



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES – MPMGOA

BRUNA ALDAIR DA NÓBREGA GOMES

**O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NA PERCEPÇÃO DE
AGENTES DE MICROCRÉDITO DO INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA**

JOÃO PESSOA

2023

BRUNA ALDAIR DA NÓBREGA GOMES

**O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NA PERCEPÇÃO DE
AGENTES DE MICROCRÉDITO DO INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito para o título de mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

JOÃO PESSOA

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G633s Gomes, Bruna Aldair da Nóbrega.

O supervisor como suporte de autoeficácia na percepção de agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania / Bruna Aldair da Nóbrega Gomes. - João Pessoa, 2023.

93 f. : il.

Orientação: Wagner Soares Fernandes dos Santos.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Supervisão - Ambiente organizacional. 2. Avaliação de autoeficácia. 3. Supervisor - Agentes de microcrédito. 4. Instituto Nordeste Cidadania. I. Santos, Wagner Soares Fernandes dos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.584(043)



Ata da Sessão Pública de Defesa do Trabalho Final da Mestranda **Bruna Aldair da Nóbrega Gomes**, ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 27 dias do mês de abril do ano de 2023, às 15h, no ambiente virtual hospedado no Skype, acessível pelo endereço eletrônico <https://join.skype.com/iDs5URSgXs1z>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **BRUNA ALDAIR DA NÓBREGA GOMES**, matrícula **20201023633**, intitulada: " **O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NA PERCEÇÃO DE AGENTES DE MICROCRÉDITO DO INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA.**", Estavam presentes os Professores Doutores: Wagner Soares Fernandes dos Santos – UFPB PPGOA – Presidente/orientador(a), Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira – UFPB PPGOA – Examinador(a) interno(a), Carlos Eduardo Cavalcante – UFPB PPGA – Examinador(a) externo(a). O Professor (a) Wagner Soares Fernandes dos Santos- na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: a) Revisar o terceiro objetivo específico. b) Retirar as hipóteses do trabalho. c) Deixar claro na introdução ou justificativa qual é o problema gerencial a ser solucionado. d) Nas considerações finais realizar uma conexão clara entre os resultados da pesquisa e recomendações de resolução do problema gerencial identificado.

Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Wagner Soares Fernandes dos Santos apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao



público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Tárzis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 27 de abril de 2023

Wagner Soares Fernandes dos Santos
Orientador(a)

Lucilene Klênia Rodrigues Bandeira
Membro(a) interno(a)

Carlos Eduardo Cavalcante
Membro externo(a)


Bruna Aldair da Nóbrega Gomes
Mestrando(a)

Tales Tárzis Dantas Vieira
Secretário do Curso

Emitido em 27/04/2023

ATA Nº 0/2023 - CCSA - DA (11.01.13.03)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 30/06/2023 14:34)
CARLOS EDUARDO CAVALCANTE
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1535430

(Assinado digitalmente em 28/06/2023 17:33)
WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2665486

(Assinado digitalmente em 28/06/2023 17:51)
LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2739440

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **0**, ano: **2023**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **28/06/2023** e o código de verificação: **551d17b6be**

Emitido em 15/08/2023

ATA Nº 01/2023 - MPMGOA (11.01.18.32)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 17/08/2023 15:34)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
2385959

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2023**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **15/08/2023** e o código de verificação: **a76aaecef**

Dedico este trabalho,
primeiramente a minha mãe, Chirley Marques da Nóbrega, por ter priorizado a
educação na construção da história da minha vida, por ter sido exemplo de força,
resiliência e fé. Obrigada por tudo, mainha.
Dedico a cada aluno das escolas e universidades públicas desse país. Afirmo, toda
transformação passa pela educação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela infinita bondade e amor, que se fez presente durante toda a minha caminhada, permitindo que eu chegasse até aqui, sendo fonte de renovação e fortalecimento diariamente.

A minha mãe, pelo apoio permanente, mulher digna de todo o meu respeito e admiração, responsável por tudo o que hoje sou.

Ao meu amor, Ronan do Vale, por tantos momentos me viu reclamar e até mesmo chorar pelas dificuldades passadas, a vida com você é muito mais fácil.

A minha família, de maneira geral, pelo apoio dedicado, em especial, aos meus sobrinhos, que em momentos difíceis faziam o fardo parecer mais leve, tia ama muito vocês.

A todos os meus amigos, que durante essa jornada me deram apoio para que essa etapa fosse concluída com êxito.

A Silvio e Sandra amigos que acolheram meu desejo de ser mestrande e me encaminharam o edital do MPGOA.

Aos amigos que o INEC e o BNB me presentearam, além de grandes apoiadores da minha vida acadêmica.

Ao INEC pela abertura para que eu realizasse esta pesquisa e tantos outros grandes feitos em minha trajetória profissional e acadêmica.

A todos os agentes de microcrédito que se dedicaram a responder esta pesquisa.

Aos colegas do MPGOA, turma 11, em especial, Maria Antônia, Dayane, Thamara, Miguel e Ednaldo Junior (Caroé). Que sorte a minha ter encontrado vocês.

Aos funcionários da Secretaria do MPGOA, Thales e Junielle, vocês são grandes exemplos de comprometimento no serviço público, gratidão por toda disponibilidade e atenção ofertadas.

Aos Professores do MPGOA, pelo tempo, compromisso e partilhas.

Aos professores Carlos Eduardo, Lucilene Klênia, e ao meu orientador, Wagner Soares, pela disponibilidade e contribuições para aprimoramento deste trabalho.

“A tarefa de viver é dura, mas fascinante” (SUASSUNA, Ariano)

RESUMO

Esta pesquisa teve como foco de investigação a correlação entre suporte do supervisor e a autoeficácia no âmbito organizacional. Trata-se de um estudo de caso com 510 agentes de microcrédito do INEC; constituindo uma amostra de pouco mais de 12%, considerando os 4.000 funcionários lotados na instituição pesquisada. A amostra constituiu 79,4 % homens e 20,6% mulheres; com formação em nível superior, 38,8%, e médio, 33,3%; casados, 57,8% e solteiros, 38,1%; 59,5% era do programa Crediamigo e 40,5% do Agroamigo. Duas escalas do tipo Likert foram aplicadas, em formato de questionário: a escala de Percepção do Suporte do Supervisor e a escala de Avaliação de Autoeficácia. Ao final do estudo, concluiu-se a relação entre as duas variáveis, suporte do supervisor e autoeficácia, evidenciada pela análise de dispersão e regressão.

Palavras-chave: Suporte de Supervisor; autoeficácia; agentes de microcrédito; Instituto Nordeste Cidadania.

ABSTRACT

This research focused on investigating the correlation between supervisor support and organizational self-efficacy. This is a case study with 510 INEC microcredit agents; constituting a sample of just over 12%, considering the 4,000 employees working at the researched institution. The sample comprised 79.4% men and 20.6% women; with higher education, 38.8%, and secondary education, 33.3%; married, 57.8% and single, 38.1%; 59.5% were from the Crediamigo program and 40.5% from the Agroamigo program. Two Likert-type scales were applied, in a questionnaire format: the Perception of Supervisor Support scale and the Self-Efficacy Assessment scale. At the end of the study, the relationship between the two variables, supervisor support and self-efficacy, was concluded, as evidenced by dispersion and regression analysis.

Keywords: Supervisor Support; Self-Efficacy; microcredit agents; Instituto Nordeste Cidadania.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Temas encontrados na literatura internacional.....	33
Quadro 2- Temas encontrados na literatura internacional.....	33
Quadro 3- Temas encontrados nos artigos em língua portuguesa.....	35
Quadro 4- Artigos encontrados no Google Acadêmico em língua portuguesa.....	35
Quadro 5- Artigos encontrados na plataforma Scielo em língua portuguesa.	36
Quadro 6- Artigos encontrados no Periódicos Capes em língua portuguesa.	37
Quadro 7- Escala de Percepção de Suporte Organizacional	56
Quadro 8- Escala de Avaliação de Autoeficácia.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resultados do levantamento nas três plataformas analisadas.....	34
Tabela 2- Resultados obtidos da escala Percepção Suporte do Supervisor.....	64
Tabela 3- Resultados obtidos da escala de autoeficácia.....	66
Tabela 4- correlação entre variáveis- autoeficácia e suporte do supervisor.....	73
Tabela 5- Estatística do modelo de regressão linear	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Determinantes da convicção de Autoeficácia.....	29
Figura 2- Relação entre Suporte do Supervisor e autoeficácia.....	32
Figura 3- Categorias de análise da pesquisa.....	48
Figura 4- Recorte de mapa do Brasil - Território de atuação Instituto Nordeste Cidadania.....	52
Figura 5- Cálculo para amostragem da pesquisa	53
Figura 6- Cruzamento de dados.....	58
Figura 7- Distribuição da amostra por sexo.....	61
Figura 8- Distribuição da amostra por estado civil.....	61
Figure 9- Nível de escolaridade dos agentes de microcrédito	62
Figura 10- Distribuição da amostra por programa vinculado.....	62
Figura 11- Classificação de concordância do suporte do supervisor	68
Figura 12- Classificação de concordância da Autoeficácia	69
Figura 13- Tabela de média e proporção do suporte do supervisor.....	70
Figura 14- Tabela de média e proporção da Autoeficácia.....	71
Figura 15- Gráfico de dispersão de autoeficácia e Suporte do supervisor.....	72

LISTA DE SIGLAS

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

GPTW – Greet Place To Work

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEC - Instituto Nordeste Cidadania.

ONG – Organização Não Governamental

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OSC - Organização da Sociedade Civil

POS - Percepção do Suporte Organizacional

PSS – Percepção do Suporte do Supervisor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	21
2.1 COMPREENDENDO CONCEITOS: O SUPORTE DO SUPERVISOR	22
2.2 COMPREENDENDO CONCEITOS: AUTOEFICÁCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	28
2.3 SUPORTE DO SUPERVISOR E AUTOEFICÁCIA	30
2.4 O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO A PARTIR DO ESTADO DA ARTE	35
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA	46
3.1 CONHECENDO O LÓCUS DA PESQUISA: O INEC	48
3.1.1 Local da Pesquisa	52
3.1.2 População e amostra	52
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS	54
3.2.1 Suporte Organizacional e Autoeficácia: cruzando os dados e correlacionando-os aos objetivos da pesquisa	57
3.2.2 Análise estatística	59
4 O SUPERVISOR COMO AGENTE DE PROMOÇÃO DE AUTOEFICÁCIA NA PERCEPÇÃO DE AGENTES DE MICROCRÉDITO DO INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA	61
4.2 UMA ANÁLISE ESTADÍSTICA DE RELAÇÃO ENTRE SUPORTE DE SUPERVISOR E AUTOEFICÁCIA	63
4.2.1 O Banco de dados	63
4.2.2 Análise Estatística dos dados em escala Likert	68
4.2.3 Análise das médias aritméticas	71
4.2.4 Correlação de Pearson	72
4.2.5 Análise de regressão	73
4.3 DISCUSSÃO	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A- Questionário	86

APÊNDICE B- SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

ACADÊMICA..... 89

1 INTRODUÇÃO

Os espaços organizacionais têm passado por grandes mudanças ao longo dos anos, hoje se vive a indústria 4.0 um momento que tem por característica o uso de tecnologias cada vez mais avançadas. Conseqüentemente, mudanças nos padrões laborais irão exigir um mercado cada vez mais dinâmico frente às necessidades laborais de competição no mercado. Mudanças que irão requerer novas formas de produção e inovação no âmbito das organizações.

Diante dessas novas dinâmicas, um dos grandes debates contemporâneos têm sido o de como gerar indivíduos que sejam, ao mesmo tempo, satisfeitos e produtivos no exercício desempenhado. Jargões como “funcionário feliz trabalha melhor” ganham cada vez mais espaço dentro das organizações, trazendo o debate sobre a importância do trabalho com qualidade.

Algumas empresas, inclusive, já não utilizam mais o termo empregado ou funcionário. No lugar dele, entra em cena o colaborador: um termo cunhado desde a década de 1990 que vem sendo utilizado em alusão a uma dimensão mais participativa do funcionário.

Todavia, para que a empresa tenha colaboradores, é preciso que ela invista nesses indivíduos, fomentando um clima organizacional que possibilite o sentimento de colaboração nestes, para que se sintam mais motivados a alcançarem os objetivos da empresa.

Estudos realizados por Locke (1976) e Henne e Locke (1984) demonstraram que, apesar das controvérsias na relação entre satisfação profissional e produtividade, pode-se afirmar que a primeira exerce algum tipo de influência na segunda, podendo, conseqüentemente, acarretar perda exponencial na qualidade de trabalho — embora não seja possível afirmar que a pouca qualidade laboral possa fazer com que todos os funcionários estejam insatisfeitos. Uma vez insatisfeitos, há possibilidade de que haja efeitos indiretos na produtividade, como absenteísmo, rotatividade e greves (LOCKE, 1976; HENNE; LOCKE, 1984).

Outros estudos, como os de Bergamini (1994), Chiavenato (2003) e Maxwell (2008), colaboram para pensar outras questões envolvendo a satisfação profissional. Dentre os pontos que podem desencadear tanto a presença quanto a ausência de satisfação profissional, colocadas pelos autores, estão as relações de trabalho que

são estabelecidas no ambiente organizacional, sobretudo entre lideranças e seus subordinados.

O papel da liderança para satisfação profissional é um ponto que merece destaque, pois os líderes atuam como uma espécie de denominador comum. São essenciais ao ambiente organizacional, pois simbolizam a “influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2003, p. 122).

No âmbito de uma empresa ou organização, os líderes atuam como importante canal de potencialização de satisfação profissional nos seus liderados, e “isso é muito importante, pois promove o crescimento das pessoas e gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p.96).

Nesses espaços, atuam como uma autoridade formal, em uma organização, podendo ser representados por um gerente, um chefe, um supervisor, etc. (BRANDT; OLIVEIRA, 2009). Enquanto peça-chave, são mediadores para incentivar e conseguir o cumprimento de metas dentro de uma instituição, incentivando o desempenho de seus liderados.

A liderança, em uma empresa, é um fator de influência recíproca, pois tem como finalidade objetivos mútuos e comuns a todos que compõem uma organização. Assim, não é apenas um cargo individual, mas sim coletivo, pois requer, constantemente, o trabalho em cooperação (BERGAMINI, 1994). É, segundo as palavras de Brandt e Oliveira (2009, p. 588), “saber explorar os mananciais da motivação humana.”

Essa relação entre líderes e liderados, de pessoas que produzem dentro da empresa, será um fator imprescindível às organizações para a construção de seu diferencial competitivo, ou seja, para manter as equipes alinhadas aos desafios organizacionais e mercadológicos. Isso requer das organizações um esforço adicional para que o ambiente institucional seja fértil ao desenvolvimento.

Esta dissertação, intitulada “O Supervisor como suporte de autoeficácia na percepção de agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania”, tem como centralidade a figura de uma dessas lideranças, a do supervisor, buscando apreender sua importância enquanto suporte na organização empresarial.

O interesse no estudo emerge da experiência de trabalho vivenciada pela pesquisadora na área de gestão de pessoas.

A função exercida lida com o campo de estratégias, o que possibilita o diálogo direto e constante com colaboradores de diversas funções da instituição. Na estrutura organizacional, com atuação e contato direto com o cliente, a empresa tem dois atores de grande importância na efetivação e destinação do microcrédito, são eles: os coordenadores de unidade, que exercem função de gestão local; e os agentes de microcrédito, que exercem função operacional direta na distribuição e acompanhamento do microcrédito juntos aos clientes. Dentre eles, o contato mais próximo é estabelecido com os coordenadores, os quais neste trabalho são intitulados como supervisores.

