesmo igual ao seu superior (JUDGE & PICCOLO, 2004).

Para Mendonça, Ferreira, Porto e Zanini (2012), a gestão da qualidade de vida no trabalho alinhada com a presença de líderes que apoiam e dão suporte aos funcionários,

com a percepção de um clima organizacional bom, dentre outros, são fatores que tendem a contribuir para uma boa saúde do trabalhador e para um bom desempenho individual no trabalho. Variáveis como estas acarretam influências diretas no desempenho do trabalho e tem sido alvo de grande atenção no meio organizacional, pois há um desenvolvimento intenso de criação de maneiras de gestão qualitativa e integral, considerando que o mesmo se trata de um processo que possui validação imensa no resultado final, que continua sendo a parte mais visada pelas organizações, pois retratam um produto que os colocam em vantagem ou desvantagem em relação a outras organizações no atual âmbito competitivo (MENDONÇA ET AL, 2012; PEIXOTO & CAETANO, 2013).

É de extrema importância para o bom desempenho individual do trabalhador e da empresa a preocupação em se trabalhar a saúde no contexto de trabalho. A saúde do trabalhador está diretamente relacionada com a qualidade de vida e bem-estar no trabalho. A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser entendida como um conjunto de percepções do bem-estar individual e coletivo. Estas percepções procuram ser analisadas singularmente e qualitativamente pelas dimensões psicológicas, biológicas, sociais e organizacionais (MENDONÇA ET AL, 2012).

A gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT) baseia-se no olhar para a dinâmica das necessidades biopsicossociais e na integridade organizacional. A qualidade de vida no trabalho está ligada à democracia e humanização no ambiente de trabalho. Assim, a expectativa de resultados devidos 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 ET AL, 2012).

Dentro desta questão, deve-se salientar a importância que as práticas de gestão têm na promoção do bem-estar entre os colaboradores e na melhora do desempenho organizacional de uma empresa (FERREIRA ET AL, 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 (RODRIGUES & COHEN, 1998). Diversos estudos já realizados mostram relações bastante positivas entre as práticas

de gestão de pessoas e os fatores de bem-estar e melhor desempenho (RAUCH & HATAK, 2016; VAN DE VOORDE, PAAUWE E VAN VELDHOVEN, 2012). É na esteira dessas considerações que surge o estudo de validação de uma escala que consiga abarcar toda essa área de gestão de pessoas para não só dar enfoque sobre o desempenho e melhoria do mesmo, mas também suporte aos colaboradores da empresa (VILLAJOS, TORDERA, PEIRÓ & VAN VELDHOVEN, 2018).

Abranger a complexidade existente em um ambiente laboral requer um olhar multidimensional, integrativo e inovador, pois se trata de interferir no ambiente organizacional para realizar restauros ou para manter o bom funcionamento geral da organização (FERREIRA & MENDONÇA, 2012). As estratégias de restauro da saúde no trabalho são frequentemente procuradas para reduzir os problemas de má qualidade de vida e bem-estar, o que influi de forma incisiva nos desempenhos dos empregados. Dentre algumas, faz-se necessário destacar a percepção que o colaborador possui para relaxar em seu trabalho, se distanciar psicologicamente do trabalho, a autonomia que julga ter em seu ambiente laboral e atividades e, por último, a busca por desafios (SONNENTAG & FRITZ, 2007).

As estratégias de restauro da saúde dos trabalhadores em uma organização 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. Para isso, faz-se necessário visualizar os tipos de líderes que atuam na organização, o clima organizacional percebido, o funcionamento geral da instituição e a obtenção de informações singulares, como o bem-estar do trabalhador e seu desempenho (SONNENTAG & FRITZ, 2007; FERREIRA & MENDONÇA, 2012).

É importante salientar que inúmeros instrumentos foram desenvolvidos para avaliar fatores focais como o presenteísmo e absenteísmo, ambos relacionados e impactados por problemas de saúde ou doenças, a fim de procurar compreender como o desempenho pode ser afetado e por quais variáveis este fator pode sofrer influência ou alteração, além de se voltar também para o desempenho contextual (comportamentos que ajudam ou favorecem a organização em seu funcionamento e objetivos) e para os trabalhos contraproducentes, sendo aqueles que consistem em comportamentos que podem prejudicar o bem-estar

organizacional, pois foge do que foi acordado entre os funcionários e empresa (KOOPMANS ET AL, 2013).

Alguns resultados provenientes do uso da gestão da qualidade de vida no trabalho tiveram de retorno uma queda do absenteísmo e presenteísmo, além de uma baixa na presença de assédio moral e sexual, redução do sentimento de desconfiança entre os funcionários e supervisor ou chefia 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 (FERREIRA ET AL, 2012).

Dessa forma, buscou-se com esta pesquisa produzir evidências de validade da escala de desempenho individual para o contexto brasileiro, além de produzir evidências de validade da escala de processos de restauro para o país e analisar as relações existentes entre as práticas de gestão e as experiências de restauro com a percepção de desempenho dos indivíduos em seus contextos laborais.

