

## IMPACTOS DO SUPORTE GERENCIAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL NA CONFIANÇA E DESEMPENHO DO VENDEDOR

LEONARDO GAUNA FABRIL, B.el

Bacharel em Administração

Universidade Estadual de Maringá - UEM

E-mail: [leonardo\\_fabril@hotmail.com](mailto:leonardo_fabril@hotmail.com)

1

### RESUMO

Este trabalho busca analisar o impacto positivo e impacto negativo do suporte organizacional e gerencial sobre a confiança e desempenho do vendedor. Para testar as hipóteses, foi realizada uma *survey* com uma amostra composta por 221 vendedores de lojas de materiais para pintura. Os resultados demonstram uma relação positiva entre suporte gerencial e suporte organizacional em relação à confiança do vendedor, em que, quanto mais se aumenta o suporte, seja gerencial ou organizacional, mais aumenta a confiança do vendedor. A pesquisa também demonstrou que a confiança do vendedor tem uma relação positiva com o desempenho do vendedor, o que significa que quanto maior a confiança do vendedor, melhor será o seu desempenho nas vendas. No entanto, ao analisar o efeito do excesso de suporte na confiança do vendedor, os achados da amostra em loja de tintas, não foram consistentes com a teoria, mostrando que a confiança do vendedor sempre será positiva quando houver suporte do gerente e da organização, mesmo que seja um suporte excessivo.

**Palavras-chave:** Suporte Gerencial. Suporte Organizacional. Confiança. Desempenho. Vendas.

### IMPACTS OF MANAGER SUPPORT AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON SELLING CONFIDENCE AND SALES PERFORMANCE

### ABSTRACT

This paper analyzes the positive and negative impact of manager support and organizational support on selling confidence and sales performance. A survey was conducted with a sample of 221 paint supply store salespeople. The results demonstrate a positive relationship between manager support and organizational support on selling confidence, which the increases of managerial support and organizational support increases selling confidence. The results also show that selling confidence has a positive relationship to sales performance, which means that the higher the seller's confidence, the better is sales performance. However, in analyzing the effect of over-support on selling confidence, the results in sample findings were not consistent with the theory, showing that selling confidence will always be positive when supported by the manager and the organization, even with over-support.

**Keywords:** Manager Support. Organizational Support. Confidence. Performance. Sales.

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas na extensão do comportamento humano no âmbito organizacional apresentaram ligações positivas entre medidas de desempenho no trabalho e suporte organizacional (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). De acordo com Eisenberger et al. (1986), a percepção do suporte organizacional pelo funcionário, ocasiona

ao mesmo um melhor engajamento, uma maior satisfação de estar naquele lugar e consequentemente mais responsabilidade.

Eisenberger (1986) afirma que a percepção do suporte gerencial pelo funcionário resulta em um maior sentimento de pertencimento com a organização, convertendo-se em atitudes e comportamentos positivos para as organizações.

De acordo com Lewicki e Bunker (1996), outro aspecto que vem chamando a atenção de vários estudiosos é o fenômeno da confiança e o seu impacto na organização. Observa-se que a confiança está relacionada ao desempenho analisando os benefícios gerados pela mesma. Por exemplo, tem-se uma menor necessidade de controle, uma maior colaboração dos envolvidos na organização e também uma maior duração nas relações criadas pela empresa (BATISTA; OLIVEIRA, 2012).

Suporte organizacional é compreendido como as crenças dos funcionários em relação ao nível em que a empresa valoriza os seus empregados, de forma a fornecer os recursos necessários para suprir as suas necessidades, dentro da organização (EISENBERGER et al., 1986). O mesmo se enquadra para o suporte gerencial, mudando apenas o foco das crenças, de organizacional para gerencial, onde o gerente se preocupa com seu bem-estar e apoia as suas necessidades. Por sua vez, a confiança de vendas é definida como a ‘crença de certeza pessoal’ do vendedor de que ele poderá realizar a venda para a empresa (STAJKOVIC, 2006, p. 1208).

O estudo entre suporte organizacional, suporte gerencial e confiança já foi abordado na literatura por Oliveira (2004). O autor afirma que a percepção do suporte pelo empregado fortalece o envolvimento afetivo com a organização e com o líder, resultando em um maior esforço do funcionário para atingir os objetivos organizacionais, como exemplo, a confiança na organização. O autor também pontua que a confiança do empregado na organização e no líder está ligada às crenças e credibilidade da empresa e na capacidade desta de identificar o desempenho do funcionário. A relação entre confiança do empregado e o desempenho também é encontrada na literatura, por exemplo, Srivastava e Sager (1999) afirmam que a confiança está relacionada à expansão do potencial alcançado pelo indivíduo, de forma a aumentar o seu sucesso no trabalho.