O contato direto com essas pessoas possibilitou o olhar sensível para elas dentro da organização, tanto no que diz respeito à sua importância como ao seu papel desempenhado dentro da instituição.

O desempenho dos liderados, bem como sua permanência e sucesso institucional estão diretamente ligados a forma como o líder direciona e valoriza as equipes. A sustentabilidade de uma organização passa pela retenção dos talentos. O que em alguns momentos mostra-se desafiador no Instituto Nordeste Cidadania, pelo fato que ao serem assediados pela concorrência do mercado de microcrédito muitos destes liderados optam por seguir em nova instituição.

Foram esses fatores que possibilitaram observar como se dá a dinâmica organizacional e qual a importância do supervisor dentro dela, uma vez que essas dinâmicas impactam diretamente no desempenho operacional e institucional; conseqüentemente, no atendimento ao cliente, bem como nas questões internas do funcionário, a saber, as questões de autoeficácia.

A partir dessas observações, pôde-se ter a percepção de que o supervisor é um termômetro institucional, em termos organizacionais; portanto, um importante agente de promoção de autoeficácia para os seus liderados, ou seja, um canal para que esses indivíduos se sintam capazes e motivados a atingirem as demandas exigidas pelo ambiente de trabalho (CORREIA, 2016).

Quando se tem por vista a atuação do supervisor na realidade do Instituto Nordeste Cidadania — lócus deste estudo —, considerando sua macroestrutura, é responsável por coordenar uma equipe plural de pessoas, que estão distribuídas em

diferentes municípios do Estado, desde João Pessoa a São José de Piranhas, por exemplo. Ao todo, somam-se 38 estruturas.

Com uma dinâmica setorial tão complexa, os supervisores acabam exercendo função primordial, sobretudo quando se tem por vista que cada estrutura é mediada por um desses profissionais, os quais, na realidade do INEC, denominam-se de coordenadores. São estes que gerem a equipe, sendo os principais responsáveis pela gestão de pessoas. Atuam, dessa forma, como líderes da estrutura, orientando os demais funcionários, capacitando-os, cuidando de sua equipe e direcionando-os com segurança.

Foi observada a importância da figura do coordenador na realidade do INEC, surgindo, assim, o interesse nesta pesquisa de campo, que tem como intuito compreender qual a importância do suporte de supervisor para o bom desempenho dos agentes de microcrédito dessa instituição, que hoje compõem o maior número de funcionários da empresa atualmente. Ademais, são os agentes de microcrédito que estão em contato direto e constante com os clientes, tornando-se importante que estejam bem orientados, que tenham um bom suporte, que sejam bem acolhidos e que tenham um bom processo de capacitação por parte de seu coordenador.

Devido às questões elencadas, a importância de realizar um estudo que abarque a grande área territorial de atuação e distribuição das equipes, visto que a gestão direta local é um canal de orientação sobre as melhores práticas, um agente multiplicador da cultura organizacional, um suporte amplo com a finalidade de gerir as pessoas, os processos e os resultados alinhados aos objetivos institucionais; estes que também representam os objetivos do parceiro público.

Acerca da relevância empírica, este tipo de estudo se mostra eficaz para avaliar a dinâmica institucional a partir da relação entre o líder e os seus liderados. Parte-se do pressuposto de que um baixo nível de suporte percebido do supervisor pelos membros da equipe pode gerar impactos institucionais de várias ordens. Entre as quais, as questões intrínsecas aos liderados (como desmotivação, estresse, entre outras) e, sobretudo, os reflexos no desempenho dos subordinados.

Um segundo pressuposto é que o baixo nível de suporte do supervisor tende a acarretar efeitos negativos que podem gerar insatisfação e contribuir, por exemplo, para uma maior rotatividade de funcionários, gerando, conseqüentemente, maior dispêndio em relação ao custo de demissão, contratação e formação.

Na realidade do INEC, a formação teórica dos agentes de microcrédito dura em torno de 45 dias, o que demonstra que, em termos institucionais, é demasiado desvantajoso que haja rotatividade desses profissionais. O que reforça a importância desta pesquisa, como instrumento de avaliação a curto, médio e longo prazo.

Para a construção do objeto empírico deste estudo, algumas categorias teóricas foram utilizadas para pensá-lo, como os conceitos de POS – Suporte Organizacional Percebido, PSS – Suporte do Supervisor Percebido e Autoeficácia serão abordados. Além disso, buscou-se relacionar a importância do Suporte Supervisor para a autoeficácia de equipes, estabelecendo relações com a realidade do Instituto Nordeste Cidadania – INEC, local onde foi realizada a pesquisa.

A reflexão acerca da importância do suporte supervisor para a autoeficácia, na dinâmica da organização Instituto Nordeste Cidadania, traz como principal contribuição pensar o comportamento humano a partir das relações no espaço laboral; auxiliando, inclusive, outras pesquisas a serem realizadas em ambientes organizacionais.

Assim, entende-se a emergência do tema, que busca refletir sobre as ações no próprio campo de atuação da pesquisadora, contribuindo, conseqüentemente, para melhorá-lo. Destaca-se, ainda, a lacuna teórica sobre a temática proposta, devido à quantidade reduzida de estudos realizados nesta temática, o que reafirma a importância deste trabalho e sua contribuição para instigar futuras pesquisas.

Acredita-se, por fim, que esta pesquisa servirá como apoio para tomadas de decisão com enfoque no desenvolvimento e acompanhamento de pessoas, tanto da instituição referida como nas demais instituições.

Dito isto, segue os objetivos delimitados com base no seguinte problema: como os agentes de microcrédito compreendem o suporte do supervisor? O supervisor pode ser considerado um agente de suporte de autoeficácia no âmbito organizacional?

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção dos agentes de microcrédito acerca da atuação do supervisor e a relação deste enquanto suporte de autoeficácia no Instituto Nordeste Cidadania.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- identificar a percepção do agente de microcrédito acerca de suporte do supervisor no ambiente organizacional;
- verificar como o agente de microcrédito avalia-se acerca da autoeficácia;
- analisar se quanto maior o suporte do supervisor percebido, maior será os índices de autoeficácia;

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

A partir das problemáticas destacadas, o estudo organizou a sua discussão em cinco seções. A primeira, introdutória, contextualizou a pesquisa, delimitando, em sua justificativa, os aspectos que influíram para o levantamento das hipóteses que subsidiaram a elaboração deste texto dissertativo, de acordo com os objetivos pretendidos.

A segunda seção, intitulada "O supervisor como suporte de autoeficácia no ambiente organizacional", destacou as principais mudanças decorrentes no âmbito organizacional, evidenciando a centralidade do papel das lideranças, na divisão social do trabalho. Dentre estas lideranças, está o supervisor, foco deste trabalho. Esta seção teve sua importância, porque discutiu, junto aos principais autores da temática, os conceitos que regem o aporte teórico desta pesquisa, a saber: Suporte de Supervisor, Autoeficácia e a relação entre ambos, no âmbito organizacional. Ainda nesta seção, realizou-se um estado da arte do que vem sendo produzido acerca da temática empreendida nesta dissertação. Assim, buscou-se nas plataformas Scielo, Google Acadêmico e Periódicos da Capes trabalhos que se assemelhassem à nossa proposta de estudo. Dez trabalhos foram encontrados, lidos e discutidos, são estes: Brandt e Oliveira (2009); Maciel e Camargo (2015); Bohle e Alonso (2017); Palacios e Côrtes (2019); Sobral e Islam (2019); Cancelino et al. (2020); Ceribeli e Severgnini (2020); Molina e Vieira (2021); Kaveski; Beuren (2021); Fonseca e Nascimento (2022).

Na terceira seção, sobre os caminhos metodológicos, descreveu as etapas teórico-metodológicas da pesquisa, como caracterização do tipo de estudo — Estudo de Caso, com base em Yin (2015) —, definição do lócus de pesquisa — Instituto Nordeste Cidadania —, população e amostra — Agentes de Microcrédito do INEC.

Além disso, definiu-se, também, as técnicas empreendidas para a análise dos dados, bem como se sucedeu o processo de aplicação dos questionários e de coleta de dados.

Na seção quatro, a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Nesta, apresenta-se a pesquisa constituída com uma amostra de 12,75% de agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania, dos 4.000 agentes de microcrédito que fazem parte do INEC, ou seja, 510 participantes.

Por fim, as considerações finais, que trazem uma síntese daquilo que foi exposto no trabalho.

2 O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os cenários que envolvem a organização do trabalho passaram por profundas transformações, especialmente a partir do século XVIII-XIX, quando as mudanças no processo produtivo começam a ser modificadas devido à revolução industrial.

Com a divisão social do trabalho impulsionada pela intensificação da industrialização, o trabalho ganhou novos contornos, tornou-se mais heterogêneo do ponto de vista social. No contexto das sociedades capitalistas, a divisão econômica do trabalho acarretou, sobretudo, na estratificação das profissões, exigindo um trabalho cada vez mais complexo e qualificado, com existência de diferentes especialidades — ou melhor, profissões — para o atendimento de diversas demandas no mundo do trabalho.

Na era industrial, o trabalho passa a ser sinônimo de liberdade, uma vez que a remuneração da força produtiva avança em relação ao sistema escravista. Na sociedade capitalista, vender sua força de trabalho significa que o indivíduo participa socialmente (ALMEIDA, 2008). Assim:

[...] o trabalho passa a ser, então, considerado como uma atividade central que estrutura a vida dos indivíduos e da sociedade, pois deixa de ser somente um meio de subsistência, para tornar-se também um meio de auto-realização, status, poder e identidade. (ALMEIDA, 2008, p. 7).

A atividade laboral na contemporaneidade ocupa protagonismo ímpar na vida das pessoas. É no trabalho que os indivíduos passam a maior parte de sua vida. Por vezes, atrela-se ao nosso bem-estar social. Um trabalho precário, ou até mesmo a falta dele, pode gerar sofrimento psíquico. Por outro lado, um trabalho que produza prazer, utilidade e desenvolvimento pode ser fonte de felicidade (ALMEIDA, 2008).

Meleiro (2005) destaca que as mudanças constantes nos processos produtivos acarretam diretamente no comportamento das pessoas. Dentre essas mudanças, está o modo de enxergar as organizações. Com um processo produtivo

Cabe salientar que uma organização de trabalho é um fenômeno socialmente construído, que é representado pela reunião de pessoas com um objetivo comum de produzir bens e/ou prestar serviços. Uma organização que, para seu funcionamento, necessita de recursos necessários (financeiros, humanos e materiais) (ALMEIDA,

2008). No caso do espaço organizacional, refere-se não apenas ao espaço físico, mas a um espaço-dinâmica, ou seja, um espaço multidimensional no qual se encontram, ao mesmo tempo, as dimensões material, humana, tecnológica e política, conforme destaca Siqueira (2011). Ainda sobre as características organizacionais, conforme Almeida (2008), podem ser compreendidas a partir de três setores: a pública, a privada e a público-privada. Neste trabalho, debruçamo-nos sobre o segundo setor, o privado.

Considerando a dimensão humana, o trabalho tem sido colocado como lugar para o fortalecimento dos vínculos, possibilitando uma trajetória mais duradoura e comprometida das pessoas que constroem a prática laboral, tornando-as conseqüentemente, mais produtivas, já que a permanência dos funcionários contribui para uma cultura organizacional mais sólida, com forte mecanismo de troca.

Uma vez que o funcionário percebe o quão valorizado é pela organização tende a retribuir tal valorização. É nesse contexto que surgem as discussões de como pensar a organização do trabalho, como valorizar os funcionários e como, a partir disso, melhorar a produtividade dos envolvidos no processo laboral, oferecendo benefícios, incentivos e prêmios. Ou, no caso deste estudo, averiguar como o suporte do supervisor pode contribuir para a autoeficácia. Daí a importância de dissertamos neste capítulo um pouco mais sobre esses conceitos.

2.1 COMPREENDENDO CONCEITOS: O SUPORTE DO SUPERVISOR

O ambiente organizacional funciona a partir de um sistema de troca entre organização e funcionário. Pressupõe-se que a primeira deve oferecer um ambiente seguro e agradável, com prêmios e benefícios ao segundo. Este, ao perceber o ambiente de cuidado com o seu trabalho passa a produzir mais e melhor, demonstrando compromisso e envolvimento com a instituição e retroalimentando a troca.

A descrição acima trata-se de uma Percepção do Suporte Organizacional – POS, que, segundo Eisenberger et al. (1986 p.501), pode ser reconhecida como: "as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida de seu bem-estar".

Para que haja percepção do suporte organizacional em uma determinada instituição de trabalho, é importante que os atores sejam ouvidos acerca da dinâmica

organizacional: o que inclui perceber não só a qualidade física do lugar em que acontece o processo produtivo, mas toda a cultura laboral, ou seja, os espaços de aprendizagem formal e informal, a gestão, a valorização do compartilhamento de informações e a valorização do empregado.

O suporte que o trabalhador recebe na organização, segundo Fernandes et al (2014 p. 147), impacta diretamente na vida do trabalhador. Quando há esse suporte, “... fortalece a expectativa de esforço-resultado e o vínculo afetivo dos funcionários com a organização, resultando em maiores esforços para cumprir os objetivos da organização.” (EISENBERGER et al., 1986 p. 502).

A apresentação tridimensional do construto ‘Suporte Organizacional’ (ou seja, suporte da organização, do chefe e dos colegas) se mostra interessante por ampliar as relações teóricas entre o conceito de suporte e seus antecedentes e consequentes” (MACIEL; CAMARGO, 2015, p. 351). É dentro desse construto que está a figura do Supervisor, que é determinante para a percepção do suporte organizacional.

Cordeiro e Frost (1960), ao definir o termo supervisor, coloca-o como um líder. Nas palavras dos autores, é uma pessoa que deve prover os meios necessários para direcionar os seus seguidores, isto é, os seus subordinados: “o supervisor como líder deve aceitar a responsabilidade de fazer com que os meios pareçam aos olhos dos seguidores” (CORDEIRO; FROST, 1960, p. 66).

Bergamini complementa esse entendimento (1995), à medida que o entende como aquele que deve exercer uma influência recíproca, no âmbito organizacional. Recíproco porque seus objetivos devem ser comuns a todos que compõem a organização. Não é apenas um cargo individual, mas sim coletivo, pois requer, constantemente, o trabalho em cooperação (BERGAMINI, 1994).

Na literatura recente, (CERIBELI; SEVERGNINI, 2020; EISENBERGER et al, 2010; LIDEN; SPARROWE; WAYNE, 1997; KURTESSIS et al., 2017; MACIEL; CAMARGO, 2015; MELCHIOR, 2023; STINGLHAMBER; CREMER; MERCKEN, 2006; WAYNE; SHORE; LIDEN, 1997), a expressão ‘Supervisor’ aparece atrelada a outras funções de liderança, podendo ser entendida como similar a chefia direta, superior hierárquico imediato. Assim, este trabalho adotará o entendimento de que Supervisor é o gestor que tem sob sua responsabilidade um grupo de pessoas para o desenvolvimento de um trabalho. Ou seja, é o superior hierárquico ao qual tem subordinação direta.

Interpreta-se, então, que o supervisor é responsável direto pelo suporte percebido por seus liderados, porque ele imprime à sua equipe a imagem da organização, sendo um sujeito que tem fundamental importância na replicação da cultura organizacional, na replicação de procedimentos, normas e afins.

Para os autores, um bom supervisor, deve ser percebido:

Ele deve entrar para um sistema de referências. Deve receber a atenção do seguidor. Tanto quanto sabemos a percepção é complexa e altamente seletiva. As diferenças individuais de percepção são grandes. Desta forma, o ser percebido como um líder por muitos indivíduos representa uma grande tarefa que se pede do supervisor. Ele deve estar ciente desta tarefa que lhe cabe e não pressupor que a liderança que lhe é outorgada pelos seus superiores lhe assegura necessariamente esta percepção por parte de seus seguidores (CORDEIRO; FROST, 1960, p. 66).