## 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 1a.

#### *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>		
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

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 via o link: (<https://forms.gle/jPqmLrg9uzH4kNu29>) 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 (Anexo1):

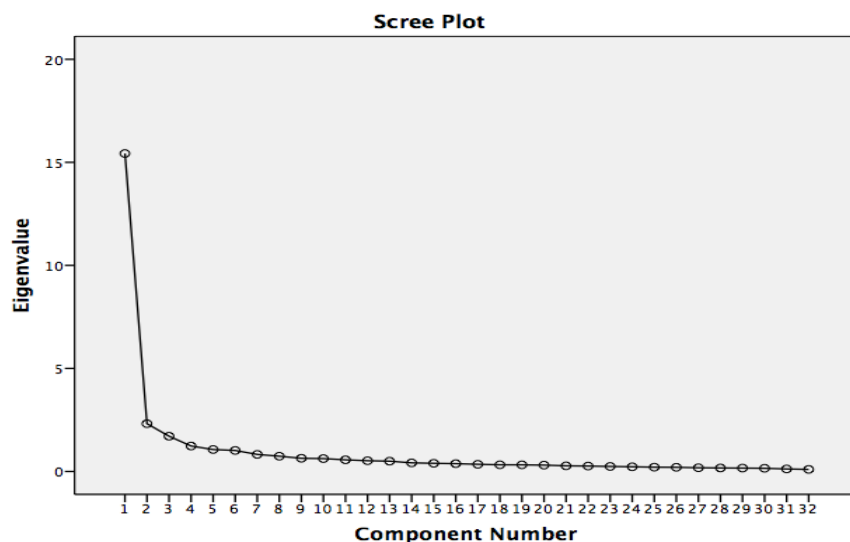
- Questionário de Desenvolvimento no Trabalho Individual – IWPQ (Koopmans, Bernnards, Hildebrandt, Wilmar, De Vet & Van der Beek, 2013). Este instrumento contém 18 itens que abrangem fatores relacionados ao desempenho individual nas tarefas laborais, ao desempenho contextual e ao desempenho contraprodutivo. Os itens são respondidos do tipo *likert* em uma escala de cinco pontos que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).
- Escala de Práticas de Gestão (Villajos, Tordera, Peiró & van Veldhoven, 2018). Contém 24 itens agrupados em sub escalas que contemplam oito fontes de práticas de recursos humanos, 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).

- Escala de processos de restauro (Sonnetag & Fritz, 2007). 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. Os itens estão organizados em quatro tipos de processos de restauro, são eles: desapego psicológico, relaxamento, domínio cognitivo, autocontrole.

## Resultados

Para analisar as evidências de validade dos instrumentos utilizados foram realizadas as Análises Fatoriais Exploratórias (AFE). Para a análise de fatorabilidade, inicialmente foi conduzida a inspeção da matriz de correlações e foi verificada a possibilidade de agrupamento dos itens por meio dos índices da escala de Práticas de Gestão, tendo KMO (0,94), do teste de esfericidade de Bartlett ( $c^2 = 5301,174$  (496);  $p < 0,0001$ ) e do determinante (próximo a zero); Os índices da Escala de Processos de Restauro apresentaram KMO (0,85, teste de esfericidade de Bartlett ( $c^2 = 2405,005$  (120);  $p < 0,0001$ ) e determinante também próximo a zero. Por fim, a Escala de Desempenho obteve índices de KMO = 0,85, teste de esfericidade de Bartlett ( $c^2 = 2144,422$  (153);  $p < 0,0001$ ) e determinante próximo a zero também. Portanto, os indicadores das três escalas indicaram a adequação da fatorabilidade da matriz (Pasquali, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001).

O passo seguinte foi a inspeção do número de fatores e a análise das cargas fatoriais. Os resultados para a escala de Práticas de Gestão são apresentados a seguir.



**Figura 1**

Scree Plot para a escala de Práticas de Gestão

A análise do scree plot sugere a presença clara de até dois fatores. Por esse motivo, tomou-se a decisão de realizar a análise dos eixos principais (PAF) com dois fatores, rotação promax.

Tabela 1

Análise fatorial dos eixos principais (PAF) para a Escala de Práticas de Gestão

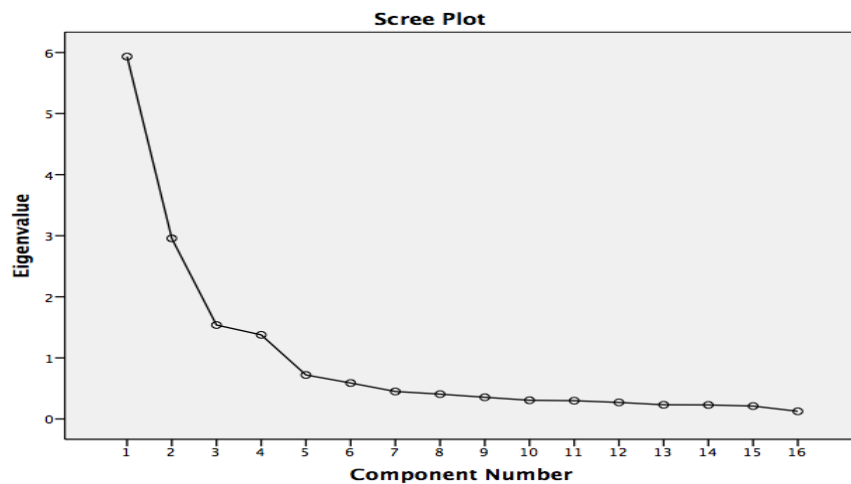
Itens	I ( $\alpha = 0,94$ )	II ( $\alpha = 0,92$ )
1.A oportunidade de obter formação e de participar de cursos e oficinas	0,68	
2.Apoio no planejamento do meu desenvolvimento profissional	0,61	
3. Remuneração adequada ao meu desempenho	0,69	
4. Plano de incentivos e recompensas associadas ao meu desempenho	0,75	
5. Bônus salarial que depende dos benefícios da organização	0,69	
6. Contrato de trabalho que ofereça estabilidade no emprego	0,79	
7. Avaliação periódica do meu desempenho	0,78	
8. Avaliação justa do meu desempenho	0,73	
9. Avaliação motivadora de desempenho	0,66	
10. Seleção adequada dos empregados	0,61	
11. Busca cuidadosa de candidatos para os cargos	0,54	
12. Oportunidade de desenvolver novas habilidades e conhecimentos para o meu trabalho atual e para possíveis trabalhos futuros	0,54	
13. Oportunidades de promoção interna Salário competitivo no mercado de trabalho	0,44	
14. Salário competitivo no mercado de trabalho	0,70	
15. Salário acima da média para este trabalho	0,78	
16. Sistema de compensação equitativo	0,68	
17. Garantia de manter meu trabalho	0,70	
18. Horário de trabalho flexível		0,45
20. Oportunidade de organizar a minha agenda de trabalho para cumprir minhas obrigações familiares	0,44	0,30
21. Estabilidade de emprego maior que o normal	0,69	