Embora haja esse avanço na literatura quanto aos efeitos benéficos de suporte e confiança, propõe-se neste trabalho que há uma situação em que o suporte em excesso pode prejudicar a confiança do vendedor. Especificamente, para o contexto de vendas, acredita-se que os suportes da organização e do gerente em excesso podem fazer com que o vendedor perca a confiança em si mesmo para realizar uma abordagem de vendas sem o apoio de algum tipo de suporte (isto é, suporte organizacional ou suporte gerencial). A posição defendida nesse trabalho é sustentada em pesquisas recentes na área de gestão da força de vendas. Por uma lado, as pesquisas recentes mostram que o gerente de vendas, por meio de seu excesso de suporte, pode criar uma forte dependência em seus vendedores, prejudicando os resultados (DOMINGUES; VIEIRA; AGNIHOTRI, 2017; VIEIRA; SILVA; GABLER, 2019). Por outro lado, as pesquisas também mostram que o excesso de suporte, por meio de feedbacks constantes, também limita a capacidade do vendedor de desempenhar seu trabalho de maneira eficiente (SILVA; VIEIRA; FAIA, 2015; SILVA, FAIA; VIEIRA, 2016; FAIA; SILVA; VIEIRA, 2018).

O objetivo deste trabalho é analisar o impacto positivo e impacto negativo do suporte organizacional e gerencial sobre a confiança e desempenho do vendedor. Para testar as hipóteses desta pesquisa, utilizou-se uma pesquisa quantitativa por meio da coleta de dados com vendedores do varejo. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e análise de

regressão linear múltipla com o *software Jasp*. Os resultados da pesquisa mostram que tanto o suporte organizacional quanto o suporte do líder aumentam a confiança do vendedor e, conseqüentemente, o seu desempenho. No entanto, as hipóteses que previam os efeitos deletérios do excesso de suporte não foram suportadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES DA PESQUISA

### 2.1 SUPORTE GERENCIAL

O suporte gerencial está relacionado ao grau em que o líder valoriza os seus funcionários, se atenta ao seu bem-estar e se preocupa em suprir as suas necessidades, fornecendo os recursos necessários para ajuda-lo a gerenciar uma determinada função (EISENBERGER et al., 1986).

Outra definição de suporte gerencial é o grau de envolvimento do gerente com as funções e adversidades relacionadas às vendas, oferecendo instruções e confiança (PLOUFFE et al., 2010). O suporte gerencial tem o papel de orientar os vendedores em relação às adversidades do trabalho (EISENBERGER et al., 2002).

Através de feedbacks e orientações, os gerentes de vendas exercem um papel essencial no suporte aos vendedores (DECONINCK, 2010). O suporte do gerente é definido na maneira em que o gerente de vendas orienta os seus vendedores em relação aos desafios e tarefas e serem alcançadas (PLOUFFE et al., 2010).

Nesta pesquisa, propõe-se a hipótese de que o suporte gerencial tem relação positiva com a confiança do vendedor até certo ponto, mas prejudica além de um ponto crítico. Esse ponto crítico se encontra no momento em que esses vendedores passam a depender desses líderes para efetuar suas vendas, de forma a afetar a sua autoconfiança (YAFFE; KARK, 2011). O uso exagerado de suporte pode aumentar o nível de dependência e conseqüentemente acabar diminuindo o desempenho o que impede o vendedor de desenvolver competências pessoais (VIEIRA et al., 2019; DOMINGUES et al., 2017; BANDURA, 2001).

Diante dessa argumentação, sugere-se a seguinte hipótese:

**H1:** À medida que aumenta o suporte gerencial, (a) a confiança do vendedor aumenta, mas a partir de um ponto crítico, (b) a confiança do vendedor será reduzida.

### 2.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Eisenberger et al. (1986), a ideia de suporte organizacional é estabelecida como valores globais desenvolvido pelo empregado sobre a amplitude em que a organização considera em suas contribuições.

Eisenberger et al. (1986) afirma que a boa compreensão de suporte organizacional leva a um sinal de que ambas as partes saíam ganhando, proporcionando ao funcionário uma maior responsabilidade, um melhor engajamento e uma maior satisfação. De acordo com Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006), a compreensão de suporte organizacional atua como causa de confiança organizacional quando a percepção do empregado na empresa é positiva, ocasionando em um maior comprometimento ao realizar as suas atividades.

Nesta pesquisa, propõe-se a hipótese de que o suporte organizacional tem relação positiva com a confiança do vendedor até certo ponto, mas prejudica além de um ponto crítico.

De acordo com Fisher et al. (1982) e Nadler e Fisher (1986), o recebimento de suporte organizacional nem sempre terá um efeito positivo, devido ao fato de que pode aumentar o sentimento de incompetência e inferioridade do empregado. Deelstra et al. (2003) afirma que o excesso de suporte organizacional para com os funcionários em suas atividades, resultará em uma falta de autoconfiança e proatividade.

Diante dessa argumentação, sugere-se a seguinte hipótese:

**H2:** À medida que aumenta o suporte organizacional, (a) a confiança do vendedor aumenta, mas a partir de um ponto crítico, (b) a confiança do vendedor será reduzida.

### 2.3 CONFIANÇA

Segundo Lewicki e Bunker (1996), a busca pela compreensão da confiança no trabalho vem atraindo uma grande quantidade de estudos em diversas áreas do conhecimento, sendo cada uma discutida de acordo com as suas perspectivas.

De acordo com Oliveira (2004), a confiança no âmbito organizacional começou a ter mais relevância quando as relações entre colaboradores e organização passaram a ser incapazes de gerar segurança. A partir disso, pensando em um mundo em constantes mudanças, a confiança na organização passou a ser vista como uma necessidade. Tzafir e Dolan (2004) destacam que tendo em vista a importância dessa ocorrência no âmbito organizacional, compreender como se organiza a conexão entre a organização e o seu empregado passa a ser fundamental.