No âmbito organizacional, o supervisor atua em diversas frentes, atendendo tanto aos interesses da cúpula de uma organização, que estão acima dele, como aos dos operários subordinados. Assim, não há como pensar a eficácia de um supervisor sem antes olhar para a relação que este estabelece com seus subordinados e com a administração da cúpula. Isso porque a eficiência e solidez dessas relações irão impactar diretamente a eficácia deste profissional (IBIDEM, 1960).

O supervisor, enquanto líder, atua como uma autoridade formal. (BRANDT; OLIVEIRA, 2009), exerce influência para consecução de objetivos específicos (CHIAVENATO, 2003). Tem, portanto, importante função educativa, ou seja, precisa ter domínio de um conjunto de conhecimentos e habilidades para exercer sua função. Cordeiro e Frost (1960), destacam quatro condições necessárias à boa liderança de um supervisor, considerando a eficácia de sua atuação para com seus subordinados, são estas:

1- **Dar segurança psicológica** aos subordinados, de modo que se sintam convictos de que são importantes para o âmbito organizacional, que tem um potencial a ser desenvolvido na organização, e de que é um sujeito responsável para executar aquilo que lhe fora atribuído;

2- **Ter conhecimento** do que se espera dele, em relação ao que lhe é atribuído;

3- **Dar possibilidade de participação** aos seus subordinados, de modo que se sintam incorporados ao processo organizacional, sobretudo, nas áreas que tem competência para exercer sua função;

4-Dar independência para que os subordinados possam ter liberdade de pensar, planejar e operar diferentes situações.

Assim, acredita-se quanto maior a qualidade desse suporte, maior será a interação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Consequentemente, maior diferencial competitivo, que, somado à singularidade, visão e experiência acumuladas ao longo da vida pessoal e profissional de seus funcionários, pode ser o caminho tanto para o desenvolvimento e aprimoramento individual como organizacional.

Ceribeli e Severgnini (2020) afirmam que os supervisores e demais profissionais que ocupam cargos de chefia, e que possuem maior autonomia para alocar recursos e atribuir recompensas, personificam a organização sob a perspectiva de seus subordinados e devem adotar uma postura de suporte perante os membros de suas equipes (EISENBERGER et al., 2010).

Stinglhamber, Cremer e Mercken (2006) identificaram que a justiça interacional aumenta a confiança no supervisor ao reforçar o PSS. Também se identificam evidências de que os funcionários se envolvem em trocas duradouras com a organização como um todo e com seu supervisor imediato (WAYNE; SHORE; LIDEN, 1997).

Os supervisores e outros em papéis de liderança desempenham um papel fundamental no fornecimento de recompensas e recursos organizacionais aos funcionários. Portanto, devem ser vistos como uma fonte maior de suporte organizacional do que os colegas de trabalho (WAYNE; SHORE; LIDEN, 1997).

Assim, o comportamento de Suporte do Supervisor deve estar mais intimamente relacionado ao Suporte da Organização do que o comportamento de suporte dos colegas de trabalho e de equipe, que seriam vistos como menos representativos do Suporte da Organização (KURTESSIS et al., 2017).

Percebendo a importância da relação recíproca entre funcionário e organização como propícia ao bom desempenho das atividades, é que se propõe a presença do suporte na estrutura organizacional. Muitos são os benefícios desse suporte, segundo Eisenberger et al. (1986, p. 502):

Na medida em que o apoio percebido também atendesse à necessidade de entusiasmo e aprovação, o funcionário incorporaria a associação organizacional a identidade própria e, assim, desenvolveria um vínculo emocional positivo (ligação afetiva) com a organização. Uma expectativa de esforço resultante e um apego afetivo aumentariam os esforços dos funcionários para atingir os

objetivos da organização por meio de maior assiduidade e do desempenho.

No entanto, esse suporte pode variar em níveis, ou seja, ora pode ser fortalecido, ora pode ser enfraquecido, a depender das políticas de gestão adotadas pelas pessoas que estão à frente da organização, considerando a perspectiva de Fernandes et al (2014 p. 58). Vejamos como exemplo desse cenário uma das pessoas que estão à frente da organização e da gestão de pessoas, que é a figura do Supervisor. Este pode ser responsável direto pelo suporte de seus liderados. O supervisor imprime à sua equipe a imagem da organização, sendo um sujeito que tem fundamental importância na replicação da cultura organizacional, na replicação de procedimentos, normas e afins.

Assim, quando se fala em supervisão enquanto suporte organizacional, refere-se à uma dimensão humana de acompanhamento, por parte deste profissional, de seus liderados, através da dedicação que os gestores disponibilizam aos funcionários que estão sob sua responsabilidade, com o intuito de melhorar o desempenho individual e coletivo com vistas a atingir um resultado global satisfatório e pré-estabelecido na instituição de trabalho: “Assim, os supervisores diferem dos funcionários não gerenciais, pois devem atingir suas próprias metas de desempenho e garantir que seus subordinados estão cumprindo as metas de desempenho” (WOZNYJ et al. 2017, p. 627).

Para além do aspecto fiscalizador, o supervisor atua como um grande diferencial no apoio às pessoas no ambiente de trabalho. Uma vez apoiadas, tendem a se dedicar mais em seu desempenho. As pessoas relacionam o suporte recebido à sua importância para a organização e retribuem durante o desempenho das atividades. Nas palavras de Shanock e Eisenberger (2006, p. 689), “Ao ajudar os subordinados a cumprir melhor suas responsabilidades de trabalho, os supervisores de alto POS cumprem sua crescente obrigação de ajudar a organização a atingir seus objetivos.”

A importância do Suporte de Supervisor, segundo Woznyj et al (2017, p. 28), tem sido percebida em pesquisas anteriores. Nesses estudos, chegou-se à conclusão de que as atitudes dos supervisores podem gerar efeitos significativos na organização, influenciando atitudes e comportamentos de seus subordinados.

Eisenbeger et al (2002) realizou três estudos, com uma população de mais de mil pessoas, buscando correlacionar a percepção dos funcionários acerca de suporte do supervisor (PSS), o suporte organizacional percebido (POS) e a rotatividade de funcionários. Este estudo sugeriu que os supervisores, ao se identificarem com a organização de atuação, contribuem para o suporte organizacional percebido que influencia na retenção de funcionários. No mesmo estudo, evidenciou-se ainda que o PSS leva ao POS, o que aumenta o comprometimento organizacional. Eisenbeger et al (2002, p. 572) evidenciou que:

Em todos os três estudos, PSS foi maior em média do que POS. Como os supervisores têm maior contato diário com a maioria dos funcionários do que os gerentes de nível superior, eles podem transmitir mais prontamente avaliações positivas e carinho. Para fomentar a lealdade pessoal, muitos supervisores podem exagerar sua valorização positiva de seus subordinados e seu próprio papel na obtenção de benefícios para os subordinados, resultando em maior PSS do que POS.

Já em outra pesquisa Eisenbeger e Shanock (2006, p. 689) investigam:

As relações de suporte organizacional percebido dos supervisores (POS) com as percepções dos subordinados de apoio de seus supervisores (suporte de supervisor percebido [PSS]), POS e desempenho na função e extra-função. Os autores descobriram que o POS dos supervisores estava positivamente relacionado às percepções de seus subordinados sobre o apoio do supervisor. O PSS dos subordinados, por sua vez, foi positivamente associado ao seu POS, desempenho na função, e desempenho extra-papel. Além desses relacionamentos bivariados, as percepções de apoio dos subordinados do supervisor mediaram relações positivas do POS dos supervisores com o POS dos subordinados e desempenho. Essas descobertas sugerem que os supervisores que se sentem apoiados pela organização retribuíram com um tratamento mais favorável aos subordinados.

Confirmando a teoria da percepção do suporte organizacional “os supervisores que experimentam POS sentiram obrigação de reembolsar a organização e sugerem que tal obrigação resultaria em maior apoio de outros funcionários.” (EISENBEGER; SHANOCK, 2006, p. 690). Ainda no mesmo estudo foi possível identificar que:

[...] o supervisor POS teve uma relação positiva estatisticamente significativa com o potencial mediador, PSS e com as variáveis de resultado do POS subordinado, desempenho na função, e desempenho extra-papel. Além disso, o PSS teve uma relação positiva com cada uma das três variáveis de resultado. (EISENBEGER; SHANOCK, 2006, p. 691).

Após análise da literatura sobre POS e PSS é possível identificar que os sujeitos nas organizações respondem positivamente quando percebem o suporte necessário no desempenho de suas funções e que reagem realizando melhor entrega.

2.2 COMPREENDENDO CONCEITOS: AUTOEFICÁCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Quanto à eficácia, pode ser uma consequência do suporte do supervisor. Este pode contribuir significativamente para aquele. O conceito de autoeficácia foi desenvolvido por Albert Bandura, psicólogo da Universidade de Stanford. O termo é definido como: “crenças nas próprias capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para atender a determinadas demandas situacionais” (BANDURA, 1989, p. 408).

A autoeficácia constitui aquilo que é percebido pelos sujeitos envolvidos no processo produtivo. E estas crenças, sentimentos, pensamentos e motivação, em relação à atividade desempenhada, são fortemente influenciadas pelas interações recíprocas, entre fatores pessoais, comportamentais e ambientais. A autoeficácia é considerada o motor da ação motivada. Quanto maior a autoeficácia, mais motivado e participativo é o indivíduo nos processos de trabalho (ROSSI *et al.*, 2019).

A motivação é um elemento importante da autoeficácia. É a partir dela que os sujeitos desenvolvem sua capacidade para alcançar objetivos. Cabe lembrar que a motivação é medida por fatores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo. Para Maximiano (2000, p.347), a motivação, no ambiente organizacional, pode ser interna, ou seja, relacionada às questões subjetivas do sujeito e de sua motivação para realizar algo dentro da instituição em que faz parte, bem como externa, que ocorre quando o sujeito dispõe de um motivo para realizar algo, encorajado por "estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada". (MAXIMIANO, 2000, p. 357). Dentre os fatores extrínsecos à motivação, estão a chefia e a supervisão recebida, segundo Herzberg (IBIDEM, 2000). Ambos são importantes para a construção das condições físicas necessárias para um bom desempenho dos trabalhadores, conforme será aprofundado adiante.

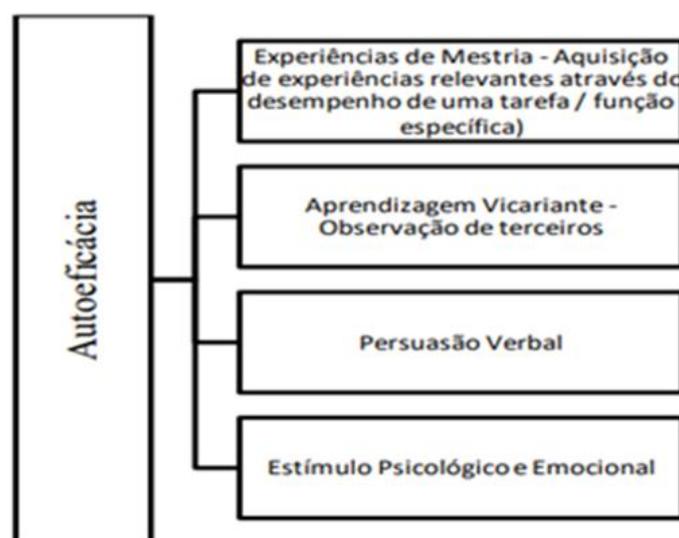
Quanto à percepção de autoeficácia, nas palavras de Correia (2016, p. 30): “descreve a convicção que o indivíduo apresenta na sua capacidade de mobilizar motivação, recursos cognitivos e ações necessárias para atingir necessidades específicas numa determinada situação”. Bandura (1982, p. 122) afirma que:

A eficácia em lidar com o ambiente não é um ato fixo ou simplesmente uma questão de saber o que fazer. Em vez disso, envolve uma capacidade generativa em que as habilidades cognitivas, sociais e comportamentais componentes devem ser organizadas em cursos de ação integrados para servir a inúmeros propósitos. Uma capacidade é tão boa quanto sua execução.

A autoeficácia, ou seja, o quanto o indivíduo acredita na própria capacidade de realizar algo, será útil, sobretudo, em momentos em que se faz necessário um maior dispêndio de força e dedicação, momentos de crise e mudança, por exemplo. A crença que o indivíduo possui na capacidade de solucionar problemas tem forte relação com as questões subjetivas, julga-se que o indivíduo que acredita em sua capacidade de executar determinada atividade tem maior êxito ao fazê-la.

Bandura(1984) elenca alguns critérios que são determinantes para a autoeficácia, são eles: a experiência vivenciada, a observação de outras pessoas, a persuasão verbal e, por último, o estímulo psicológico e emocional.

Figura 1-Determinantes da convicção de Autoeficácia.



Fonte: Correia (2016, p. 32).

Quando se tem por vista a atuação das lideranças para a autoeficácia, acredita-se que contribuem tanto para a *aprendizagem vicária* como para a *persuasão verbal*. A primeira está relacionada às ideias de desempenho que surgem a partir da observação “de experiências de vida dos outros, sejam elas de sucesso, sejam de fracasso” (ROSSI et. al, 2019, p. 247). E a segunda refere-se à tentativa de influenciar outrem por meio da verbalização, ou seja, por meio de palavras e/ou sugestões que possam elevar a autoestima do indivíduo para que possa acreditar no seu potencial e lidar com situações adversas.

Compreende-se que, quando a liderança não atende aos requisitos da aprendizagem vicária e da persuasão verbal, pode atuar negativamente para autoeficácia gerada pelos processos internos ao sujeito, gerando experiências pessoais negativas no modo de lidar com seus sucessos e/ou fracassos no ambiente organizacional, bem como nos estados fisiológicos do sujeito, que, em decorrência do mau suporte recebido, pode desenvolver sintomas relacionados ao trabalho, como estresse, ansiedade, baixa autoestima etc.

O supervisor é, portanto, uma figura importante tanto para o desenvolvimento das crenças positivas quanto para as negativas, e ambas podem auxiliar a decisão profissional. É nesse aspecto que se torna primordial estabelecer a relação entre suporte de supervisor percebido e autoeficácia.

2.3 SUPORTE DO SUPERVISOR E AUTOEFICÁCIA

No caso do supervisor, é uma referência direta para seus liderados. Estudos comprovam a relação existente entre a atuação do supervisor e a autoeficácia. Ou seja, a atuação do primeiro pode contribuir positivamente para o segundo, de modo a fomentar o bom desempenho dos indivíduos que recebem o devido suporte. Acerca da relação entre supervisor e autoeficácia, Bayraktar e Jiménez (2020) destacam que:

[...] a autoeficácia mediou a relação entre liderança e reações à mudança. Além disso, a extensão das mudanças experimentadas pelos funcionários moderou a relação entre autoeficácia e variáveis de resultado. Ou seja, em contextos de alta mudança, a autoeficácia apareceu como um recurso mais saliente e instrumental que leva a reações positivas (BAYRAKTAR; JIMÉNEZ, 2020, p. 301, Tradução nossa).

Ainda sobre isso, os autores afirmam:

[...] quando os líderes transformacionais induzem altos níveis de autoeficácia, proporcionam mais confiança para lidar com as demandas da mudança e mais senso de controle sobre a situação e, conseqüentemente, leva a mudanças, atitudes e comportamento (BAYRAKTAR; JIMÉNEZ, 2020, p. 305, Tradução nossa).