Itens	I ( $\alpha = 0,94$ )	II ( $\alpha = 0,92$ )
22. Condições favoráveis à aposentadoria	0,61	
23. Apoio para buscar outros empregos em caso de demissão		0,57
24. Boas condições em caso de demissão		0,69
25. Oportunidade de mudar de equipe de trabalho		0,46
26. Um sistema de acompanhamento e orientação no caso de mudança de posto de trabalho		0,63
28. Uma reintegração cuidadosa dos trabalhadores que tiveram atestados médicos		0,52
29. Uma relação com os chefes que favorece uma tomada de decisões participativa		0,89
30. A oportunidade de participar em decisões		0,08
31. A oportunidade de fazer sugestões de melhoria sobre a forma de fazer as coisas		0,96
32. Uma comunicação aberta entre supervisor-empregado		0,94

Nota: rotação *promax*

Como pode ser observado, todos os itens de organizaram nos dois fatores sugeridos pelo scree plot, todos com cargas fatoriais acima de 0,30. O primeiro fator agrupou 20 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,94$  e o segundo agrupou 11 itens e obteve confiabilidade de  $\alpha = 0,92$ .

O mesmo procedimento foi adotado para a escala de processos de restauro. Os resultados são apresentados a seguir.



**Figura 2**

Scree Plot para a escala de Processos de Restauo

A Figura 2 sugere a presença de até 4 fatores que podem se distinguir mais claramente. Por isso, novamente foi conduzida uma PAF com rotação promax cujos resultados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2**

Análise fatorial dos eixos principais (PAF) para a Escala de Processos de Restauo

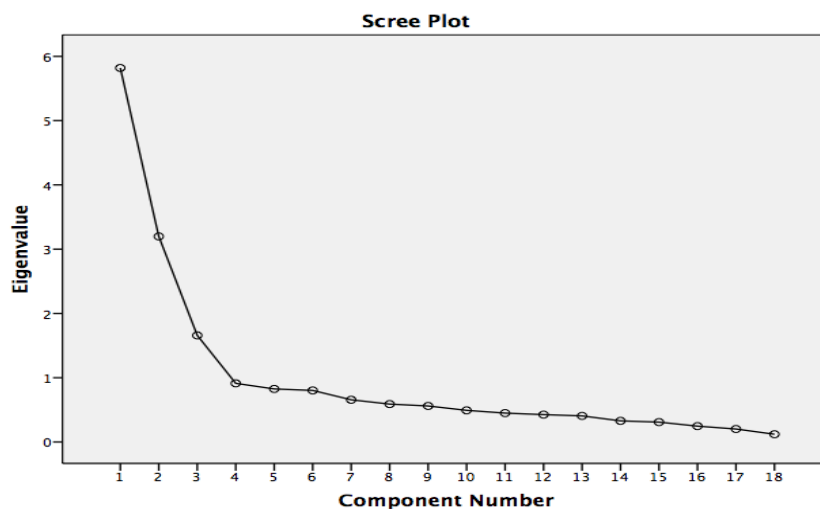
Itens	I ( $\alpha = 0,87$ )	II ( $\alpha = 0,88$ )	III ( $\alpha = 0,89$ )	IV ( $\alpha = 0,84$ )
1. Eu esqueço do trabalho				0,88
2. Eu não penso sobre o trabalho				0,84
3. Eu me distancio do meu trabalho				0,75
4. Eu tenho uma pausa nas demandas do trabalho		0,52		
5. Eu sento e relaxo		0,89		
6. Eu faço coisas relaxantes		0,88		
7. Eu uso o tempo para relaxar		0,94		
8. Eu gasto o tempo para lazer		0,55		
9. Eu aprendo coisas novas	0,73			
10. Eu procuro desafios intelectuais	0,85			
11. Eu faço coisas que me desafiam	0,88			

12. Eu faço algo que expande meus horizontes	0,87			
13. Eu sinto que eu consigo decidir por mim mesmo o que fazer	0,31		0,54	
14. Eu decido meu próprio cronograma			0,86	
15. Eu determino para mim mesmo como irei gastar meu tempo			0,80	
16. Faço as coisas da maneira que eu quero que elas sejam feitas			0,70	

Nota: rotação *promax*

Como pode ser observado, todos os itens de organizaram nos quatro fatores sugeridos pelo *scree plot*, todos com cargas fatoriais acima de 0,30. O primeiro fator foi denominado de *busca de desafios* e agrupou 5 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,87$ . O segundo fator, denominado de *relaxamento* agrupou 5 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 *desapego psicológico* e agrupou 3 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,84$ .

Da mesma forma foi adotado para a escala de desempenho. Os resultados são apresentados a seguir.