Analisando os principais benefícios baseados na confiança, temos a menor necessidade de controle, maior durabilidade e permanência nas relações e também a colaboração mais ampla entre os envolvidos na relação. Essas vantagens observadas resultantes da confiança explicam a necessidade de se conhecer os pontos que possibilitam o seu surgimento (BATISTA; OLIVEIRA, 2012).

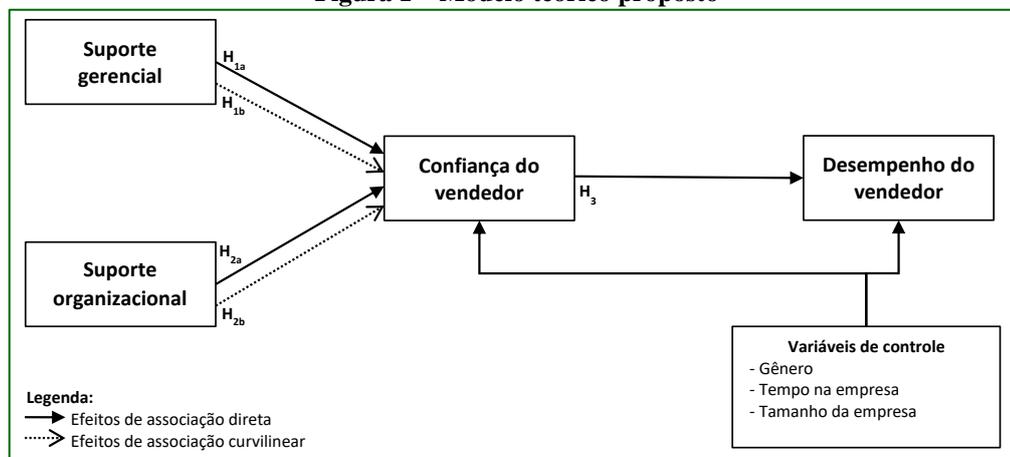
Nesta pesquisa, propõe-se a hipótese de que a confiança do vendedor tem relação positiva com o desempenho em vendas. Diversos estudos mostram a confiança do funcionário na organização como um fator decisório e específico na sobrevivência das empresas em um mercado demasiado globalizado e competitivo (VEDANA; MELLO, 2016). Zanini e Migueles (2014) afirmam que a confiança nas organizações apresenta-se como um requisito indispensável a segurança e tranquilidade dos colaboradores, além de possibilitar vantagem competitiva.

Diante dessa argumentação, sugere-se a seguinte hipótese:

**H3:** Confiança do vendedor tem relação positiva com o desempenho em vendas.

Com base nas hipóteses apresentadas, na figura 1 demonstra-se o modelo teórico, no qual os efeitos diretos e curvilíneo de associação com confiança do vendedor são: suporte gerencial e suporte organizacional. Por sua vez, a confiança do vendedor é sugerida para ter associação com o desempenho do vendedor.

Figura 1 – Modelo teórico proposto



Fonte: Autores

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa. Segundo Malhotra (2001, p. 155), a abordagem quantitativa procura mensurar os dados e utilizar alguma forma da análise estatística. Também foi realizada com abordagem descritiva. A abordagem descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como finalidade central a definição de algo, através de formulações prévias de hipóteses específicas (MALHOTRA, 2001, p. 108). As pesquisas descritivas são identificadas por serem bem estruturadas e apresentarem objetivos bem definidos e métodos formais (MATTAR, 1999, p. 85).

Para se estimar a confiabilidade do questionário aplicado, foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach. De acordo com Malhotra (2001, p. 265), a confiabilidade mostra o quanto uma escala apresenta resultados consistentes. O coeficiente alfa varia de 0 a 1, um valor de 0,6 ou menos indica confiabilidade insatisfatória.

Para testar as hipóteses, utilizou-se a análise de regressão linear múltipla com o *software Jasp*, onde é possível analisar o efeito de variáveis de predição (independentes) em uma variável de resultado (dependente) (MALHOTRA, 2001).

A amostra selecionada foi não-probabilística, que segundo Malhotra (2001, p. 316), é usada quando há uma menor necessidade de estimativas altamente precisas e que, em geral, não são necessárias projeções para as populações. Em tais pesquisas, a atenção foca no tamanho da amostra que resulta em varias respostas e atitudes (MALHOTRA, 2001, p. 316). Observa-se também que amostra não-probabilística depende do julgamento do pesquisador para caracterizar a escolha dos elementos da população compostos na amostra (MATTAR, 1999, p. 268).

O público dessa pesquisa consistiu em vendedores de lojas varejistas especializadas em material para pintura. Ao todo, foram compreendidas aproximadamente 66 diferentes organizações de material para pintura de municípios de Maringá e região. Os vendedores foram abordados pessoalmente in loco e, após receberem a explicação dos objetivos da pesquisa, foram convidados a participar dela. Foram distribuídos 223 questionários estruturados. Deste total, 201 retornaram, representando uma taxa de respostas de 90,1%. O instrumento de coleta de dados utilizado é um questionário com questões do tipo Likert com escala de sete pontos, sendo que 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente.