Cabe lembrar que uma postura transformacional se caracteriza “como um processo de liderança que leva a alterações ao nível das atitudes e comportamentos praticados pelos colaboradores” (CANCELINHO et al., 2020, p. 164). Para o líder transformacional, a maior preocupação é de que os colaboradores consigam ir além dos objetivos a curto prazo, ele influencia os colaboradores com o foco nos resultados a longo prazo, trabalhando níveis de maturidade e os ideais, preocupando-se em fomentar os sentimentos de autorealização do colaborador, criando, conseqüentemente, um ambiente propício para o desenvolvimento de autonomia e satisfação. Líderes transformacionais encorajam seus colaboradores a exercer da melhor forma possível sua função, para isso, esclarecem suas dúvidas e buscam soluções inovadoras.

Segundo Brandão (2007), o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações tem relação direta com o suporte organizacional recebido, o suporte do supervisor, o apoio de pares e o sistema de benefícios, como incentivos, prêmios etc.

Para Afzal *et al.* (2019, p. 372, tradução nossa): “No local de trabalho, a autoeficácia dos funcionários pode ser desenvolvida quando estão trabalhando em condições de trabalho favoráveis. Essas condições favoráveis podem ser disponíveis na forma de PSS”.

Ainda segundo Afzal *et al.* (2019, p. 370, tradução nossa), esse suporte acaba por repercutir nos fatores internos ao indivíduo, pois, “Como a autoeficácia instila um espírito de autoconfiança entre os funcionários; eles provavelmente permanecerão no trabalho em face de desafios e gostariam de permanecer na organização por mais tempo.”

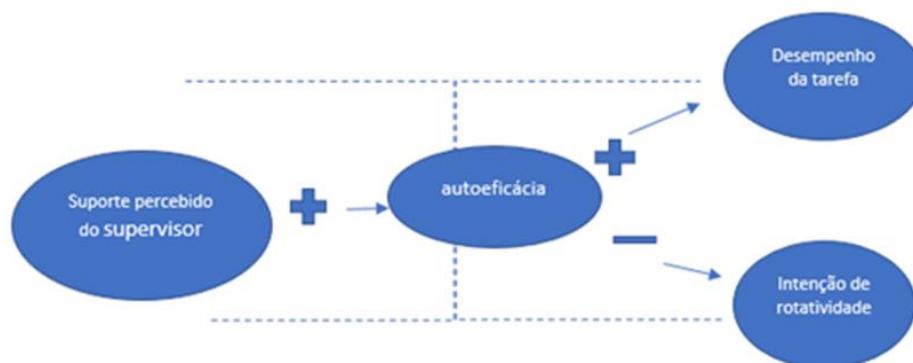
A relação entre autoeficácia e liderança também foi percebida por Bayraktar e Jiménez (2020). Os autores destacam que a liderança transformacional tem relação direta com as reações positivas à mudança, ou seja, os sentimentos de

comprometimento com a mudança e a intenção de apoiá-la. Todas essas crenças repercutem a autoeficácia, que é um recurso valioso para a mudança organizacional.

Complementam Bayraktar e Jiménez (2020) que os líderes exercem papel fundamental na mudança organizacional e na influência positiva de seus subordinados. Portanto, atuam como provedores da autoeficácia, o que é um diferencial em períodos de mudança.

Compreende-se, a partir do que foi exposto, que o suporte de supervisor atua diretamente para a autoeficácia. No caso do ambiente organizacional, a presença da autoeficácia atrelada ao suporte de supervisor está atrelada ao desempenho da tarefa, enquanto a falta desta atrela-se à intenção de rotatividade.

Figura 2- Relação entre Suporte do Supervisor e autoeficácia.



Fonte: Adaptação de Afzal et al. (2019, p. 373)

Esses impactos devem ser averiguados a partir dos achados desta pesquisa, que buscam relacionar a autoeficácia e o suporte de supervisor a partir da percepção dos agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania.

Vale lembrar que, apesar dos achados teóricos supracitados, pode-se dizer que há uma lacuna teórica acerca dos estudos que tratam sobre a temática em questão. Ao averiguar como o tema vem sendo discutido na literatura internacional, nos últimos seis anos (2018-2023), observou-se apenas 11 trabalhos que tinham correlação com esta pesquisa, de 114 resultados.

Essa pesquisa foi realizada de acordo com a base de dados disponibilizada pelo Portal de Periódicos da CAPES: Web of Science. Utilizou-se como descritor os seguintes termos: “supervisor support and self efficacy”. A seleção dos 11 trabalhos identificados, e expostos no quadro abaixo, foi feita com base nos títulos, já que não

tinha opção referente a palavras-chave e nem ao resumo. Os temas encontrados na literatura internacional foram traduzidos, e são expostos no quadro abaixo:

Quadro 1- Temas encontrados na literatura internacional

TEMAS ENCONTRADOS	
Efeitos do apoio do supervisor e da autoeficácia no engajamento da equipe	
Acompanhamento implícito para a autoeficácia de funcionários	
Gestão de recursos humanos, papel mediador da eficácia no trabalho	
Ocultação de conhecimento de cima pra baixo e autoeficácia	
Supervisão de qualidade, satisfação no trabalho, capacitação e autoeficácia do trabalhador	
Comportamento dos líderes e a influência no desempenho individual dos membros da equipe	
relações entre a aliança de trabalho de supervisão e as variáveis de resultado da supervisão	
Intenção de rotatividade e o suporte social nas organizações	
Efeitos de mediação na relação estrutural entre políticas e práticas de recursos humanos (RH), apoio do supervisor e sucesso subjetivo na carreira para gerentes	
Como o suporte de supervisão influencia o autoconceito dos funcionários e o desempenho na função	
Apoio da supervisão e desempenho da carreira dos subordinados	
	TOTAL 11

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES: *Web of Science*

Na mesma plataforma, foi realizado mais uma busca, agora utilizando o descrito “supervisor support (PSS). Neste levantamento, aplicou-se o filtro da busca em inglês com um recorte maior, de 2004 a 2021. Nesta busca, 34 trabalhos foram identificados, mas apenas 10 tinham correlação com esta pesquisa. O quadro a seguir compõe os temas de cada trabalho identificado.

Quadro 2- Temas encontrados na literatura internacional

TEMAS ENCONTRADOS	
Justiça Organizacional e PSS	1
Clima Organizacional, desempenho nos negócios e PSS	1
Investimento percebido no desenvolvimento de funcionários, resultados e PSS	1

PSS, Suporte Organizacional e Intenção de Rotatividade	4
relação entre percepção de apoio e atitudes de trabalho	1
Mediação entre PSS autonomia n o trabalho e saúde mental	1
Condições favoráveis de trabalho e PSS	1
TOTAL 10	

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES: *Web of Science*

Já no estado da arte acerca da atuação do supervisor no ambiente organizacional, no idioma português, averiguou-se três plataformas: Google Acadêmico, Scielo e o Portal de Periódicos da Capes. Encontrou-se, nessas plataformas acadêmicas, poucos artigos. No Google Acadêmico, por exemplo, só foram encontrados dois trabalhos semelhantes ao tema.

No levantamento das pesquisas em língua portuguesa, utilizou-se como descritor apenas a palavra “supervisor”. Buscou-se averiguar, a partir desse termo, apenas os que o tinham empregado no título. Devido à amplitude do termo supervisor, não se utilizou o termo “suporte”. A análise dos trabalhos foi feita a partir de análise prévia e minuciosa, com leitura dos resumos. Como critérios de exclusão, estavam os artigos que não se encaixavam com o tema.

Não houve recorte temporal para a realização do levantamento, devido ao baixo número de trabalhos observados, exceto na plataforma google acadêmico. Além dela, o levantamento abarcou mais duas plataformas: Scielo e o periódico da Capes.

O recorte no google acadêmico restringiu-se aos últimos quatro anos (desde 2018). Apesar de ser a plataforma com menos trabalhos encontrados, foi a que mais obteve resultados a partir do descritor utilizado, 17.900 ao todo, no entanto, os trabalhos se referiam, quase exclusivamente, ao supervisor escolar. Havia muitos trabalhos que não tinham nenhum envolvimento com o descritor, o que dificultou a busca. Nessa plataforma, apenas dois trabalhos

Na plataforma Scielo, o descritor resultou em 123 resultados. E no periódico da Capes, 497 periódicos foram encontrados, após restrição por idioma. O periódico da Capes foi o que mais resultou em trabalhos, cinco ao todo. Na tabela abaixo, estão os resultados obtidos das três plataformas.

Tabela 1- Resultados do levantamento nas três plataformas analisadas
FONTES ENCONTRADAS

BASES CIENTÍFICAS	BUSCA INICIAL	RESULTADO FINAL
PLATAFORMA SCIELO	123	3

GOOGLE ACADÊMICO	17.900	2
PERIÓDICOS DA CAPES	497	5
TOTAL	18.520	10

Fonte: Elaborado pela autora com base na busca

A maior parte dos trabalhos destacados traz a influência que o supervisor exerce sobre os seus subordinados. Importante destacar o importante papel desse profissional, visto que todos os artigos o relacionam às questões subjetivas dos subordinados, como motivação intrínseca e aspectos relacionados a ela, como humor, satisfação, eficácia, comprometimento e eficiência. Todos necessários a uma boa cultura organizacional. Destacam-se os temas encontrados nos artigos identificados em português, conforme quadro abaixo.

Quadro 3- Temas encontrados nos artigos em língua portuguesa

TEMAS ABORDADOS	TOTAL
Suporte de Supervisor e Cultura Organizacional	5
Supervisor e Motivação	2
Liderança e Eficácia	2
Liderança Abusiva	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na busca

Após o levantamento, realizou-se a leitura dos dez trabalhos identificados, destacando os seus principais resultados, conforme discussão exposta no item 2.4.

2.4 O SUPERVISOR COMO SUPORTE DE AUTOEFICÁCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO A PARTIR DO ESTADO DA ARTE

A partir do levantamento exposto acima, buscar-se-á, neste item, averiguar como o suporte de supervisor pode influir para a autoeficácia, a partir dos dez trabalhos identificados com os temas que foram citados anteriormente. No quadro abaixo, expõe-se uma breve síntese do que trata esses artigos, e, em seguida, uma breve discussão sobre eles.

Quadro 4- Artigos encontrados no Google Acadêmico em língua portuguesa.

**LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO
PLATAFORMA GOOGLE ACADÊMICO**

Autores	Título	Ano de publicação	Periódico	Objetivo
Harrison Bachion Ceribeli, Felipe Romaskevis Severgnini	A influência dos suportes organizacional e do supervisor percebidos sobre os comportamentos contraprodutivos no trabalho	2020	RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace	Analisar a influência que o suporte do supervisor percebido exerce sobre o suporte organizacional percebido e como ambos afetam a manifestação de comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho.
João Marcos Rodrigues da Fonseca; José Luís Pereira Rocha do Nascimento	Da confiança organizacional ao comprometimento com o supervisor e com a organização: um modelo conceptual para a administração pública	2022	-	Propõe-se a construção de um modelo conceptual que permita estabelecer uma relação entre confiança organizacional e comprometimento com o supervisor.

Fonte: Google Acadêmico

Quadro 5- Artigos encontrados na plataforma Scielo em língua portuguesa.

LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO PLATAFORMA SCIELO				
Autores	Título	Ano de publicação	Periódico	Objetivo
Juan Adolfo Brandt; Ismênia de Camargo Oliveira	Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho	2009	Psicologia USP	Intervenção grupal para análise das relações dos supervisores com os membros de suas equipes nas

				organizações de trabalho públicas e privadas
Cristiano Oliveira Maciel; Camila Camargo	Conexão Social Intraorganizacional, Suporte no Trabalho e Identificação Organizacional	2015	RAC	Examinar em que medida os recursos relacionais, (a) suporte no trabalho (nas dimensões organização, chefe, colegas) e (b) conexão social intraorganizacional, estão associados à identificação organizacional.
Sergio Andrés López Bohle; Antonio Ramón Mladinic Alonso.	O efeito da justiça procedimental e do apoio do supervisor na relação entre insegurança no emprego e comportamento de cidadania organizacional	2017	Revista Brasileira de Gestão de Negócios,	Examinar se a percepção da insegurança no emprego afeta negativamente a justiça procedimental, que pode estar relacionada ao comportamento de cidadania organizacional (CCO).

Fonte: Scielo

Quadro 6- Artigos encontrados no Periódicos Capes em língua portuguesa.

REVISÃO SISTEMÁTICA PERIÓDICO CAPES				
Autores	Título	Ano de publicação	Periódico	Objetivo

Katia Puente-Palacios; Marcela Guimarães Côrtes	Evidências de Validade de uma Medida de Liderança Abusiva	2019	Aval. Psic.	O objetivo do presente estudo é apresentar as evidências de validade de uma medida de liderança abusiva.
Filipe Sobral; Liliane Furtado; Gazi Islam	Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança	2019	RAE-Revista de Administração de Empresas	Este estudo examina os efeitos da (in)consistência de comportamentos de liderança na promoção (ou supressão) de relevantes resultados de trabalho de empregados temporários, como é o caso de estagiários.
Cancelino, Ana Frade; Moreira, Ana; Marques-Quinteiro, Pedro ; Almeida, Pedro	O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação	2020	Revista de Associação Portuguesa de Psicologia	Tem como objetivo estudar a relação entre a liderança situacional e a satisfação com a chefia direta, assim como o efeito mediador do locus de controlo nesta relação
Ana Carolina Molina, Valter Afonso Vieira	Os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas: a experiência do gestor e dispersão da inteligência competitiva	2021	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	Sugere um modelo teórico no qual a experiência do gestor e a dispersão da inteligência competitiva possuem efeitos moderadores na inteligência competitiva, alterando a

				eficiência em vendas.
tzhak David Simão Kaveski; Ilse Maria Beuren	Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores	2021	INNOVAR	Objetiva analisar a influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo, mediada pelo uso de controles formais e informais em empresas familiares.

Fonte: Periódicos Capes

Três trabalhos encontrados traziam o suporte organizacional e de chefia (supervisor) em seus títulos, o de Maciel e Camargo (2015), o de Bohle e Alonso (2016) e o de Ceribeli e Severgnini (2020). Nestes periódicos, podia-se encontrar, também, discussão semelhante a este trabalho, sobretudo a partir da base teórica de Eisenberger acerca do suporte organizacional percebido e suporte de supervisor, evidenciando aquilo que se destacou acerca da temática, que ainda é pouco discutida na literatura acadêmica brasileira. Alguns desses autores justificam a realização da pesquisa devido à escassez de estudos disponíveis, incluindo a literatura internacional.

O trabalho de Maciel e Camargo (2015) buscou apreender aquilo que constrói o fator de identificação no ambiente organizacional. Para tanto, verificou quatro hipóteses de pesquisa, a de que “o suporte da organização se relaciona positivamente à identificação organizacional”; a de que, “o suporte do chefe se relaciona positivamente à identificação organizacional”; a de que “o suporte dos colegas se

relaciona positivamente à identificação organizacional” (MACIEL; CAMARGO, 2015, p. 352); e a de que “a conexão social intraorganizacional se relaciona positivamente à identificação organizacional” (IBIDEM, p. 353).

Para confirmar as hipóteses, utilizaram-se de um survey interseccional com aplicação de um questionário estruturado com perguntas escalares. O instrumento foi composto por seis indicadores: 13 indicadores de suporte de trabalho e quatro de conexão social intraorganizacional. O estudo contou com a participação de 209 funcionários de uma empresa de seguradora localizada no sul do país; 58% da amostra era composta por homens e 42% por mulheres. Aproximadamente 700 funcionários faziam parte da instituição, no momento de realização do estudo.