### Figura 3

Scree Plot para a escala de Desempenho Individual

A Figura 3 sugere a presença de até 3 fatores que podem se distinguir mais claramente. Por isso, novamente foi conduzida uma PAF com rotação *promax* cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

### Tabela 3

Análise fatorial dos eixos principais (PAF) para a Escala de Desempenho Individual

Itens	I ( $\alpha = 0,90$ )	II ( $\alpha = 0,83$ )	III ( $\alpha = 0,81$ )
1. Consegui planejar meu trabalho de maneira que fosse concluído no prazo	0,69		
2. Foquei nos resultados que tinha que alcançar no meu trabalho	0,84		
3. Sou capaz de separar os problemas principais dos secundários no trabalho	0,84		
4. Consegui realizar meu trabalho adequadamente, com um mínimo de tempo e esforço	0,69		
5. Eu planejei meu trabalho de maneira diferente		0,59	
6. Eu comecei novas tarefas por minha própria iniciativa, quando concluí minhas antigas tarefas		0,73	
7. Eu assumi tarefas de trabalho desafiadoras, quando disponíveis		0,64	
8. Eu me esforço em manter atualizado meu conhecimento sobre o trabalho	0,83		
9. Eu me esforço em manter atualizadas	0,83		



Itens	I ( $\alpha = 0,90$ )	II ( $\alpha = 0,83$ )	III ( $\alpha = 0,81$ )
minhas habilidades sobre o trabalho			
10. Eu proponho soluções criativas para novos problemas	0,32	0,46	
11. Eu assumi responsabilidades extras		0,73	
12. Eu continuamente busco novos desafios em meu trabalho		0,67	
13. Eu ativamente participei de reuniões e discussões		0,56	
14. Eu reclamei de assuntos sem importância no trabalho			0,56
15. Fiz com que pequenos problemas no trabalho se tornassem maiores do que eram			0,80
16. Concentrei-me em aspectos negativos de uma situação de trabalho, ao invés de focar nos aspectos positivos			0,83
17. Conversei com colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho			0,53
18. Falei com pessoas de fora da organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho			0,64

Nota: rotação *promax*

Como pode ser observado, todos os itens de organizaram nos três fatores sugeridos pelo scree plot, todos com cargas fatoriais acima de 0,30. O primeiro fator foi denominado de I e agrupou 7 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,90$ . O segundo fator, denominado de II agrupou 7 itens e obteve confiabilidade de  $\alpha = 0,83$ . O terceiro fator foi denominado de III agrupou 5 itens com confiabilidade de  $\alpha = 0,81$ .

Para ilustrar as médias e desvio padrões de cada organização por fator foi feito a tabela a seguir.

Tabela 3a.

*Média e desvio padrão de cada organização por fator*

<b>Construto</b>	<b>Empresa de segurança</b>	<b>Supermercado</b>	<b>PMGO</b>
Suporte desempenho	3,39 (1,00)	3,02 (0,88)	2,89 (0,78)
Suporte à mudança	3,30 (1,09)	3,38 (0,84)	2,39 (0,87)
Busca de Desafios	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)
Autonomia	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 Contraproducente	1,59 (0,71)	1,26 (1,18)	2,04 (0,85)

Pode-se observar que a PMGO possui menores números para as práticas de gestão, enquanto que o Supermercado apresentou maiores números para as estratégias de restauração, exceto em relação à autonomia que se mostrou maior na PMGO. Quanto ao desempenho, pode-se observar que há maior desempenho voltado para tarefa na empresa de segurança, maior desempenho voltado para o contexto na PMGO, assim como para contraproducente.

Depois de realizadas as análises descritivas, foram conduzidas as análises de regressões lineares múltiplas considerando cada fator de desempenho como VD e os fatores de processos de restauração e de práticas gestão como VI. Foram feitas regressões de desempenho tarefa, contexto e contraproducente. Em que, primeiramente foi feita a regressão dessas variáveis independentes todas juntas, ou seja, foram feitas regressões com os fatores de Práticas de Gestão de Pessoas e Processos de Restauração em cima do Desempenho de Tarefa, Desempenho de Contexto e Desempenho Contraproducente. Após isto, foi feito a mesma coisa, mas apenas com 2 variáveis de práticas de gestão de pessoas (suporte ao desempenho e suporte às mudanças) e, por último, foi feito a mesma coisa com as 4 variáveis de restauração (busca de desafios, relaxamento, domínio e controle).

O modelo analisado para Desempenho Tarefa explicou 26% da variância, conforme pode ser observado na Tabela 3b.

Tabela 3b

*Regressão Múltipla predizendo Desempenho Tarefa*

Variável	$\beta$	S.E.	$\beta$ padronizado	t	P
(Constante)	2,655	0,219		12,151	0,000
<b><i>Práticas de gestão</i></b>					
Suporte desempenho	0,329	0,073	0,385	4,499	0,000
Suporte à mudança	0,052	0,067	0,067	0,769	0,443
<b><i>Restauração</i></b>					
Busca de desafios	0,046	0,048	0,062	0,968	0,334
Relaxamento	-0,139	0,049	-0,196	-2,825	0,005
Autonomia	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 as variáveis de Suporte Desempenho, Relaxamento e Autonomia apresentaram bons níveis de significância ( $p < 0,05$ ). A variável suporte ao desempenho ( $\beta = 0,329$ ;  $p < 0,000$ ) apresentou relação direta e mais forte, o que indica que quanto mais suporte ao desempenho o colaborador percebe que possui dentro da empresa, melhor é o seu desempenho de tarefa. O relaxamento ( $\beta = -0,139$ ;  $p < 0,005$ ) apresentou uma relação inversa, ou seja, quanto mais o colaborador possui momentos de relaxamento em seu trabalho, menor é a sua percepção no desempenho de tarefa. No que diz respeito à variável autonomia ( $\beta = 0,146$ ;  $p < 0,005$ ), pode-se perceber que, assim como suporte ao desempenho, possui relação direta, o que significa que quanto mais o colaborador percebe que possui autonomia em seu ambiente laboral, maior é o seu desempenho relacionado à tarefa.