As escalas de suporte organizacional e suporte do gerente foram adaptados da escala de Eisenberger et al. (1996). A escala de suporte organizacional contou com três itens (“Esta loja que trabalho se preocupa muito comigo”, “Esta loja que trabalho se preocupa com minha satisfação”, “Esta loja que trabalho realmente se preocupa com meu bem-estar”). A escala de suporte organizacional contou com cinco itens (“Meu gerente me avisa sobre as atividades de venda que eu devo realizar”, “Meu gerente me avisa sobre os ajustes necessários nas atividades de venda”, “Eu recebo feedback de meu gerente pelas minhas ações de vendas”, “Meu gerente comenta se eu desempenho bem minhas atividades”).

A escala de confiança em vendas foi adaptada do estudo de Larson et al. (2008) e contou com dois itens (“Eu tenho muita confiança quando eu vendo para esta loja”, “Trabalhar nesta loja me dá a segurança de que preciso em situações de vendas”).

O desempenho do vendedor foi mensurado pelo percentual de atingimento da meta, em que o vendedor indicou em uma escala de onze pontos (50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%, 110%, 120%, 130%, 140%) qual foi a meta que ele alcançou nos últimos três meses em sua empresa.

O método de análise foi realizado de forma estatística descritiva, onde foram consideradas as médias, desvios e relações entre as variáveis. Para realizar o teste das hipóteses do suporte gerencial e suporte organizacional em excesso, as variáveis de suporte foram elevadas ao quadrado, seguindo procedimento sugerido por Malhotra (2001).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra (n = 201) é composta pela maior parte de homens, representando 77,1% dos entrevistados. Os respondentes são vendedores de lojas de tintas localizadas em Maringá e região. A experiência média como vendedor na empresa é de 6,38 anos e as empresas pesquisadas são classificadas como pequeno e médio porte, constatado pelo número médio de funcionários de 14,7 por empresa.

Tabela 1 – Descrição da amostra

| Características                                    | Perfil da amostra ( n = 201) |                           |
|--|------------------------------|---------------------------|
| <b>Gênero</b>                                      |                              |                           |
| Masculino  |                              | 77,1%                     |
| Feminino   |                              | 32,9%                     |
| <b>Experiência como vendedor na empresa</b>        | Média = 6,38 anos            | Desvio-padrão = 5,08 anos |
| <b>Tamanho da empresa (número de funcionários)</b> | Média = 14,7                 | Desvio-padrão = 8         |

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na tabela 1 que os vendedores possuem um nível de experiência moderada, com média de seis anos de trabalho com desvio padrão de cinco anos. Isso revela que há indivíduos na amostra aptos para identificar a confiança, uma vez que se todos os indivíduos da amostra fossem pessoas inexperientes, possivelmente o nível de confiança seria baixo.

## 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tabela 2 é composta pelas variáveis que compõe o modelo de pesquisa, pelas médias das variáveis, pelo desvio-padrão e também pelo alfa de Cronbach.

**Tabela 2 – Medidas descritivas das variáveis e alfa de cronbach**

| Variáveis   | Média | Desvio-Padrão | Alfa de cronbach |
|---|-------|---------------|------------------|
| 1. Suporte do gerente   | 6,48  | 1,91          | 0,91             |
| 2. Suporte da empresa   | 6,50  | 1,95          | 0,92             |
| 3. Confiança do vendedor                                      | 7,15  | 1,79          | 0,75             |
| 4. Desempenho (meta alcançada de vendas nos últimos três mês) | 0,85  | 0,26          | -                |

Fonte: Dados da pesquisa

Para realizar a análise das hipóteses, primeiro transformou-se os itens das escalas em suas respectivas variáveis por meio de média aritmética. Para atestar a confiabilidade dos itens das escalas, realizou-se o cálculo de alfa de Cronbach, que mensura o quanto uma escala apresentar resultados consistentes (MALHOTRA, 2001). A tabela 2 mostra que os coeficientes de alfa de Cronbach são todos satisfatórios (>0,60) conforme recomendado por Malhotra (2001). A tabela 2 também mostra que as variáveis, suporte do gerente (M=6,48, DP=1,91), suporte da organização (M=6,50, DP=1,95) e confiança do vendedor (M=7,15, DP=1,79) possuem uma média alta e alto desvio-padrão. Isso mostra que há uma heterogeneidade na amostra, o que permite realizar os testes das hipóteses de forma satisfatória.

A tabela 3 mostra os coeficientes de regressão linear entre as variáveis, com o intuito de avaliar o quanto uma variável X afeta uma variável Y. Quanto aos resultados das variáveis de controle, podemos notar na tabela 3 que o gênero, experiência do vendedor e tamanho da loja não foram significativos para confiança e desempenho do vendedor.

Quanto aos resultados das variáveis de predição, procuramos avaliar os efeitos diretos do suporte gerencial e suporte organizacional com a confiança do vendedor. Também analisamos a associação entre a confiança do vendedor com o desempenho em vendas. Também foram analisadas as hipóteses **H1b** e **H2b**, que sugerem que o suporte é bom até certo ponto, e a partir desse ponto o suporte passa a ser prejudicial a confiança do vendedor.