Ao analisarem o suporte do supervisor e sua relação com o fator de identificação organizacional, os autores não conseguiram comprovar a hipótese de que o suporte do chefe se relaciona positivamente à identificação organizacional, visto que esse suporte não apresentou efeitos nem negativos nem positivos nos dados averiguados. No entanto, como a hipótese 3, acerca do suporte dos colegas, também não conseguiu ser comprovada e apenas a hipótese 1, sobre o suporte organizacional, apareceu de forma significativa, e considerando também o peso que essas relações exercem para a conexão social no trabalho, pode-se dizer que tanto o suporte do chefe como dos colegas é importante fator de identificação organizacional, sobretudo quando se tem por vista a comprovação da quarta hipótese, que evidenciou “que ser incluído socialmente na organização pelos contatos diretos gera um sentimento de reciprocidade que é transferido em alguma medida à organização” (IBIDEM, p. 359). Ao confirmar a h4, destacam, considerando a atuação do chefe, que:

Quando a conexão social intraorganizacional é alta, isso faz com que a identificação organizacional aumente (H4: A conexão social intraorganizacional se relaciona positivamente à identificação organizacional). É importante ressaltar que, nesse conjunto de alters, podem ser considerados ao mesmo tempo indivíduos de diferentes domínios: domínio relacional dos colegas, do chefe e da organização antropomorfizada. O ator focal pode considerar pessoas do seu próprio grupo de trabalho ou de outros grupos, bem como podem ser contemplados colegas e chefe.

A conexão social intraorganizacional reflete a força dos laços construídos no ambiente organizacional, sendo o chefe um dos mediadores nesse processo.

Já o trabalho de Bohle e Alonso (2016), ao averiguar a percepção de insegurança no emprego em relação à justiça procedimental e à cidadania organizacional, construiu a seguinte hipótese, acerca do suporte de supervisor: “a relação entre a justiça procedimental e o CCO será moderada pelo apoio percebido do supervisor, e tal relação será mais forte para as pessoas que têm altos níveis de apoio percebido do supervisor”.

Para confirmar tal hipótese, elaboraram um estudo com mais de 700 trabalhadores chilenos de uma empresa do setor metal-mecânico. A empresa tinha 1.010 funcionários, destes, 707 preencheram os questionários, compondo uma amostra de 70% da população analisada; 75,4% era composta por homens e 24,6% era composta por mulheres.

Os questionários estruturados foram do tipo escalares e visaram medir os fatores: insegurança no emprego, com base em Witte (2000); justiça procedimental, a partir de escala desenvolvida por Niehoff e Morrman (1993); apoio de suporte de supervisor, medida criada por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986); e Comportamento de cidadania organizacional (CCO), por meio de escala elaborada por Williams e Anderson (1991). Ademais, duas variáveis de controle (positivos e negativos) foram inseridas no estudo.

Acerca da relação entre suporte de supervisor, justiça procedimental e CCO, os autores conseguiram sustentar a hipótese 3 levantada, concluindo que:

[...] o apoio percebido do supervisor teve um efeito na relação entre justiça procedimental e comportamento de cidadania organizacional. Essa relação indica que, para uma alta percepção de apoio do supervisor, à medida que a justiça procedimental decresce, os trabalhadores reduzem seu CCO. Por outro lado, em condições de pequeno apoio percebido do supervisor, à medida que a justiça procedimental se reduz, os trabalhadores não alteram seu CCO (BOHLE; ALONSO, 2016, p. 350).

Alegam ainda que os supervisores exercem importante função na relação entre justiça procedimental e CCO, sendo importante dar apoio para treinamento para desenvolvimento destas práticas, no âmbito das organizações para minimizar resultados negativos.

Diferentemente do nosso estudo, que buscou averiguar a importância do suporte organizacional, especialmente o suporte de supervisor percebido, para a

autoeficácia, o estudo de Ceribeli e Servergnini (2020) centrou-se nos comportamentos contraprodutivos. Para isso, elaborou três hipóteses, de que “o suporte organizacional percebido tende a reduzir os comportamentos contraprodutivos no trabalho”, a de que “o suporte do supervisor percebido influencia positivamente o suporte organizacional percebido” (CERIBELI; SERVEGNINI, 2020, p. 89), e de que “o suporte do supervisor percebido tende a reduzir os comportamentos contraprodutivos no trabalho” (IBIDEM, 2020, p. 90).

Esses comportamentos contraprodutivos foram entendidos pelos autores como ações, realizadas pelos sujeitos que fazem parte da empresa, que têm o intuito de prejudicar a organização e/ou os membros que fazem parte desta: uma conduta individual que prejudica os interesses organizacionais.

Os autores pressuporam que o suporte recebido por parte da chefia tenderia a reduzir esses comportamentos; tenderia, pelo contrário, a uma conduta mais benéfica à organização (CERIBELI; SEVERGNINI, 2020). Com base nesses pressupostos, realizaram uma pesquisa descritiva, quantitativa e transversal que contou com uma amostra de 330 trabalhadores, habitantes das cidades de Belo Horizonte, Ouro Preto e Mariana, todas pertencentes ao Estado de Minas Gerais, com vínculo empregatício no momento da coleta de dados. Os autores utilizaram a mesma escala deste trabalho, de Eisenberger e Huntington (1986), para avaliar o suporte organizacional percebido. E Pearce et al. (1992) para avaliar o suporte de supervisor percebido. Também utilizaram uma escala para avaliação dos comportamentos contraprodutivos, elaborada por Bennett e Robinson (2000).

Ao cruzar os dados das escalas, Ceribeli e Severgnini (2020) confirmaram a hipótese 1, de que o suporte do supervisor exerce influência positiva no suporte organizacional percebido. Isto é, os funcionários que confiavam no supervisor acabaram tendo uma avaliação favorável à organização. Os dados apresentados se configuram como norte também para esta pesquisa, no sentido de confirmar a hipótese pré-estabelecida de que o suporte de supervisor contribui para a autoeficácia.

A falta desse suporte, por sua vez, pode gerar o efeito reverso, conforme destacou o estudo de Palacios e Cortês (2019). Os autores realizaram um estudo para medir a liderança abusiva, com participação de 363 respondentes que faziam parte de cursos de capacitação realizados por uma instituição pública, em Brasília. Assim,

buscaram testar duas hipóteses, a de que a “Liderança abusiva estará negativamente correlacionada com satisfação no trabalho”, e a de que a “Liderança abusiva estará positivamente associada com intenção de rotatividade” (PALACIOS; CORTÊS, 2019, p. 289). Conseguiram comprovar a relação entre liderança abusiva e satisfação, destacando que, quanto maior o abuso sofrido por parte dos líderes, maior a probabilidade de o trabalhador se sentir insatisfeito em seu desempenho, influenciando, conseqüentemente, na questão da rotatividade (IBIDEM, 2019).

Os estudos averiguados demonstraram o protagonismo do chefe/supervisor. Fonseca e Nascimento (s.d), a exemplo, destacam que a confiança interpessoal, ou seja, a relação entre os trabalhadores, no ambiente organizacional, pode influir no comprometimento organizacional. Este que se caracteriza como uma força que vincula o indivíduo à ação no trabalho: “falta de confiança organizacional pode levar a resultados disfuncionais, como o cinismo organizacional, a baixa motivação, o baixo comprometimento, entre outros” (FONSECA; NASCIMENTO, s.d, p. 44)

Como parte que integra a organização, o supervisor acaba por exercer importante papel para mediar a relação entre confiança e comprometimento. Assim, o comprometimento com este profissional foi relacionado com o comprometimento organizacional e a confiança organizacional, sustentando algumas proposições, como: “A confiança organizacional tem influência positiva sobre o comprometimento com o supervisor”; “O comprometimento com o supervisor tem influência sobre o comprometimento organizacional”; As componentes do comprometimento com o supervisor vão influenciar positivamente as componentes de igual ou de diferente natureza do comprometimento organizacional.

Ao final deste estudo, os autores alegam que o desempenho, a satisfação-motivação e o bem-estar no ambiente de trabalho são reflexos do comprometimento organizacional e do comprometimento com o supervisor. E a confiança organizacional influi positivamente para o comprometimento para com o supervisor.

A importância da motivação para o comprometimento na cultura organizacional também foi confirmada no estudo de Kaveskin e Beuren (2022), em uma pesquisa que teve como foco os funcionários de 10 empresas familiares de pequeno porte, nas funções de assistente/analista, coordenador ou supervisor. Os autores conseguiram comprovar a hipótese de que há uma relação positiva entre motivação e comprometimento organizacional e que há efeito mediador nos controles formais e

informais que mediam essa relação. Concluem, portanto, que: “a motivação intrínseca e a cultura organizacional, a partir do uso de controles informais, influenciam positivamente comprometimento afetivo” (KAVESKIN; BEUREN, 2022, p. 108), no âmbito das organizações.

A falta de comprometimento por parte do supervisor pode ocasionar efeitos negativos, também, para o humor, conforme averiguou Sobral e Furtado (2019), em uma pesquisa realizada com 164 estagiários. As hipóteses construídas eram de que a consistência dos líderes transformacionais levaria a resultados positivos em relação ao humor afiliativo; em contrapartida, a inconsistência destes poderiam gerar efeitos negativos, neutralizando os efeitos de redução de estresses dos líderes transformacionais. Além destas, mais duas hipóteses foram construídas: “ A inconsistência entre a liderança laissez-faire e o humor afiliativo reforça os efeitos negativos dos líderes laissez-faire na satisfação, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menores intenções de permanência)”; e “A consistência entre a liderança laissez-faire e o humor agressivo reforça os efeitos da geração de estresse nos líderes laissez-faire, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menores intenções de permanência)” (SOBRAL; FURTADO; ISLAM, 2019, p. 317)

Ao final deste estudo, os autores concluíram que:

[...] quando um supervisor combina comportamentos de liderança e o uso do humor de modo consistente, ele garante que os resultados decorrentes de comportamentos de liderança sejam positivos e frutíferos, mas, quando o humor não é percebido como consistente com um certo estilo de liderança, isso prejudica as atitudes e resultados dos estagiários. Assim, contribuímos para a literatura de liderança, revelando que a (in)consistência dos supervisores é especialmente relevante para o desenvolvimento de atitudes, comportamentos e intenção dos estagiários de serem formalmente contratados pela empresa em que estagiam. De modo geral, nossos achados contribuem ao mostrar que, apesar de os estilos de liderança afetarem os resultados dos estagiários, muitas vezes o fazem por meio de caminhos indiretos e contingentes que podem obscurecer os efeitos diretos. Além disso, nossos achados reforçam a mensagem central de que a interação entre estilos de liderança e humor é de fundamental interesse para a compreensão das reações comportamentais dos estagiários (SOBRAL; FURTADO; ISLAM, 2019, p. 317).

Considerando os resultados obtidos no levantamento descrito, pode-se dizer que é significativo o protagonismo do supervisor nas relações de trabalho, em relação

à motivação, à eficácia e à autoeficácia. O que se busca confirmar a partir do estudo de caso do Instituto Nordeste Cidadania. Através do olhar dos agentes de microcrédito, evidencia-se a relação entre suporte de supervisor e autoeficácia. Os resultados deste trabalho serão evidenciados no próximo capítulo.

Quando se tem por vista a atuação das lideranças para a autoeficácia, acredita-se que contribuem tanto para a aprendizagem vicária como para a persuasão verbal. A primeira está relacionada às ideias de desempenho que surgem a partir da observação “de experiências de vida dos outros, sejam elas de sucesso, sejam de fracasso” (ROSSI et. al, 2019, p. 247). E a segunda refere-se à tentativa de influenciar outrem por meio da verbalização, ou seja, por meio de palavras e/ou sugestões que possam elevar a autoestima do indivíduo para que possa acreditar no seu potencial e lidar com situações adversas.

Compreende-se que, quando a liderança não atende aos requisitos da aprendizagem vicária e da persuasão verbal, pode atuar negativamente para autoeficácia gerada pelos processos internos ao sujeito, gerando experiências pessoais negativas no modo de lidar com seus sucessos e/ou fracassos no ambiente organizacional, bem como nos estados fisiológicos do sujeito, que, em decorrência do mau suporte recebido, pode desenvolver sintomas relacionados ao trabalho, como estresse, ansiedade, baixa autoestima etc.

O supervisor é, portanto, uma figura importante tanto para o desenvolvimento das crenças positivas quanto para as negativas, e ambas podem auxiliar a decisão profissional. É nesse aspecto que se torna primordial estabelecer a relação entre suporte de supervisor percebido e autoeficácia.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA

Diante do objetivo traçado - analisar a percepção dos agentes de microcrédito acerca da atuação do supervisor como agente de suporte para a promoção de autoeficácia no Instituto Nordeste Cidadania (INEC) - delimitou-se quais os caminhos metodológicos percorridos para atingir as nossas finalidades. Para tanto, este capítulo tem por escopo delinear quais são as estratégias utilizadas para avaliar o fenômeno em questão.

Gerhardt e Souza (2009), ao interpretar Fonseca (2002) e Minayo (2007), destacam a importância da metodologia no processo de organização da pesquisa científica, sendo este processo reconhecido como uma discussão epistemológica sobre o objeto de estudo. Trata-se de uma apresentação acerca dos métodos, técnicas e instrumentos de coletas de dados que foram escolhidos e adequados para as finalidades pretendidas, bem como para a resposta às questões levantadas.

Assim, tomou-se como primeiro passo a escolha do estudo. Trata-se de um estudo de caso (YIN, 2015), do tipo quantitativo, que tem como fenômeno de investigação o suporte de supervisor como agente de promoção de autoeficácia com base na percepção dos agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania. A partir de evidências quantitativas, coletadas a partir de um questionário on-line respondido pelos agentes de microcrédito do INEC.

O estudo quantitativo foi escolhido por ser uma pesquisa mais rígida, com adoção de procedimentos estruturados de coleta de dados e condições de controle bem delimitados, além de a ênfase na objetividade e interpretação a partir de dados estatísticos. Segundo Fonseca (2002), esse tipo de pesquisa utiliza, geralmente, um número grande de amostra representativa, sendo essa capaz de criar um retrato bastante aproximado da população a ser averiguada. Nesta pesquisa, acredita-se que os dados quantificados sejam capazes de responder às questões levantadas sem quaisquer prejuízos à pesquisa, por meio de linguagem matemática e inferências entre variáveis.

Quanto ao estudo de caso, foi escolhido como abordagem mais apropriada para o que se pretende realizar, ainda mais, considerando as múltiplas possibilidades deste tipo de estudo. Segundo Fonseca (2002) e Yin (2015), esse tipo de pesquisa visa conhecer o como e o porquê de uma determinada situação (fenômeno

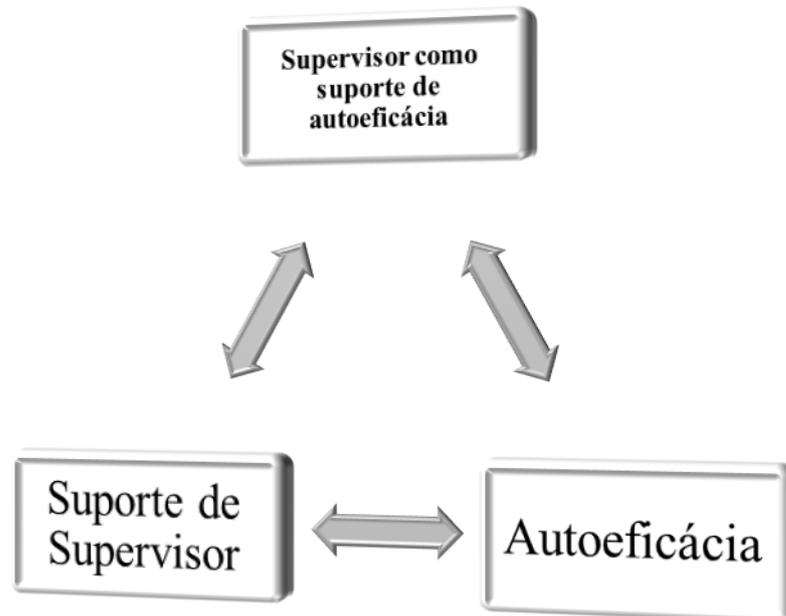
contemporâneo) a que o pesquisador tem pouco controle. Neste caso, o nosso como se caracteriza pela seguinte questão: como os agentes de microcrédito compreendem o suporte do supervisor? E se, a partir dessa questão, pode-se inferir que o supervisor pode ser considerado um agente de promoção de autoeficácia no âmbito organizacional?