O modelo analisado para Desempenho Contexto explicou 26% da variância, conforme pode ser observado na Tabela 3c.

Tabela 3c

*Regressão Múltipla predizendo Desempenho Contexto*

Variável	$\beta$	S.E.	$\beta$ padronizado	t	P
(Constante)	1,263	0,251		5,041	0,000
<b><i>Práticas de gestão</i></b>					
Suporte desempenho	0,161	0,084	0,163	1,916	0,057
Suporte à mudança	0,126	0,077	0,142	1,640	0,102
<b><i>Restauração</i></b>					
Busca de desafios	0,265	0,055	0,311	4,843	0,000
Relaxamento	- 0,117	0,056	-0,144	-2,076	0,039
Autonomia	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 as variáveis Busca de Desafios, Relaxamento e Autonomia apresentaram bons níveis de significância ( $p < 0,05$ ). Em relação à variável Busca de Desafios ( $\beta = 0,265$ ;  $p < 0,000$ ), pode-se pontuar que a relação foi direta, ou seja, quanto mais o colaborador se desafia ou busca se desafiar, maior é seu desempenho de contexto. Enquanto que em relação ao relaxamento ( $\beta = -0,117$ ;  $p < 0,039$ ), a relação é inversa, o que sugere que quanto menos relaxado o colaborador se sentir, mais desempenho de contexto ele percebe ter. A variável autonomia ( $\beta = 0,115$ ;  $p < 0,048$ ) apresentou relação direta, o que significa que quanto mais o colaborador percebe ter autonomia em seu ambiente laboral, maior pode ser o seu desempenho de contexto (percebe-se relações interessantes entre a maioria das variáveis de restauração e desempenho de contexto).

O modelo analisado para Desempenho Contraproducente explicou 6,8% da variância, conforme pode ser observado na Tabela 3d.

Tabela 3d

*Regressão Múltipla predizendo Desempenho Contraproducente*

Variável	$\beta$	S.E.	$\beta$ padronizado	t	P
(Constante)	1,345	0,259		5,188	0,000
<b><i>Práticas de gestão</i></b>					
Suporte desempenho	0,171	0,087	0,187	1,965	0,051
Suporte à mudança	- 0,158	0,079	-0,191	- 1,991	0,048
<b><i>Restauração</i></b>					
Busca de desafios	0,006	0,057	0,007	0,098	0,922
Relaxamento	- 0,148	0,058	-0,196	- 2,532	0,012
Autonomia	0,033	0,060	0,041	0,548	0,584
Distanciamento Psicológico	0,223	0,054	0,296	4,137	0,000

Nota:  $R^2 = 0,068$

As variáveis Suporte à Mudança, Relaxamento e Distanciamento Psicológico apresentaram bons níveis de significância ( $p < 0,05$ ). Sobre a variável Suporte à Mudanças ( $\beta = -0,158$ ;  $p < 0,048$ ), pode-se pontuar que a relação é inversa, o que significa que quanto menor o suporte a mudanças o colaborador perceber, maior é o seu desempenho contraproducente em seu julgamento. Enquanto que a variável relaxamento ( $\beta = -0,148$ ;  $p < 0,012$ ) apresentou uma relação inversa, ou seja, quanto menor a percepção de relaxamento do colaborador, maior é, em seu julgamento, o seu desempenho contraproducente. Em relação à variável distanciamento psicológico ( $\beta = 0,223$ ;  $p < 0,000$ ), pode-se perceber que há uma relação direta, o que mostra que quanto mais o colaborador se distancia psicologicamente do trabalho, maior é, em seu julgamento, o desempenho contraproducente.

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam evidências de validade e índices de confiabilidade satisfatórios para as escalas. A análise das variáveis antecedentes com os

fatores de desempenho individual, contexto e contraproducente indica que mais de 50% da variância é explicada pela manipulação das práticas de gestão e processos de restauro. Além disso, pôde-se observar que as variáveis de restauro apresentaram bons níveis de significância em todas as análises realizadas dos distintos contextos pesquisados.

## **Discussão**

Este estudo teve por objetivo avaliar como é tida a influência das práticas de gestão e dos processos de restauro no desempenho laboral do indivíduo. Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois foi possível encontrar influência de algumas práticas de gestão e de restauro no desempenho laboral. Além disso também foi encontrado evidências de validade para a Escala de Processo de Restauro de Sonnentag e Fritz (2007) e buscou-se, também, produzir evidências de validade para a Escala de Desempenho Individual para o Brasil.