**Tabela 3 – Análise de regressão linear múltipla sobre a confiança e desempenho do vendedor**

| Efeitos                                     | Modelo 1              | Modelo 2               |
|---|-----------------------|------------------------|
|   | Confiança do vendedor | Desempenho do vendedor |
|   | Beta                  | Beta                   |
| <b>Efeito das variáveis de controle</b>     |                       |                        |
| Gênero (0 = masculino)                      | 0,08                  | 0,09                   |
| Tempo de empresa                            | 0,03                  | 0,04                   |
| Tamanho da loja (número de funcionários)    | -0,12                 | 0,07                   |
| <b>Efeitos das variáveis de predição</b>    |                       |                        |
| Suporte gerencial (H1a)                     | 0,43*                 | -                      |
| <i>Suporte gerencial</i> <sup>2</sup> (H1b) | 0,04                  | -                      |

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| Suporte organizacional (H2a)                     | 0,36* | -     |
| <i>Suporte organizacional</i> <sup>2</sup> (H2b) | -0,03 | -     |
| Confiança do vendedor (H3)                       | -     | 0,29* |
| <i>R</i> <sup>2</sup>                            | 0,33  | 0,28  |

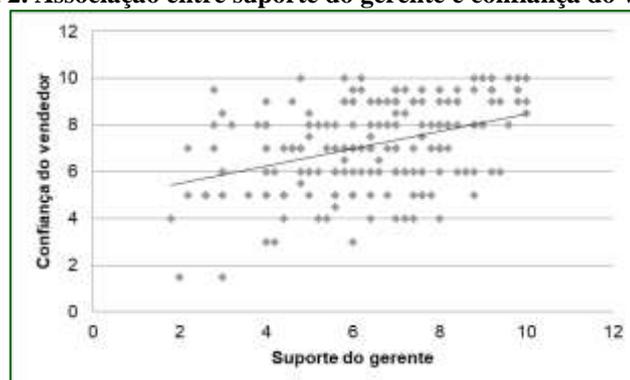
Nota: \*  $p < 0,05$ ; Beta: coeficiente padronizado da regressão linear múltipla.

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese **H1a** prevê que na medida em que aumenta o suporte gerencial, a confiança do vendedor também aumenta. Na tabela 3, no modelo 1, nota-se que o coeficiente de regressão entre suporte gerencial e confiança do vendedor é positivo ( $b = 0,43$ ;  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese H1a. Nota-se na Figura 2 (gráfico de dispersão) uma linha de tendência positiva, mostrando que quando o suporte gerencial aumenta a confiança do vendedor também aumenta. Na literatura de gestão, a relação positiva entre suporte gerencial e confiança é suportada por Oliveira (2004). Segundo o autor, quando se tem uma percepção do suporte gerencial pelo empregado, acaba resultando em uma maior dedicação do funcionário para atingir os objetivos organizacionais. O suporte gerencial está ligado ao envolvimento do gerente com as adversidades relacionadas a vendas, resultando em fornecer instruções e confiança (PLOUFFE et al., 2010). Nosso trabalho avança no conhecimento sobre a relação entre suporte gerencial e confiança do vendedor, ao apontar que essa ligação é importante para um melhor engajamento entre gerencia e vendedor.

Observa-se na Figura 2 uma linha de tendência positiva, o que significa que a confiança do vendedor aumenta conforme o suporte gerencial aumenta. Com isso mostra-se que quanto maior o suporte que o líder der ao seu vendedor, mais confiança ele terá na hora da venda.

**Figura 2. Associação entre suporte do gerente e confiança do vendedor**

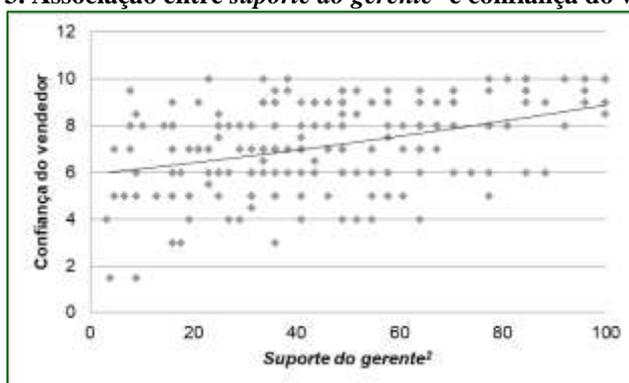


Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese **H1b** pressupõe que na medida em que aumenta o suporte gerencial, a confiança do vendedor também aumenta, até certo ponto, a partir desse ponto crítico, a confiança do vendedor será reduzida. Na tabela 3, no modelo 1, observou-se que o coeficiente de regressão não é significativo ( $b = 0,04$ , n.s.), não suportando a hipótese H1b. A Figura 3 mostra uma linha de tendência positiva entre *Suporte gerencial*<sup>2</sup> e confiança do vendedor e não em formato de U invertido. Desse modo, o resultado não suporta a hipótese sugerida na literatura por Yaffe e Kark (2011), que afirmam que após um determinado ponto, os vendedores

passam a depender dos seus líderes para efetuarem suas vendas, afetando a confiança. O efeito encontrado na análise mostra que essa literatura não se aplica ao contexto de lojas de tintas. Uma explicação possível é que vendedores de lojas de tinta não precisam de muita confiança para se vender materiais para pintura, levando em conta que vender tintas é algo menos complexo e difícil, e por esse motivo, a confiança do vendedor não se abala, mesmo que o vendedor fique dependente do suporte do gerente.