Para Yin (2015), o estudo de caso se faz necessário quando existe um fenômeno contemporâneo ocorrendo dentro de um contexto real, mas os limites entre esse fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos. Foi em busca de dar clareza à relação entre fenômeno e contexto que esta pesquisa surgiu, já que as questões desta pesquisa foram fomentadas, previamente, a partir de observação pessoal da pesquisadora, que busca aprofundar, por meio de comprovação científica, suas indagações e respondê-las.

Assim, situa-se este estudo de caso a partir, primeiro, de uma entidade bem definida: o Instituto Nordeste Cidadania. E, dentro dessa organização, define-se o conjunto de indivíduos que se tem como foco: os agentes de microcrédito. São esses agentes que nos auxiliaram a compreender o terceiro sujeito da pesquisa: o supervisor.

Nessa relação entre os indivíduos da pesquisa, ou seja, supervisores e agentes de microcrédito, foi delimitada as nossas três categorias de análise: o suporte de supervisor, a autoeficácia, e o supervisor como suporte de autoeficácia. Assim, chega-se a uma relação de triangulação de dados que se convergem (YIN, 2015), que é própria dos estudos de caso, sendo essa representada a partir da seguinte ilustração:

Figura 3- Categorias de análise da pesquisa



Fonte: construída pela autora

A triangulação apresentada acima será o ponto de partida de nossa análise, que busca, por meio de uma perspectiva pragmática, via aplicação de questionários estruturados que tratam sobre suporte de supervisor e eficácia, apreender uma perspectiva global sobre o fenômeno, ou seja, a relação entre o supervisor como mediador de autoeficácia dentro da realidade do INEC.

Esclarecida a nossa perspectiva de estudo, destrincha-se, a seguir, quais técnicas e estratégias foram utilizadas para chegar às finalidades descritas. No entanto, por ora, descreve-se sobre o lócus da pesquisa, o INEC.

3.1 CONHECENDO O LÓCUS DA PESQUISA: O INEC

Traz-se como recorte de análise o Instituto Nordeste Cidadania (INEC), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com sede em Fortaleza, parceira do Banco do Nordeste, que trabalha na operacionalização dos microcréditos Rural e Urbano.

A aproximação e o interesse em realizar uma pesquisa in loco no INEC se justifica pela própria experiência profissional da pesquisadora, que vem buscando sistematizar o seu campo de pesquisa, fomentando questões e buscando respondê-

las. É a partir dessas inquietações que a atuação profissional se transforma em desejo pelo fazer científico, pois o pesquisador nada mais é do que esse sujeito que interage com a sua realidade e que busca responder às demandas que se apresentam a ele a partir de problemas a serem respondidos/resolvidos (MINAYO, 2001).

É nesse cenário que surge esta pesquisa, especificamente através da função de técnica em segurança do trabalho, exercida em uma das gerências do INEC, ou melhor, nos escritórios regionais lotados no Estado da Paraíba, atendendo a dois programas: Agroamigo e Crediamigo. Bem como dois estados: Paraíba e Rio Grande do Norte.

O INEC possui uma macroestrutura organizacional. A empresa conta com uma equipe de mais de 7000 pessoas distribuídas em todo o Nordeste e nos Nortes de Minas Gerais e Espírito Santo. Fundado em 1993, o Instituto Nordeste Cidadania (INEC) é uma Organização da Sociedade Civil (OSC). Qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), desde 2003, a organização tem como foco principal o desenvolvimento sustentável de comunidades na região Nordeste do Brasil.

A qualificação como OSCIP possibilitou a celebração de termo de parceria com o Banco do Nordeste para operacionalizar o Crediamigo, programa de microfinança urbana. Em 2005, de forma inovadora, lançou, juntamente ao Banco do Nordeste, o primeiro programa de microfinança rural para agricultores familiares da América do Sul, o Agroamigo.

Com os dois programas, o INEC atende, anualmente, cerca de 3,6 milhões de microempreendedores e agricultores familiares, o que caracteriza uma empresa de grande porte. Só em 2020 mais de R\$ 15 bilhões foram investidos.

Além dos programas de microcrédito, o INEC investe em ações nas áreas cultural, de tecnologia e de desenvolvimento comunitário, atendendo crianças, jovens e adultos por meio de projetos que contribuem de forma significativa com o desenvolvimento de uma cultura local e regional sustentável, de acordo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

É importante destacar que a Instituição coleciona vários prêmios em sua trajetória. Seguem abaixo, alguns deles, listados cronologicamente:

2009

- Primeiro prêmio em Primeira premiação 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela Revista Exame, Guia Você S/A;

2010

- Primeira Premiação Entre as 100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela Revista Época e GPTW;
- Primeira Premiação Entre as 35 Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará pelo Jornal O Povo;
- Prêmio Pontos de Leitura 2010 do Programa Mais Cultura;

2012

- Premiação Melhor Empresa de Serviços do País, pela GPTW;

2014

- Premiação Mandacaru II, com o Programa de Desenvolvimento e Integração Comunitária (PDIC);

2015

- Certificação do PDIC como tecnologia social pela Fundação Banco do Brasil;
- Premiação BB Voluntário, com o PDIC.

2016

- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela revista Época e GPTW;
- Prêmio Melhores Empresas para Começar a Carreira pela revista VOCÊ S/A e GPTW;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pelo Guia 2016 Você S/A;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará pelo Jornal O Povo e GPTW;

2017

- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar em Alagoas pela GPTW, PSCOM e ABRH-AL
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela GPTW;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Piauí pela GPTW, Revista Cidade Verde e ABRH-PI;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar na Bahia pela GPTW, Jornal Correio e ABRH-BA;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Maranhão pela GPTW, Jornal O Estado e ABRH-MA;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará pela GPTW e Jornal O POVO;
- Prêmio Melhores Empresas para começar a carreira pela Revista Você S/A;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela Revista Você S/A;

2018

- Prêmio Melhores ONGs
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará pela GPTW e Jornal O POVO
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar em Minas Gerais pela GPTW, Jornal Estado de Minas, Encontro, ABRH MG e Grupo Hel.
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Terceiro Setor pela GPTW.

2019

- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Terceiro Setor pela GPTW;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará pela GPTW e Jornal O POVO;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela Revista Época;
- Prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil pela Revista Você S/A;
- Prêmio Melhores ONGs 2019.

2020

- Melhor ONG do Nordeste, pelo Instituto Doar;
- Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar 2020, pela FIA e UOL
- Prêmio Liderança Incrível, pela FIA e UOL.

3.1.1 Local da Pesquisa

O *lôcus* da pesquisa abrangeu todas as filiais do Instituto Nordeste Cidadania espalhadas pelas várias regiões do Nordeste, bem como pelas regiões Norte de Minas Gerais e Espírito Santo. Restringindo apenas o público-alvo, que, neste caso, foram apenas os agentes que atuam na operacionalização dos microcréditos do Banco do Nordeste do Brasil distribuídos nessas regiões. No mapa, estão representados os estados participantes da pesquisa, em que há filiais do INEC:

Figura 4- Recorte de mapa do Brasil - Território de atuação Instituto Nordeste Cidadania.



Fonte: IBGE.

3.1.2 População e amostra

A partir do *locus* situado, a população analisada neste estudo: os agentes de microcrédito. Atualmente, o Instituto Nordeste Cidadania possui aproximadamente 4000 agentes de microcrédito, distribuídos em suas filiais, no Nordeste do Brasil e no norte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo,

A amostra será finita, considerando a população total dos 4.000 agentes de microcrédito. Desse total, estabeleceu-se um nível de confiança de 95%, (dois desvios) e tolera-se um erro de até 2%. Logo, deverão ser pesquisados 423 empregados.

Fórmula utilizada para o Cálculo da amostra:

Figura 5- Cálculo para amostragem da pesquisa

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

(GIL,2019, p.110).

n = tamanho da amostra

σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p=porcentagem com a qual o fenômeno se verifica

q=porcentagem complementar

N=tamanho da população

e^2 =erro máximo permitido.

$$n = \frac{2^2 \cdot 95 \cdot 5 \cdot 4000}{2^2 (4000 - 1) + 2^2 \cdot 95 \cdot 5}$$

No caso deste estudo, a amostra ultrapassou o número estabelecido, de 423 empregados. Ao todo, 510 funcionários responderam ao nosso questionário, o que constituiu uma amostra de 12,75% da população total.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

Delimitados o lócus e a amostra da pesquisa com o orientador, optou-se por aplicar o instrumento de coleta de dados questionário.

Ao gestor imediato do INEC, foi solicitado que buscasse, junto à diretoria do INEC, autorização necessária para a realização da pesquisa. No mês de fevereiro do ano de 2022, foi encaminhado ao gestor imediato uma solicitação de autorização de pesquisa (APÊNDICE B). Em seguida, buscou-se a gerência de recursos humanos, bem como a diretoria administrativa a fim de obter tal autorização.

Na ocasião, foi esclarecido o caráter ético da pesquisa, da proteção da identidade dos participantes, bem como de que se tratava de uma pesquisa voluntária. Também se informou que, após a conclusão do trabalho, seria disponibilizado uma cópia para a instituição.

Após alguns contatos, via e-mail e verbalizados, no mês de maio do mesmo ano, a pesquisa foi autorizada pela diretora administrativa e a gerente de recursos humanos da instituição. No mês de agosto, o questionário foi elaborado através da plataforma google *forms*. E as respostas seriam enviadas para o e-mail pessoal da pesquisadora.

Em 01 de setembro de 2022, contactou-se as coordenações de desenvolvimento humano nos escritórios regionais (cada Estado possui no mínimo um escritório regional). Os contatos foram feitos mediante ligação e mensagens de texto via *Whatsapp* e houve uma sensibilização, por parte da diretoria, na divulgação dos questionários, já que era preciso um número expressivo de respostas.

As coordenações foram fundamentais nesse processo de divulgação dos links das pesquisas. Esta, foi feita através das coordenações de desenvolvimento humano nos grupos de *Whatsapp* dos agentes de microcrédito.

Houve um forte apoio por parte de todas as coordenações, exceto uma regional específica, a do Estado do Piauí. Nesta, houve certa resistência em divulgar e apoiar a pesquisa, sob alegação de que a equipe estava passando por uma situação delicada quanto ao número de inadimplência dos clientes. Estariam, então, focados na redução deste importante indicador.

Após informar que a pesquisa poderia ser respondida a qualquer hora do dia, até mesmo no horário de folga, pois não se tratava de algo institucional e sim de uma

pesquisa acadêmica, e de falar sobre a importância da produção de conhecimento na área organizacional, é que eles aceitaram receber o texto e o link da pesquisa.

Ainda em setembro, no dia 06, a pesquisadora teve a oportunidade de participar de um evento presencial ao qual todos os coordenadores do programa Crediamigo do Estado da Paraíba estavam presentes. Lá teve um momento de fala para divulgar a pesquisa e pedir apoio na divulgação.

Após esse evento de divulgação, o número de respondentes cresceu exponencialmente. Enviou-se, semanalmente, uma mensagem de texto, solicitando que as coordenações de desenvolvimento humano reforçassem a mensagem.

Ao completar trinta dias, a partir do dia em que a pesquisa foi aberta e divulgada, quatrocentos e trinta e oito pessoas haviam respondido o instrumento. Foram enviados lembretes via *Whatsapp* e e-mail informando que o questionário ficaria disponível por mais dez dias. Ao todo, foram 40 dias para a obtenção de respostas, totalizando, ao final da etapa de coleta de dados, quinhentos e dez respostas.

Os questionários foram enviados por meio de plataforma on-line, Google Forms e a aplicação permitiu, em suas configurações, que o formulário fosse respondido apenas uma única vez por cada e-mail respondente. Esse recurso foi usado em benefício da pesquisa com o objetivo de reduzir os riscos de uma mesma pessoa responder ao questionário mais de uma vez, viciando a coleta de dados.

O instrumento foi apresentado em formato de escala: duas escalas que foram adaptadas e condensadas em um questionário único. Este, foi dividido em três partes, as quais cada uma exerceu uma finalidade na pesquisa. A primeira parte objetivou coletar informações sociodemográficas, como sexo, estado civil, nível de escolaridade e tempo de trabalho na instituição.

A segunda parte constituiu um Questionário sobre a Percepção do Suporte do Supervisor, que investigou a percepção dos agentes de microcrédito a partir da Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986); escala que fora adaptada por Gonçalves (2010), bem como pela autora desta pesquisa, que anexou mais duas questões para complemento de suas intencionalidades.

Assim, as questões de 1 a 8, da respectiva escala, foram utilizadas na íntegra. Já as questões de 9 a 12 foram incluídas pela autora desta pesquisa (GOMES, 2023),

visando dar maior robustez às finalidades pretendidas. As 12 afirmativas foram apresentadas aos agentes de microcrédito. As afirmativas escalares foram do tipo Likert, que consiste em apresentar uma série de proposições de modo que os respondentes avaliem cada afirmação a partir de um grau de concordância que variam entre discordo totalmente e concordo totalmente (JUNIOR; COSTA, 2014).

Quadro 7- Escala de Percepção de Suporte Organizacional

PARTE II - QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DO SUPORTE DO SUPERVISOR
1. O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.
2. O chefe de área não aprecia devidamente o meu esforço profissional.
3. O chefe de área ignora os meus protestos.
4. O chefe de área preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, o chefe de área não iria aperceber-se.
6. O chefe de área preocupa-se com a minha satisfação profissional.
7. O chefe de área demonstra muito pouca preocupação por mim.
8. O chefe de área preza a minha realização profissional.
9. Sinto que tenho o suporte necessário do meu chefe para o desempenho das minhas atividades.
10. Sempre recebo orientações do meu chefe sobre quais condutas devo tomar na execução das minhas atividades.
11. Recebo orientações do meu chefe quanto às metas que devo cumprir.
12. Recebo orientações do meu chefe sobre quais maneiras devo lidar com o cliente.

Fonte: Eisenberg (1986) e Gonçalves (2010)

Nessa parte, o grau de concordância atribuído pelos agentes de microcrédito foi avaliado numa escala de sete pontos (1=discordo totalmente, 2=discordo moderadamente, 3=discordo levemente, 4=nem concordo, nem discordo, 5=concordo levemente, 6=concordo moderadamente e 7=concordo totalmente).

A terceira, e última parte, avaliou a percepção de autoeficácia dos agentes de microcrédito por meio do Questionário de Avaliação de Autoeficácia, instrumento validado para Avaliar Autoeficácia em Situações de Treinamento, elaborado por Menezes e Abbad (2010). Também, uma escala validada: um Instrumento para

Avaliar Autoeficácia em Situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas, construída e adaptada por Menezes e Abbad (2010), da Universidade de Brasília. Aqui, os agentes de microcrédito avaliaram a percepção de autoeficácia em uma escala de cinco pontos (1= Discordo totalmente, 2 = Discordo moderadamente, 3 = Nem discordo nem concordo, 4 = Concordo moderadamente, 5 = Concordo totalmente).