A Escala de Processo de Restauro já foi estudada na Alemanha, Espanha, Finlândia e Japão (SONNENTAG E FRITZ (2007); SANZ- VEGEL ET AL., (2010); KINNUNEN ET AL., (2011); SHIMAZU ET AL., (2012). Em todos estes estudos, o construto apresentou bons significativos e, dentre eles, deve-se dar destaque para a variável relaxamento que apresentou índice de relevância com um certo destaque do que as outras variáveis que compõem a escala em dois dos países já pesquisados. As correlações mais altas, tanto no estudo feito na Alemanha, quanto no estudo feito na Espanha, se deram entre o distanciamento psicológico e o relaxamento e entre o relaxamento e o controle (SONNENTAG E FRITZ, 2007; SANZ-VERGEL ET AL., 2010). Neste estudo, pôde-se notar que a correlação entre distanciamento psicológico e relaxamento foi fraca quando estudada como variável dependente o desempenho voltado para a tarefa. Além disso, deve-se ressaltar que a variável relaxamento apresentou bons níveis de significância nas três regressões feitas, ou seja, além do desempenho voltado para tarefa, apresentou boas significâncias em desempenho contexto e desempenho contraproducente. Além disso, cabe-se olhar para as outras variáveis da escala de processo de restauro que apresentaram bons níveis de significância como a autonomia e busca de desafios que explicaram o desempenho voltado para contexto e o distanciamento psicológico que explicou o desempenho contraproducente.

Em relação à Escala de Processos de Gestão, foi visto que o suporte ao desempenho teve um bom nível de significância para o desempenho voltado para a tarefa, ou seja, a percepção que o colaborador tem em relação ao suporte que a organização em que trabalha oferece explica o seu desempenho laboral voltado para a tarefa. Por outro lado, pode-se observar que o suporte às mudanças explica o desempenho contraproducente, o que significa que o colaborador julga que o suporte às mudanças oferecido a ele pela

organização favorece ao seu desempenho contraproducente, o que não é esperado pela organização.

Além de todos os pontos relevantes encontrados pelas análises realizadas deste estudo, deve-se destacar que apenas os processos de restauro explicaram o desempenho voltado ao contexto, ou seja, quanto mais o colaborador utiliza de práticas que o auxiliem a restaurar os seus sistemas prejudicados ou adoecidos, melhor é o seu desempenho de contexto. 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, FELDT, SILTALOPPI, 2011; SANZ-VERGEL ET AL., 2010; SONNENTAG & FRITZ, 2007; SHIMAZU, SONNENTAG, KUBOTA, & KAWAKAMI, 2012). A partir disso, deve-se ressaltar que os resultados encontrados demonstram que os processos de restauro são muito importantes para explicar o desempenho voltado para contexto, o que corrobora com a literatura, pois as estratégias de restauro da saúde no trabalho podem promover o bem-estar e qualidade de vida para os colaboradores e influenciar de forma incisiva nos comportamentos colaborativos dos empregados, como é o caso do desempenho voltado para o contexto (SONNENTAG & FRITZ, 2007).

Em relação às práticas de gestão pode-se perceber que quanto mais o colaborador sente ter suporte para desenvolver suas tarefas e atividades laborais, maior pode ser o seu desempenho voltado para a tarefa, o que também corrobora com a literatura de práticas de gestão. 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. Estudos anteriores demonstram boas relações entre as práticas de gestão de pessoas com os fatores de bem-estar e desempenho (RODRIGUES & COHEN, 1998; RAUCH & HATAK, 2016; VAN DE VOORDE, PAAUWE E VAN VELDHoven, 2012).

Ainda sobre as práticas de gestão, pode-se observar que há uma relação inversa entre suporte às mudanças e desempenho contraproducente, o que indica que quanto menos o colaborador perceber ter apoio para alterações e mudanças em suas atividades e em seus ambientes laborais, maiores são as chances deste colaborador apresentar comportamentos



que não favorecem à empresa, ou seja, contraproducentes. Este resultado também corrobora com a literatura, pois a prática de gestão de pessoas possui como objetivo não só melhorar o desempenho, mas também fornecer apoio aos colaboradores. Neste aspecto, quando o colaborador percebe que não possui apoio da organização para a realização de mudanças nas atividades ou ambientes laborais, pode-se presumir que o bem-estar deste colaborador não esteja favorável devido à falta de suporte dos gestores e da organização para com ele, o que indica um problema, pois as práticas de gestão surgem para, inclusive, promover o bem-estar no ambiente de trabalho (Huselid, 1995; VILLAJOS, TORDERA, PEIRÓ & VAN VELDHoven, 2018).

## **Considerações finais**

De maneira geral, esta pesquisa apresentou resultados relevantes para a compreensão da relação existente entre as práticas de gestão e experiências de restauro no desempenho das pessoas em seus ambientes laborais. 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 produtividade.

A maior dificuldade encontrada para a realização deste projeto esteve na busca por empresas parceiras para a aplicação dos questionários, pois foi necessária uma quantidade razoável de participantes. Essa dificuldade foi agravada pela crise da COVID-19 que interferiu no retorno dos resultados aos participantes. Além disso, a sobrecarga de atividades remotas decorrentes das medidas do afastamento social para conter a pandemia também trouxe agravos para as orientações realizadas sob formato online.

Contudo, apesar dos percalços, a pesquisa mostrou resultados satisfatórios e importantes de serem considerados em estudos e programas em ambientes laborais, pois obteve-se relações interessantes entre os três construtos estudados. Espera-se que esse trabalho seja um ponto de partida para outras ações, como por exemplo, para a obtenção de novos indicadores de confiabilidade e validade das medidas recentemente adaptadas para o contexto brasileiro e ainda a agregação de outras variáveis explicativas para as variáveis de desempenho.