Figura 3. Associação entre *suporte do gerente*<sup>2</sup> e confiança do vendedor



Fonte: Dados da pesquisa

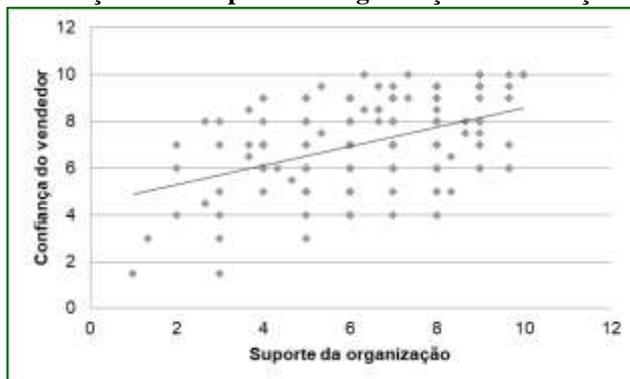
Na figura 3, tem-se uma relação entre *suporte do gerente*<sup>2</sup> e confiança do vendedor. A hipótese sugere que em determinado ponto, o excesso de suporte gerencial acabaria afetando de maneira negativa a confiança do vendedor. No entanto, a figura 3 mostra que mesmo elevando ao quadrado, o suporte continua sendo positivo na confiança, rejeitando a hipótese dessa pesquisa.

A hipótese **H2a** sugere que na medida em que o suporte organizacional aumenta a confiança do vendedor também aumenta. Na tabela 3, no modelo 1, pode-se notar que o coeficiente de regressão entre suporte organizacional e confiança do vendedor é positivo ( $b = 0,36$ ;  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese H2a.

A figura 4 mostra uma linha de tendência positiva, mostrando que na medida em que o suporte organizacional aumenta, a confiança do vendedor também aumenta. Conforme previsto na literatura, a percepção positiva do empregado na organização ocasiona em um maior comprometimento a realizar as suas atividades, aumentando a sua confiança organizacional (STINGLHAMBER; CREMER; MERCKEN, 2006). Esse trabalho melhora o conhecimento entre a relação de suporte organizacional e confiança do vendedor ao mostrar uma ligação positiva entre os mesmos, onde, quanto maior o suporte que a empresa fornece ao funcionário, maior será a sua confiança na hora da venda.

A Figura 4 apresenta a relação entre suporte organizacional e confiança do vendedor. Pode-se analisar que existe uma relação positiva entre essas duas variáveis de fato, suportando essa hipótese. Entende-se que quanto mais uma organização ajuda o seu funcionário, mais confiança ele tem na hora da venda.

Figura 4. Associação entre suporte da organização e confiança do vendedor

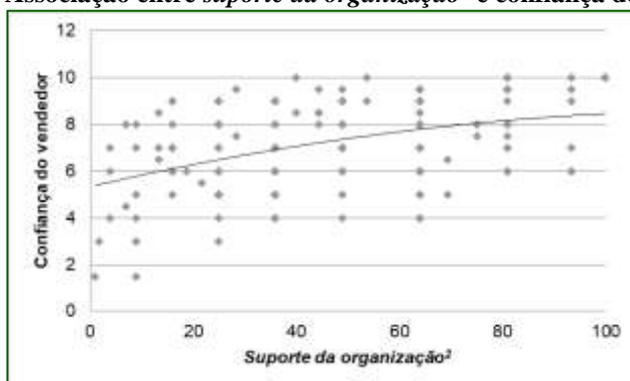


Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese **H2b** propõe que a confiança do vendedor aumenta até certo ponto conforme o suporte organizacional aumenta, a partir desse ponto, a confiança do vendedor irá diminuir. Na tabela 3, no modelo 1, nota-se que o coeficiente de regressão é não significativo ( $b = -0,03$ ; n.s.), mostrando que há um leve declínio na relação, porém pouco expressivo para suportar a hipótese H2b. Observa-se na figura 5 uma linha de tendência positiva com uma leve curvatura em formato de U invertido entre suporte organizacional<sup>2</sup> e confiança do vendedor, mas a curvatura é pouco expressiva.

A predição apoiava a ideia de que se aumentasse de forma excessiva o suporte organizacional, a partir de certo ponto, esse suporte se tornaria prejudicial à confiança, devido ao fato de que o vendedor se torna dependente do suporte da organização. Segundo Deelstra et al. (2003), o excesso de suporte organizacional para com os vendedores diminuirá a autoconfiança e proatividade do mesmo. O efeito encontrado na análise não suporta esse pressuposto, devido ao fato de que o resultado encontrado foi muito pouco expressivo para se confirmar de fato. Uma possível explicação é que vendedores de lojas de tintas não precisam de tanto apoio, treinamentos e suporte para vender, já que se trata de um produto mais fácil e menos complexo de se vender, o que torna a confiança do vendedor mais estável.