Quadro 8- Escala de Avaliação de Autoeficácia

PARTE III - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE AUTOEFICÁCIA
1. Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida.
2. Confio nas minhas habilidades.
3. Quando decido fazer algo, logo parto para a ação.
4. Lido bem com problemas inesperados.
5. Sinto-me capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida.
6. Encaro dificuldades como um desafio.
7. Eu desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer.
8. Se algo parece muito complicado, eu nem tento realizá-lo.
9. Sinto-me inseguro diante de situações novas.
10. Deixo-me abater diante de fracassos.
11. Sinto-me incapaz de realizar uma nova atividade sem a ajuda de instruções.
12. Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso.

Fonte: Menezes; Abbad (2010)

Ao final da aplicação, relacionou-se os dois questionários, estabelecendo inferências acerca de como o suporte de supervisor pode influenciar a autoeficácia. Cruzou-se os dados para saber se o suporte de supervisor pode influenciar sentimentos de autoeficácia no ambiente de trabalho, a partir da percepção dos agentes de microcrédito.

3.2.1 Suporte Organizacional e Autoeficácia: cruzando os dados e correlacionando-os aos objetivos da pesquisa

Uma vez coletados os dados dos questionários, iniciou-se a análise dos dados. Nesta etapa, foram utilizados recursos para a análise estatística.

Os dados foram analisados separadamente, por partes: parte I (dados sociodemográficos); parte II (Escala de Percepção de Suporte Organizacional); e parte III (Escala de Autoeficácia). Após isso, cruzou-se os dados obtidos nas duas últimas com intuito de saber se é possível inferir relação entre o Suporte de Supervisor e a Autoeficácia no ambiente organizacional do INEC.

Figura 6- Cruzamento de dados



Fonte: elaborado pela autora.

As escalas foram cruzadas a partir do entendimento de que uma influencia a outra. Se o primeiro questionário apontar para aspecto favorável ao Suporte de Supervisor e o segundo também podemos inferir a relação entre suporte de supervisor e autoeficácia.

O aspecto favorável ou desfavorável foi medido a partir do índice de concordância e discordância das afirmativas apresentadas. Por exemplo, a afirmativa *O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional*, presente no questionário I, implica que a concordância dessa proposição é um aspecto favorável ao Suporte de Supervisor na área investigada. Enquanto a afirmativa *O chefe de área ignora os meus protestos* implica que a concordância indicaria o aspecto desfavorável ao Suporte de Supervisor.

Abaixo, segue todas as proposições que foram apresentadas na escala I.

Exemplo semelhante também é utilizado no caso da Escala para a avaliação da autoeficácia. Vejamos, a proposição *Encaro dificuldades como um desafio* indica que a concordância é uma aspecto favorável à autoeficácia no âmbito do INEC.

Enquanto a concordância na proposição *Eu desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer* é considerada um aspecto desfavorável. A seguir, todas as proposições que foram apresentadas aos respondentes na segunda etapa.

As análises dos dados foram descritas considerando as variáveis quantitativas, determinadas pelas médias, medianas e medidas de dispersão (estimativas mínima, máxima e desvios-padrão). Também foi realizada, a partir de cada proposição, uma mediana, a partir dos dados percentuais obtidos, para que seja possível vislumbrar, com mais clareza, o índice o aspecto favorável ou desfavorável de cada preposição.

3.2.2 Análise estatística

Para ampliar a análise e comprovar a correlação entre Suporte de Supervisor e Autoeficácia, recorreu-se a algumas análises estatísticas, como médias aritméticas por teste de associação, no qual se observou a presença ou ausência de relação entre as duas categorias de análise, quantificando a força dessa relação através de diagrama de dispersão.

Também se utilizou a correlação de Pearson r , um coeficiente que mede a correlação entre duas variáveis quantitativas, ou seja, “um índice adimensional com valores situados ente -1,0 e 1.0 inclusive, que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados”¹.

Além disso, foi realizada uma análise de regressão, que é uma técnica utilizada de modo a obter uma equação satisfatória para explicar uma relação entre variáveis: “a relação entre uma variável resposta e uma ou mais variáveis explicativas, possibilitando fazer predição de valores da variável de interesse. Este relacionamento pode ser por uma equação linear ou uma função não linear” (GUIMARÃES, s.d, p.1)².

Explicado todo o percurso utilizado neste estudo, no próximo capítulo, evidencia-se os aspectos conceituais de cada categoria de análise adotada neste

¹ “Este coeficiente, normalmente representado pela letra “r” assume apenas valores entre -1 e 1. $r = 1$ Significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis. $r = -1$ Significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis - Isto é, se uma aumenta, a outra sempre diminui. $r = 0$ Significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma outra dependência que seja “não linear”. Assim, o resultado $r=0$ deve ser investigado por outros meios” (p.1). Disponível em: https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Correlacao/Correlacao_Pearson_Spearman_Kendall.pdf. Acesso em: 05 dez. 2022.

² GUIMARÃES, Paulo Ricardo B. Análise de regressão. Disponível em: <https://docs.ufpr.br/~jomarc/regressao.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2022.

estudo. Assim, fundamentamos a teoria do Suporte de Supervisor, da Autoeficácia, bem como a relação entre ambos a partir da figura do supervisor, sendo este, entendido neste trabalho, como um importante agente promotor de autoeficácia no ambiente organizacional.

4 O SUPERVISOR COMO AGENTE DE PROMOÇÃO DE AUTOEFICÁCIA NA PERCEPÇÃO DE AGENTES DE MICROCRÉDITO DO INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA

O capítulo que se segue evidencia os resultados da pesquisa realizada com os agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania. Ao todo, 510 entrevistados participaram da pesquisa, uma amostra de 12,75%, considerando os 4.000 funcionários que compõem a organização.

Buscou-se, a partir dos resultados, estabelecer inferências de modo a compreender se a atuação do supervisor pode ser considerada suporte para a autoeficácia. Para tanto, relaciona-se duas escalas distintas, uma que mede o suporte de supervisor e outra que mede a autoeficácia, conforme destacado posteriormente.

Dos 510 participantes, obteve-se uma amostra majoritariamente masculina, a qual 70,4% eram composta por homens e 20,6% por mulheres, de acordo com o Gráfico 1. Em quantitativos, isso significou 405 homens e 105 mulheres.

Destes, a maioria era casada ou estava em união estável, cerca de 57,8% da amostra, ou melhor, 294 agentes. Outros 194, 38,1%, alegaram estado civil solteiro; 3,1% eram divorciados, de acordo com o gráfico 2.

Figura 7- Distribuição da amostra por sexo
Figura 8- Distribuição da amostra por estado civil

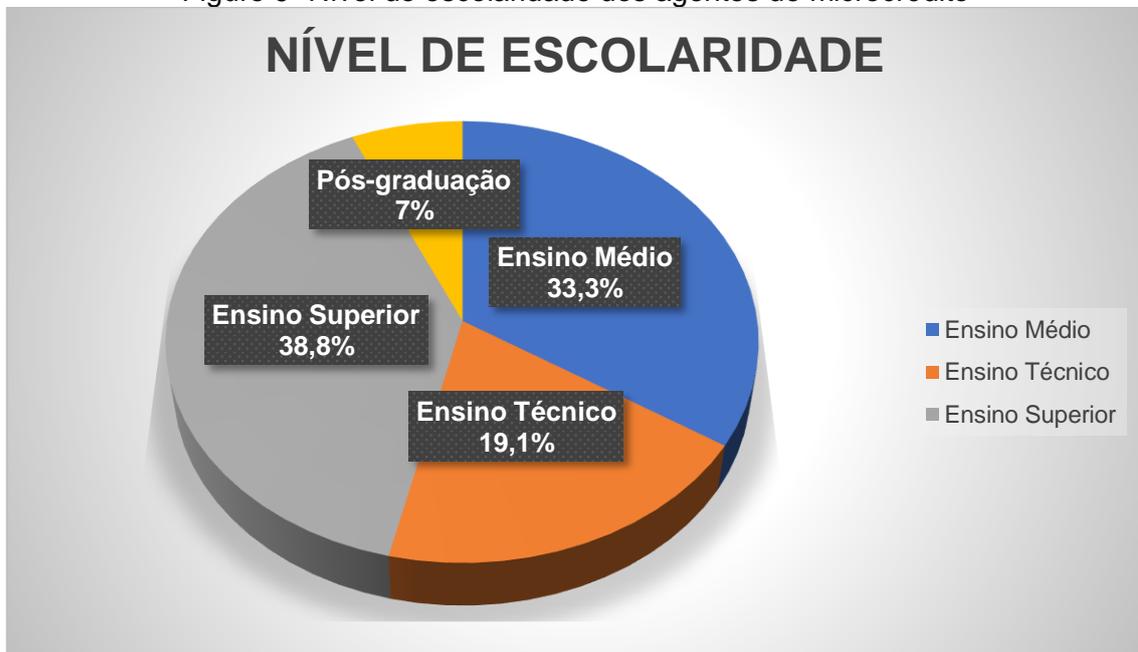


Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao nível de escolaridade, viu-se que, apesar de não ser uma exigência para ocupar o cargo, a maioria dos agentes possui um nível de escolaridade elevado: cerca de 38,8% (197) alegaram ter ensino superior e, aproximadamente, 7% (33) pós-

graduação, somando um percentual de 45,3%. Além disso, 19,1% (97) alegaram ter nível técnico. Outros 33,3% (169) tinham ensino médio, conforme gráfico 3.

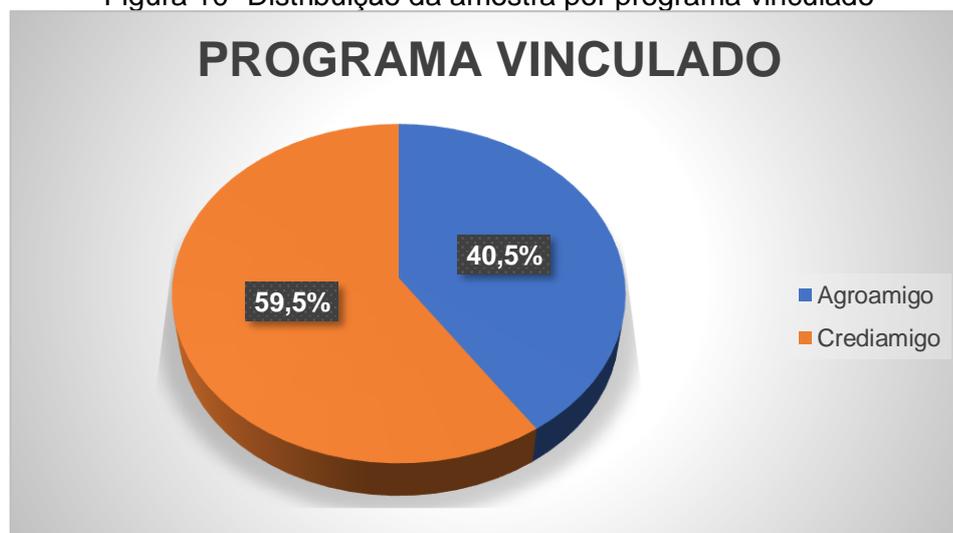
Figure 9- Nível de escolaridade dos agentes de microcrédito



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange ao programa em que estes agentes estavam vinculados, a maior parte, 59,5%, fazia parte do programa Crediamigo, enquanto 40,5% estavam lotados no Agroamigo.

Figura 10- Distribuição da amostra por programa vinculado



Fonte: Dados da pesquisa.

Feita a caracterização do perfil da amostra, partiu-se para a análise estatística para saber qual o impacto do suporte de supervisor na autoeficácia dos agentes de microcrédito, a partir do estudo de caso do INEC.

4.2 UMA ANÁLISE ESTÁTISTICA DE RELAÇÃO ENTRE SUPORTE DE SUPERVISOR E AUTOEFICÁCIA

Duas escalas foram aplicadas objetivando saber se existe uma relação significativa entre as variáveis Suporte do Supervisor e Autoeficácia. As duas escalas foram respondidas pelos agentes: *Escala Avaliação de Autoeficácia*, construída e validada por Menezes e Abbad (2010), e *Escala Percepção do Suporte do Supervisor*, elaborada por Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986), com adaptação de Gonçalves (2010) e pela pesquisadora deste estudo.

4.2.1 O Banco de dados

O banco de dados foi composto por 38 variáveis, 8 delas relacionadas ao perfil dos entrevistados, 12 com relação ao Suporte do Supervisor, 15 delas relacionadas à Autoeficácia e por fim 3 variáveis referentes às médias aritméticas da Autoeficácia, Suporte do Supervisor e geral.

As variáveis referentes ao suporte do supervisor e autoeficácia são dados em escala Likert, em que o Suporte do Supervisor varia de 1 a 7 e a autoeficácia varia de 1 a 5. Da mesma forma, suas médias aritméticas também variam entre 1 a 7 e 1 a 5, respectivamente.

Nas tabelas 1 e 2, averigua-se os resultados percentuais obtidos a partir das respostas das duas escalas, considerando cada proposição que foi apresentada aos respondentes. Vale lembrar que as proposições marcadas com um * implicam escala invertida, quer dizer, a concordância na proposição configura aspecto desfavorável ao Suporte do Supervisor ou Autoeficácia, vejamos:

Tabela 1- Resultados obtidos da escala Percepção Suporte do Supervisor

	PERCEPÇÃO DO SUPORTE DO SUPERVISOR						
	1	2	3	4	5	6	7
O coordenador valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1,2%	1,4%	2,7%	2,9%	14,5%	38,0%	39,2%
O coordenador não aprecia devidamente o meu esforço profissional*	50,1%	18,9%	7,1%	3,9%	9,6%	7,3%	3,1%
O coordenador ignora minhas queixas*	46,5%	23,9%	9,4%	5,5%	8,6%	5,1%	1,0%
O coordenador preocupa-se realmente com o meu bem-estar	1,2%	1,4%	2,9%	4,3%	12,4%	34,3%	43,5%
Mesmo que desempenhe meu trabalho o melhor possível, meu coordenador não iria perceber*	54,9%	24,5%	6,5%	3,7%	5,7%	3,5%	1,2%
O Coordenador preocupa-se com a minha satisfação profissional	0,8%	1,6%	4,3%	5,5%	13,7%	34,1%	40%
O Coordenador demonstra pouca preocupação por mim*	48,0%	23,3%	8,2%	6,1%	6,5%	5,3%	2,5%
O Coordenador preza a minha realização profissional	1%	1,8%	3,1%	5,9%	16,3%	33,9%	38%
Sinto que tenho o suporte necessário do meu coordenador para o desempenho das minhas atividades	0,4%	1,4%	3,5%	3,9%	12,9%	34,5%	43,3%
Sempre recebo orientações do meu coordenador sobre quais condutas devo tomar na execução das minhas atividades	0,8%	0,8%	2,7%	2,7%	13,5%	34,1%	45,3%
Recebo orientações do meu coordenador quanto às metas que devo cumprir.	0,4%	0,8%	0,8%	0,8%	8,2%	31,0%	58,0%
Recebo orientações do meu coordenador sobre quais maneiras devo lidar com o cliente	0,6%	1,0%	1,6%	3,3%	12,0%	29,1%	52,5%

* Escala invertida- concordância da proposição significa aspecto desfavorável ao suporte de supervisor percebido.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dados expostos nas tabelas, com base nas respostas obtidas, verifica-se que, em termos gerais, pode-se dizer que há aspecto favorável tanto para o suporte de supervisor como para a autoeficácia; resta averiguar se eles se influenciam entre si.

No que diz respeito ao suporte de supervisor, apreende-se que este é favorável quando o índice de concordância ultrapassa os 80% em todas as proposições apresentadas, somando a concordância moderada à total.