## Referências

- BACH, S. Personnel management in transition. In: BACH, S. (Ed). **Managing human resources**. New Jersey: Wiley-Blackwell; 4 edition, 2005.
- BENDASSOLLI, P. **Desempenho no trabalho: Revisão da literatura**. Psicologia Argumento. Curitiba: v.30, n 68, jan /marc, 2012.
- BASS, B.M., AVOLIO, B. J., JUNG, D.I & BERSON, Y. **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**. Journal of Applied Psychology. Whashington: v 88, n 2, p 207-218, 2003.
- HODGKINSON, Gerard.; FORD, Kevin. International Review of Industrial and Organizational Psychology. In: BHAGAT, R. S., VAN SCOTTER, STEVERSON & MOUSTAFA. **Cultural variations in individual job performance: implications for industrial and organizational psychology in the 21st century**. John Wiley & Sons. V. 22, pp. 235 – 264, 2007.
- BORGES, L., MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. São Paulo: Artmed, 2013.
- CAMPBELL, J.P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S.H., & SAGER, C.E. A theory of performance. In: E. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), **Personnel selection in organizations** ( pp. 35-70).San Francisco: Jossey Bass, 1993.
- CAMPBELL, J.P. **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. In: Dunnette, M.D.& Hough, L.M (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol 1, pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.
- DALAL,R,S. **A meta analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior**. Journal of Applied Psychology. Whashington: v 90, n 6. nov, 2005.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para Melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M., MENDONÇA, H. **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- HUSELID, M.A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. The Academy of Management Journal, 1995.
- JUDGE, A., PICCOLO, R, F. **Transformational and Transactional Leadership: A Meta – Analytic Test of their Relative Validity**. Journal of Applied Psychology. Whashington: v 89, n 5, 2004.
- KOOPMANS, L., BERNAARDS C.M., HILDEBRANDT VH., DE VET, HCW& VAN DER BEEK, AJ. **Measuring Individual Work Performance: Identifying and selecting indicators**. Work: A journal of Prevencion, Assessment & Rehabilitation v 45, n 3, 2013.

MENDONÇA, H., FERREIRA, M. C., PORTO, J., & ZANINI, D. S. Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. In M. C. FERREIRA, & H. MENDONÇA (Orgs.). **Saúde e Bem-estar no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

MOTOWIDLO, S. J., BORMAN, WC. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Shmitt N, Borman WC, eds. **Personnel Selection in Organizations**. Tampa, Flórida: Annual Review of Psychology, v 48, pp 299-337, 1993.

MURPHY, K, R. Dimensions of job performance. In: DILLION, R. F., PELLEGRINO, J. W. (Ed). **Testing: theoretical and applied perspectives**. New York, NY, England: Praeger Publishers, 1989.

NEAL, A. & GRIFFIN, M. A. **Developing a model of individual performance for human resource management**. Asia Pacific Journal of Human Resources, v 37, n 2, pp 44-59,1999.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PEIXOTO, Adriano. & CAETANO, Antônio. Avaliação de desempenho. In: BORGES, L. & MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia**. São Paulo: Artmed, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E, & ALBUQUERQUE, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações, 2014. In: ZANELLI,L.C; BORGES-ANDRADE, J.E & BASTOS, A.V. (Eds.), **Psicologia,organizações e trabalho no Brasil** (2a ed., pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed, 2014.

PUENTE- PALACIOS, K. E, & GOZÁLEZ – ROMÁ. Definições e características das equipes de trabalho nas organizações. In: BORGES & MOURÃO. **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia**. São Paulo: Artmed, 2013.

RAUCH, A.,& HATAK, I. A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and médium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUEZ, M. S., & COHEN, S. Social support. IN: **Encyclopedia of mental health** (Vol. 3). New York, NY: Academic Press, 1998.

SONNENTAG, S. & FRESE, M. **Performance concepts and performance theory**. In: SONNENTAG, S (Ed). Psychological management of individual performance (pp 3-25). Londres: John Wiley & Sons LTD, 2002.

SONNENTAG, S., & FRITZ, C. **The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work**. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007.

VAN DE VOORDE, K., PAAUWE,J.,& VAN VELDHOVEN, M. **Employee well-being and the HRM- organizational performance relationship: A review of quantitative studies**. *International Journal of Managements Reviews*, 2012.

VILLAJOS, E., TORDERA, N., PEIRÓ, J., VAN VELDHOVEN, M. **Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance- enhancement and employee-support.** European Management Journal, 2018.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Em: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **Anexos**

## Anexo A- Instrumento aplicado

Por favor, indique o departamento que você faz parte dentro desta empresa:

Por favor, indique o grau em que a empresa te oferece cada uma das seguintes características. Para fazer isso, use a seguinte escala de resposta:

Nada	Muito pouco	Algo	Um pouco mais	Muito
1	2	3	4	5

Minha organização ou empresa me oferece:

1	A oportunidade de obter formação e de participar de cursos e oficinas.	1	2	3	4	5
2	Apoio no planejamento do meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
3	Remuneração adequada ao meu desempenho.	1	2	3	4	5
4	Plano de incentivos e recompensas associadas ao meu desempenho.	1	2	3	4	5
5	Bônus salarial que depende dos benefícios da organização.	1	2	3	4	5
6	Contrato de trabalho que ofereça estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
7	Avaliação periódica do meu desempenho.	1	2	3	4	5
8	Avaliação justa do meu desempenho.	1	2	3	4	5
9	Avaliação motivadora de desempenho.	1	2	3	4	5
10	Seleção adequada dos empregados.	1	2	3	4	5
11	Busca cuidadosa de candidatos para os cargos.	1	2	3	4	5
12	Oportunidade de desenvolver novas habilidades e conhecimentos para o meu trabalho atual e para possíveis trabalhos futuros.	1	2	3	4	5
13	Oportunidades de promoção interna.	1	2	3	4	5
14	Salário competitivo no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
15	Salário acima da média para este trabalho.	1	2	3	4	5
16	Sistema de compensação equitativo	1	2	3	4	5