Figura 5. Associação entre *suporte da organização*<sup>2</sup> e confiança do vendedor



Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese **H3** sugere que a confiança do vendedor tem relação positiva com o desempenho em vendas, ou seja, quanto maior a confiança do vendedor, melhor será o seu

desempenho em vendas. Na tabela 3, no modelo 2, pode-se observar que o coeficiente de regressão é positivo e significativo ( $b = 0,29$ ;  $p < 0,05$ ). Esse resultado mostra que confiança tem uma relação positiva com desempenho em vendas, suportando a hipótese. Observando os principais benefícios baseados na confiança, tem-se uma maior colaboração entre os envolvidos, acarretando em um melhor desempenho (BATISTA; OLIVEIRA, 2012). A hipótese segue de acordo com a teoria, reafirmando a relação positiva entre confiança e desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa investiga se os suportes gerenciais e organizacionais influenciam a confiança do vendedor e se essa confiança impacta em seu desempenho em vendas em lojas de tintas na cidade de Maringá e região. Esse estudo também buscou examinar se o excesso de suporte acaba interferindo de maneira negativa a confiança do vendedor. Os resultados desta pesquisa servem para estender o conhecimento já existente na teoria sobre suporte (EISENBERGER et al., 1996; DEELSTRA et al., 2003) e confiança em vendas (OLIVEIRA; SOUZA, 2014; LARSON et al., 2008).

Essa pesquisa demonstra que o suporte gerencial tem um impacto positivo na confiança em vendas, de modo que, quanto mais suporte o vendedor recebe do seu gerente, mais confiança ele tem na hora de vender o produto. Eisenberger et al. (1986) demonstrou que o suporte gerencial está ligado na intensidade em que o líder valorizar os seus funcionários e se preocupa em satisfazer as suas necessidades, proporcionando os recursos necessários para ajuda-lo. Os resultados mostraram de fato que essas duas variáveis estão diretamente ligadas, em uma relação positiva, onde, quanto maior o suporte recebido, maior a confiança.

Por outro lado, os achados da pesquisa mostraram que mesmo quando o suporte gerencial é fornecido em excesso, a confiança do vendedor continua a aumentar. Esse resultado é contrário a hipótese H1b, que afirmava que o suporte do gerente em excesso prejudicaria a confiança do vendedor. Bandura (2001) destaca que a utilização exagerada de suporte acarreta em uma dependência do vendedor, acabando por diminuir o desempenho e o impedindo de desenvolver competências pessoais. Contudo esse resultado não foi observado nesse estudo, apresentando um resultado diferente daquele discutido na literatura de vendas (p.e., DOMINGUES; VIEIRA; AGNIHOTRI, 2017; VIEIRA; SILVA; GABLER, 2019).

Demonstrou-se também que o suporte organizacional tem uma relação positiva na confiança em vendas, em que, quanto maior o suporte fornecido da organização para o vendedor, mais confiança ele terá em suas vendas. Eisenberger et al. (1986) afirma que quando se tem uma boa compreensão de suporte organizacional pelo funcionário, ambas as partes saem ganhando, proporcionando a organização e ao funcionário uma maior satisfação, coordenação e responsabilidades. Esse estudo mostrou que o suporte organizacional tem uma relação positiva com confiança em vendas, confirmando a teoria e complementando os estudos existentes.

Em contrapartida, os achados mostraram que a confiança do vendedor não diminui ao receber um suporte organizacional em excesso, contrariando a hipótese H2b. A literatura sugeria que o suporte organizacional em excesso pode acarretar em um sentimento de inferioridade e incompetência do funcionário, deixando de ter um efeito positivo (FISHER et al., 1982; NADLER; FISHER, 1986). Uma explicação plausível para o resultado contrário ao da teoria se dá ao fato de que o produto vendido em específico não necessita de um grau elevado

de informação e confiança para vender. Desse modo, quando discute-se especificamente o suporte organizacional, como uma dimensão do sistema de controle de vendas, não tem-se um efeito deletério na confiança do vendedor, mesmo quando o suporte ocorre em excesso. Esse resultado é diferente daquele apresentado nas pesquisas nacionais recentes da área de vendas (p.e. SILVA; VIEIRA; FAIA, 2015; SILVA, FAIA; VIEIRA, 2016; FAIA; SILVA; VIEIRA, 2018).

Por fim, os achados desta pesquisa mostraram que a confiança do vendedor tem uma relação positiva com o desempenho em vendas, confirmando a hipótese H3. Esse resultado mostra que a confiança em vendas é uma atitude importante do vendedor para melhorar o resultado das vendas de lojas do varejo (LARSON et al., 2008; BATISTA; OLIVEIRA, 2012)

Como contribuição gerencial, essa pesquisa oferece informações importantes para as organizações e seus respectivos gestores. Mostra-se que o suporte gerencial e o suporte organizacional têm um impacto positivo na confiança do vendedor, e que a confiança do vendedor tem um impacto positivo no desempenho em vendas. Sabendo que o suporte gerencial afeta positivamente a confiança, essa pesquisa sugere que os gerentes devem sempre buscar manter um contato próximo com o vendedor, fornecendo todo o tipo de suporte possível que lhe é permitido.

Essa pesquisa sugere também que a organização sempre mantenha um nível alto de suporte ao seu vendedor, procurando saber o que os motiva, para assim conseguir fornecer um suporte que lhe é mais adequado. Eisenberger et al. (1986) pontua que a percepção do suporte organizacional pelo empregado proporciona um melhor engajamento entre organização e funcionário, aumentando a sua responsabilidade e satisfação de se fazer parte daquele lugar.