17	Garantia de manter meu trabalho.	1	2	3	4	5
18	Horário de trabalho flexível.	1	2	3	4	5
19	Oportunidade de trabalhar em tempo parcial, se necessário.	1	2	3	4	5
20	Oportunidade de organizar a minha agenda de trabalho para cumprir minhas obrigações familiares	1	2	3	4	5
21	Estabilidade de emprego maior que o normal.	1	2	3	4	5
22	Condições favoráveis à aposentadoria.	1	2	3	4	5
23	Apoio para buscar outros empregos em caso de demissão.	1	2	3	4	5
24	Boas condições em caso de demissão.	1	2	3	4	5
25	Oportunidade de mudar de equipe de trabalho	1	2	3	4	5
26	Um sistema de acompanhamento e orientação no caso de mudança de posto de trabalho	1	2	3	4	5
27	A possibilidade de solicitar licenças/afastamentos	1	2	3	4	5
28	Uma reintegração cuidadosa dos trabalhadores que tiveram atestados médicos	1	2	3	4	5
29	uma relação com os chefes que favorece uma tomada de decisões participativa	1	2	3	4	5
30	A oportunidade de participar em decisões	1	2	3	4	5
31	A oportunidade de fazer sugestões de melhoria sobre a forma de fazer as coisas	1	2	3	4	5
32	Uma comunicação aberta entre supervisor-empregado	1	2	3	4	5

Por favor, responda às seguintes perguntas sobre como foi seu trabalho nos últimos 3 meses. Para fazer isso, use a seguinte escala de resposta:

	Itens	Nunca			Sempre	
1	Consegui planejar meu trabalho de maneira que o trabalho fosse concluído no prazo	0	1	2	3	4
2	Foquei nos resultados que tinha que alcançar no meu trabalho	0	1	2	3	4
3	Sou capaz de separar os problemas principais dos secundários no trabalho	0	1	2	3	4
4	Consegui realizar meu trabalho adequadamente, com um mínimo	0	1	2	3	4



	de tempo e esforço					
5	Eu planejei meu trabalho de maneira eficiente	0	1	2	3	4
6	Eu comecei novas tarefas por minha própria iniciativa, quando concluí minhas antigas tarefas.	0	1	2	3	4
7	Eu assumi tarefas de trabalho desafiadoras, quando disponíveis.	0	1	2	3	4
8	Eu me esforço em manter atualizado meu conhecimento sobre o trabalho	0	1	2	3	4
9	Eu me esforço em manter atualizadas minhas habilidades sobre o trabalho	0	1	2	3	4
10	Eu proponho soluções criativas para novos problemas	0	1	2	3	4
11	Eu assumi responsabilidades extras	0	1	2	3	4
12	Eu continuamente busco novos desafios em meu trabalho	0	1	2	3	4
13	Eu ativamente participei de reuniões e discussões	0	1	2	3	4
14	Eu reclamei de assuntos sem importância no trabalho	0	1	2	3	4
15	Fiz com que pequenos problemas no trabalho se tornassem maiores do que eram	0	1	2	3	4
16	Concentrei-me em aspectos negativos de uma situação de trabalho, ao invés de focar nos aspectos positivos	0	1	2	3	4
17	Conversei com colegas sobre os aspectos negativos do meu trabalho	0	1	2	3	4
18	Falei com pessoas de fora da organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho.	0	1	2	3	4

#### Escala de Processos de Restauro

Considerando a escala abaixo apresentada, assinale sua opinião face ao seu comportamento no seu tempo livre durante o horário de trabalho (ex. pausas, hora de refeição).

Discordo totalmente = 1 2 3 4 5 = Concordo totalmente

1. Esqueço-me do trabalho.	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

2. Não penso no trabalho de todo.	1	2	3	4	5
3. Distancio-me do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4. Faço uma pausa das exigências do trabalho.	1	2	3	4	5
5. Relaxo.	1	2	3	4	5
6. Faço coisas relaxantes.	1	2	3	4	5
7. Uso o tempo para relaxar.	1	2	3	4	5
8. Uso tempo para lazer.	1	2	3	4	5
9. Aprendo coisas novas.	1	2	3	4	5
10. Procuo desafios intelectuais.	1	2	3	4	5
11. Faço coisas que me desafiam.	1	2	3	4	5
12. Faço algo para ampliar meus horizontes.	1	2	3	4	5
13. Sinto que posso decidir por mim mesmo o que fazer.	1	2	3	4	5
14. Decido a minha própria agenda.	1	2	3	4	5
15. Determino por mim mesmo como vou passar o meu tempo.	1	2	3	4	5
16. Faço as coisas da maneira que eu quero que elas sejam feitas.	1	2	3	4	5
17. Procuo ver ou ouvir coisas bonitas	1	2	3	4	5
18. Busco admirar arte	1	2	3	4	5
19. Vou para lugares amplos, abertos	1	2	3	4	5
20. Procuo ver natureza	1	2	3	4	5
21. Vou para o campo, para um ambiente rural	1	2	3	4	5
22. Busco amenidades prazerosas como ver as núvens, a briza do mar, por do sol	1	2	3	4	5
23. Conecto-me com coisas maiores como buscar lugares históricos	1	2	3	4	5
24. Busco atividades que exijam foco em outra coisa que não no trabalho	1	2	3	4	5

25. Medito ou rezo	1	2	3	4	5
26. Saio para tomar algo com os colegas de trabalho	1	2	3	4	5