Esse estudo também mostrou que mesmo quando o suporte gerencial e o suporte organizacional se dão em excesso, a confiança do vendedor ainda assim não se abala. Porém, vale ressaltar, que esses estudos foram feitos em lojas de materiais para pintura, ondem o produto vendido é tem menor complexidade para ser vendido, de mais fácil compreensão e acesso.

Por fim, os achados desse estudo mostraram que a confiança do vendedor tem uma ligação positiva com o desempenho em vendas, tornando assim, ainda mais necessário que tanto a gerência quanto a organização se esforcem para sempre manter um suporte alto e de qualidade com os seus vendedores, de modo a ter um ambiente de trabalho melhor, e principalmente, obterem mais vendas.

Uma limitação dessa pesquisa diz respeito ao efeito do excesso de suporte gerencial e organizacional na confiança do vendedor. Como discutido anteriormente, algumas das hipóteses sugerem que o excesso de suporte tinha um impacto negativo na confiança do vendedor, porém, os achados mostraram que esse efeito não está presente na amostra do estudo. A explicação possível é que produtos de materiais para pintura são menos complexos para ser vendido, onde normalmente o cliente já entra decidido sobre o que vai comprar, e por isso, acarretaria em um menor impacto na confiança do vendedor. Estudos futuros podem explorar as hipóteses dessa pesquisa em lojas que vendam um produto mais complexo e com maior valor agregado, como por exemplo, automóveis. Ademais, futuros estudos podem testar a moderação dos suportes gerencial e organizacional na relação entre confiança do vendedor e desempenho em vendas. Por exemplo, Domingues et al. (2019) mostram que a competência do funcionário é suficiente para o alcance de resultados-chave no trabalho, de tal forma que o papel do gerente seja dispensável. Nessa linha, futuros estudos podem examinar se a confiança do vendedor seja suficiente para alcançar o desempenho, tornando os suportes desnecessários.

Por fim, a pesquisa levanta que o suporte gerencial e o suporte organizacional aumentam a confiança do vendedor, no entanto, o suporte pode ser fornecido de inúmeras maneiras. Desse modo, estudos futuros podem explorar qual tipo específico de suporte é mais adequado para cada tipo de vendedor, e qual o impacto que certo suporte em específico tem sobre a confiança e desempenho do vendedor.

## REFERÊNCIAS

BANDURA, A. Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2001.

BATISTA, R. L.; OLIVEIRA, Á. F. Antecedentes da confiança do empregado na organização. **Estudos de Psicologia**, v. 17, n. 2, 2012.

DECONINCK, J. B. The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 12, p. 1349-1355, 2010.

DEELSTRA, J. T. et al. Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 324, 2003.

DOMINGUES, Juliano; VIEIRA, Valter Afonso; AGNIHOTRI, Raj. The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. **Marketing Letters**, v. 28, n. 4, p. 637-649, 2017.

DOMINGUES, Juliano et al. Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, 2019.

EISENBERGER, R. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565-573, 2002.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500, 1986.

FAIA, Valter da Silva; SILVA, Juliano Domingues; VIEIRA, Valter Afonso. A moderação-mediada do sistema de controle na ambidestria. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 1-22, 2018.

FISHER, J. D.; NADLER, A.; WHITCHER-ALAGNA, S. Recipient reactions to aid. **Psychological Bulletin**, v. 91, n. 1, p. 27, 1982.

LARSON, B. V. et al. Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 271-277, 2008.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, v. 114, p. 139, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, Planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NADLER, A.; JEFFREY, D. The role of threat to self-esteem and perceived control in recipient reaction to help: Theory development and empirical validation. In: *Advances in Experimental Social Psychology*. **Academic Press**, p. 81-122, 1986.

OLIVEIRA, Á. F.; SOUZA, M. A. Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 204-217, 2014.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

PLOUFFE, Christopher R.; SRIDHARAN, Srinivas; BARCLAY, Donald W. Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high-technology and financial services contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 538-550, 2010.

TZAFRIR, S. S.; DOLAN, S. L. Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 2, n. 2, p. 115-132, 2004.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SILVA, Juliano Domingues; FAIA, Valter da Silva; VIEIRA, Valter Afonso. Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 626-640, 2016.

SILVA, Juliano Domingues; VIEIRA, Valter Afonso; FAIA, Valter da Silva. Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2015.

SRIVASTAVA, R.; SAGER, J. K. Influence of personal characteristics on salespeople's coping style. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 2, p. 47-57, 1999.

STAJKOVIC, A. D. Development of a core confidence-higher order construct. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1208, 2006.

STINGLHAMBER, F.; CREMER, D.; MERCKEN, L. Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 4, p. 442-468, 2006.

VEDANA, G. A.; DE MELLO, G. R. Fatores que influenciam a confiança do empregado na organização. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 2-14, 2016.

VIEIRA, Valter Afonso; SILVA, Juliano Domingues; GABLER, Colin. Overcoming over-identification: The power of organizational prestige in optimizing sales performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 37, n. 3, p. 258-270, 2019.

YAFFE, T.; KARK, R. Leading by example: the case of leader OCB. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 806, 2011.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 49, n. 1, p. 45-58, 2014.