Percebeu-se também que o suporte percebido é maior quando se tem por vista o exercício desempenhado na organização. Nestas proposições, destacou-se um maior percentual de concordância. A exemplo, tem-se: *Recebo orientações do meu coordenador quanto às metas que devo cumprir*, com 97,2% de concordância; *Recebo orientações do meu coordenador sobre quais maneiras devo lidar com o cliente*, com 93,6% de concordância; *Sempre recebo orientações do meu coordenador sobre quais condutas devo tomar na execução das minhas atividades*, com índice de concordância de 92,9%; *O coordenador valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional*, com 91,7% concordantes; e *Sinto que tenho o suporte necessário do meu coordenador para o desempenho das minhas atividades*, com 90,7% de concordantes.

Pensar o suporte desse supervisor é pensar também na autoeficácia dos seus subordinados. Isso porque, como viu-se no referencial teórico, o suporte percebido é primordial para o bom desempenho organizacional. Tomando como métrica a atuação do supervisor, a atitude dele é capaz de influenciar comportamentos positivos e/ou negativos da organização. (WOZNYJ et al, 2017).

Essas reações positivas são relacionadas diretamente ao apoio do supervisor, conforme verificou o estudo de Eisenberger e Shanock (2006) e como se confirma neste estudo. Por isso, o suporte de supervisor percebido é fundamental para pensar o comprometimento organizacional (EISENBERGER et al., 2002).

Um comprometimento que só é efetivo quando há autoeficácia, que é justamente essa capacidade de mobilização motivada para atender as demandas situacionais (BANDURA, 1989).

Quando o suporte implicava questões mais intrínsecas ao sujeito, relacionadas à motivação pessoal e aos aspectos subjetivos que envolvem a satisfação profissional, o índice de concordância sofreu uma pequena queda, mas ainda se manteve em alta. A exemplo das proposições, *O coordenador preocupa-se realmente com o meu bem-estar*, com índice de concordância 90,2%; *O Coordenador preza a minha realização profissional*, com índice de 88,2% de concordância; e *O Coordenador preocupa-se com a minha satisfação profissional*, que apresentou um índice de 87,8%.

Os dados implicam que, embora a motivação seja algo que envolve fatores complexos, quando há um bom suporte de supervisor percebido, é possível direcionar as reações no âmbito da organização, e essas reações podem gerar variáveis de resultados. Nesse sentido, depreende-se que a boa relação entre liderança e liderados possa ser um recurso totalmente eficaz para a construção de autoeficácia (BAYRAKTAR; JIMÉNEZ, 2020).

No que tange às escalas invertidas, em que a concordância significava aspecto desfavorável ao suporte de supervisor, o índice também caiu e ficou abaixo dos 80 %, com exceção de uma proposição, *Mesmo que desempenhe meu trabalho o melhor possível, meu coordenador não iria perceber*, que apresentou aspecto favorável de 85,7%. *O coordenador não aprecia devidamente o meu esforço profissional* apresentou índice de discordância de 76,1%; *O coordenador ignora minhas queixas* teve 79,8% de discordância; e *O Coordenador demonstra pouca preocupação por mim*, ficou com 79,2% de discordância. Ou seja, todas as escalas invertidas também denotaram aspecto favorável ao suporte de supervisor.

No caso da autoeficácia, também apresentou aspecto favorável. Algumas proposições apresentaram alto índice de concordância.

Tabela 2- Resultados obtidos da escala de autoeficácia

	AUTOEFICÁCIA				
	1	2	3	4	5
Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida.	0,4%	2,4%	3,3%	41,6%	52,4%
Confio nas minhas habilidades	0,2%	0,8%	2,0%	23,7%	73,3%
Quando decido fazer algo, logo parto para a ação.	1,2%	2,6%	8,1%	36,1%	52,1%
Lido bem com problemas inesperados.	0,4%	2,2%	8,1%	36,1%	52,1%
Sinto-me capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida.	0,4%	3,1%	6,5%	44,1%	45,9%
Encaro dificuldades como um desafio.	1,6%	2,4%	6,1%	36,3%	53,7%
Eu desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer*.	72,0%	20,4%	3,1%	2,5%	2,0%
Se algo parece muito complicado, eu nem tento realizá-lo*.	70,2%	20%	4,7%	2,9%	2,2%
Sinto-me inseguro diante de situações novas*.	44,1%	27,1%	10,8%	16,9%	1,2%

Deixo-me abater diante de fracassos*.	62,5 %	25,3%	6,1%	5,1%	1,0%
Sinto-me incapaz de realizar uma nova atividade sem a ajuda de instruções*.	50,6 %	29,8%	9,0%	8,6%	2,0%
Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso.	2,7%	3,1%	8,0%	40,6%	45,5%
Posso dizer que na vida tive mais sucessos que fracassos.	3,1%	2,4%	9,2%	28,3%	57%
Recupero-me rapidamente depois de um fracasso.	0,6%	3,7%	8,8%	43,2%	43,6%
Sinto-me incapaz de iniciar uma atividade sem o encorajamento de outras pessoas*.	57,3 %	18,5%	7,3%	10,8%	6,1%

* Escala invertida- concordância da proposição significa aspecto desfavorável à autoeficácia
Fonte: Dados da pesquisa

Acerca dos índices que apresentaram índice favorável acima dos 90%, somando a concordância moderada e total, sintetiza-se que: 97% dos agentes confiam em suas habilidades; 94,5% recuperam-se rapidamente depois de um fracasso; 94,1% acham que tiveram mais sucesso que fracassos na vida; e 94% consideram ser capazes de realizar com sucesso os planos de vida. Além disso, sentem-se capazes de lidar com a maioria dos problemas que aparecem na vida (90%), bem como veem as dificuldades como um desafio a ser superado (90%)

Nas proposições que apresentaram índice menor que 90%, estão: *Quando decido fazer algo, logo parto para a ação* e *Lido bem com problemas inesperados*, ambas com 88,2 de concordância; e *Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso*, com 86,1%.

Os dados apresentados indicam alto índice de autoeficácia. A partir das respostas obtidas nas escalas, pode-se pressupor que os agentes de microcrédito do INEC, em sua maioria, acreditam que dispõem dos recursos cognitivos que são necessários para atender às demandas organizacionais (BANDURA, 1989). Os sujeitos se percebem como agentes ativos do processo produtivo, seja total ou parcialmente, e têm crenças positivas em relação ao exercício desempenhado por eles, conforme interpretação das respostas.

As escalas invertidas da autoeficácia, também obtiveram índice favorável, pois a maior parte dos agentes discordar das proposições apresentadas. As proposições com maiores índices de discordâncias foram: *Eu desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer*, com 92,4% discordantes; e *Se algo parece muito complicado, eu*

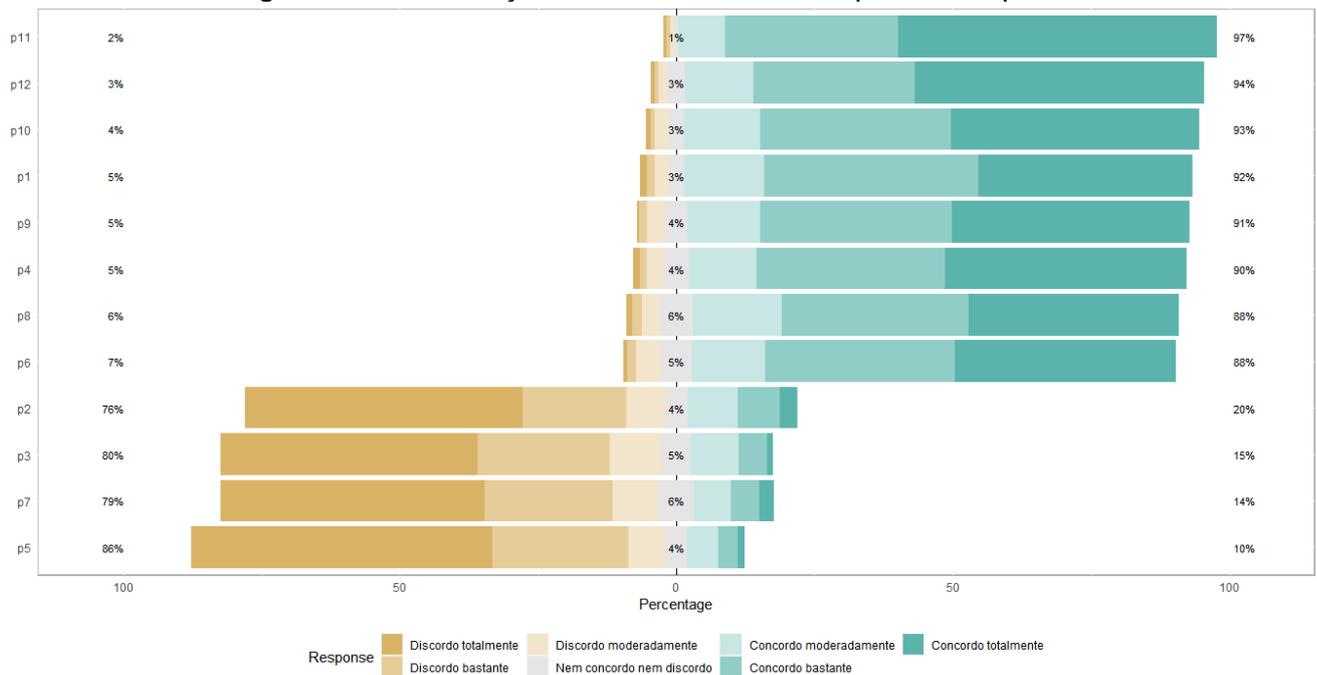
nem tento realizá-lo, com 90% de discordância. Além disso, 87,8% disseram não se abater frente aos fracassos, 80,4% dos agentes alegam não se sentirem incapazes para realizar uma nova atividade.

Duas proposições apresentaram índice favorável de 70%. As proposições foram: *Sinto-me inseguro diante de situações novas*, com 71,2% discordantes; e *sinto-me incapaz de iniciar uma atividade sem o encorajamento de outras pessoas*, com 75,6% de discordância. Um adendo para a última proposição, que indica a importância da figura do supervisor para a motivação dos seus subordinados.

4.2.2 Análise Estatística dos dados em escala Likert

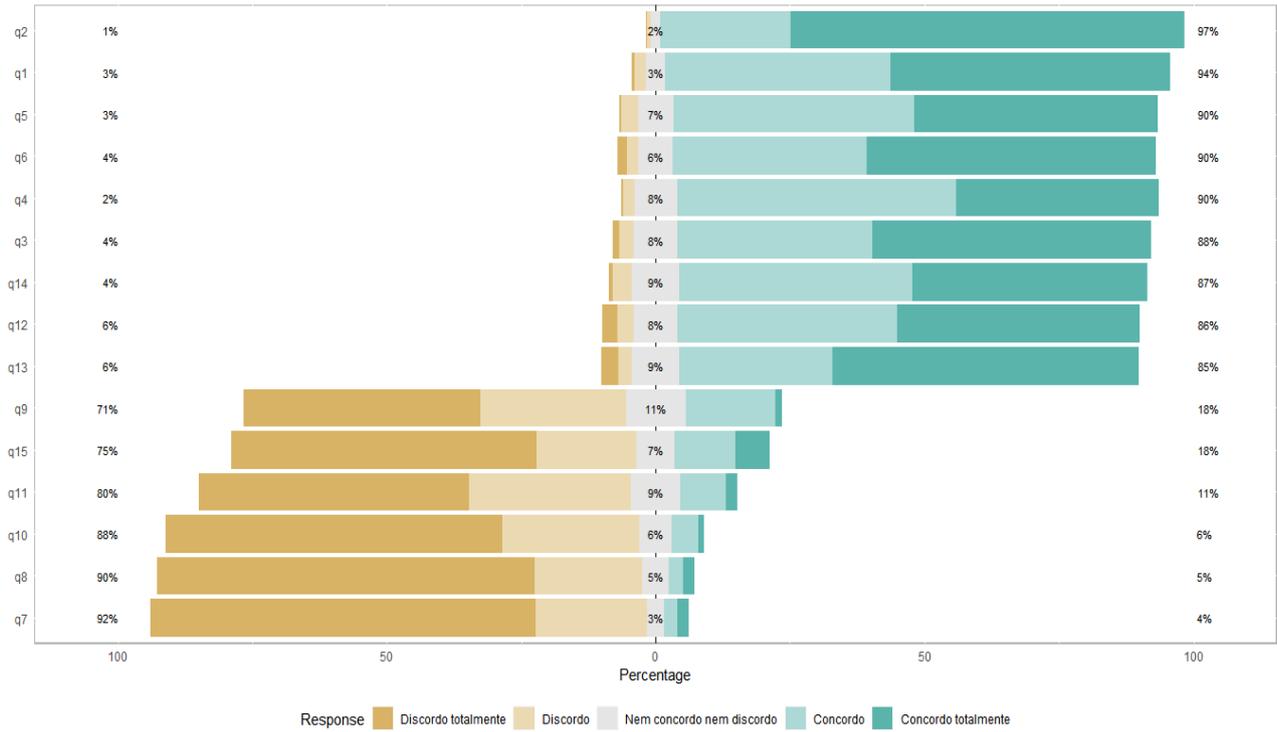
Para a análise estatística dos dados da escala Likert, foi feito um gráfico de linhas, ao qual mostra as porcentagens dos níveis das respostas, dos questionários referentes ao Suporte do Supervisor (Figura 11) e Autoeficácia (Figura 12). Nas imagens, pode-se visualizar as proposições que tiveram melhor índice de resposta positiva, indicadas acima. Abaixo, estão as perguntas que tiveram melhor índice de resposta negativa.

Figura 11- Classificação de concordância do suporte do supervisor



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 12- Classificação de concordância da Autoeficácia

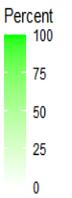


Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, foi feita uma tabela com a porcentagem exata de cada nível das respostas junto com a média e desvio padrão, essas informações estão contidas nas figuras 13 (suporte do supervisor) e figura 14 (autoeficácia). Uma observação importante é que a primeira coluna das tabelas tem a média e o desvio padrão de cada resposta. Quanto maior for a média, mais positiva foram as respostas, da mesma forma, quanto menor a média mais negativa foram as respostas.

Figura 13- Tabela de média e proporção do suporte do supervisor.

	Mean (SD)	Disc. totalmente	Disc. bastante	Disc. moderadamente	Nem conc nem disc	Conc. moderadamente	Conc. bastante	Conc. totalmente
p9	6.04 (1.2)	0.41%	1.42%	3.25%	4.07%	13.21%	34.55%	43.09%
p8	5.88 (1.3)	1.02%	1.83%	3.25%	5.89%	16.06%	33.94%	38.01%
p7	2.27 (1.7)	47.76%	23.17%	8.33%	6.30%	6.71%	5.08%	2.64%
p6	5.92 (1.3)	0.81%	1.63%	4.47%	5.49%	13.41%	34.15%	40.04%
p5	1.97 (1.5)	54.47%	24.59%	6.71%	3.86%	5.69%	3.46%	1.22%
p4	6.02 (1.2)	1.22%	1.22%	3.05%	4.47%	12.20%	34.15%	43.70%
p3	2.25 (1.6)	46.54%	23.98%	9.35%	5.28%	8.74%	5.08%	1.02%
p2	2.39 (1.9)	50.31%	18.74%	6.92%	4.07%	9.16%	7.54%	3.26%
p12	6.23 (1.1)	0.61%	0.81%	1.63%	3.05%	12.42%	29.12%	52.34%
p11	6.41 (0.9)	0.41%	0.81%	0.61%	0.81%	8.33%	31.30%	57.72%
p10	6.11 (1.1)	0.81%	0.81%	2.44%	2.85%	13.82%	34.35%	44.92%
p1	5.99 (1.2)	1.22%	1.42%	2.64%	2.64%	14.63%	38.62%	38.82%



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 14- Tabela de média e proporção da Autoeficácia.

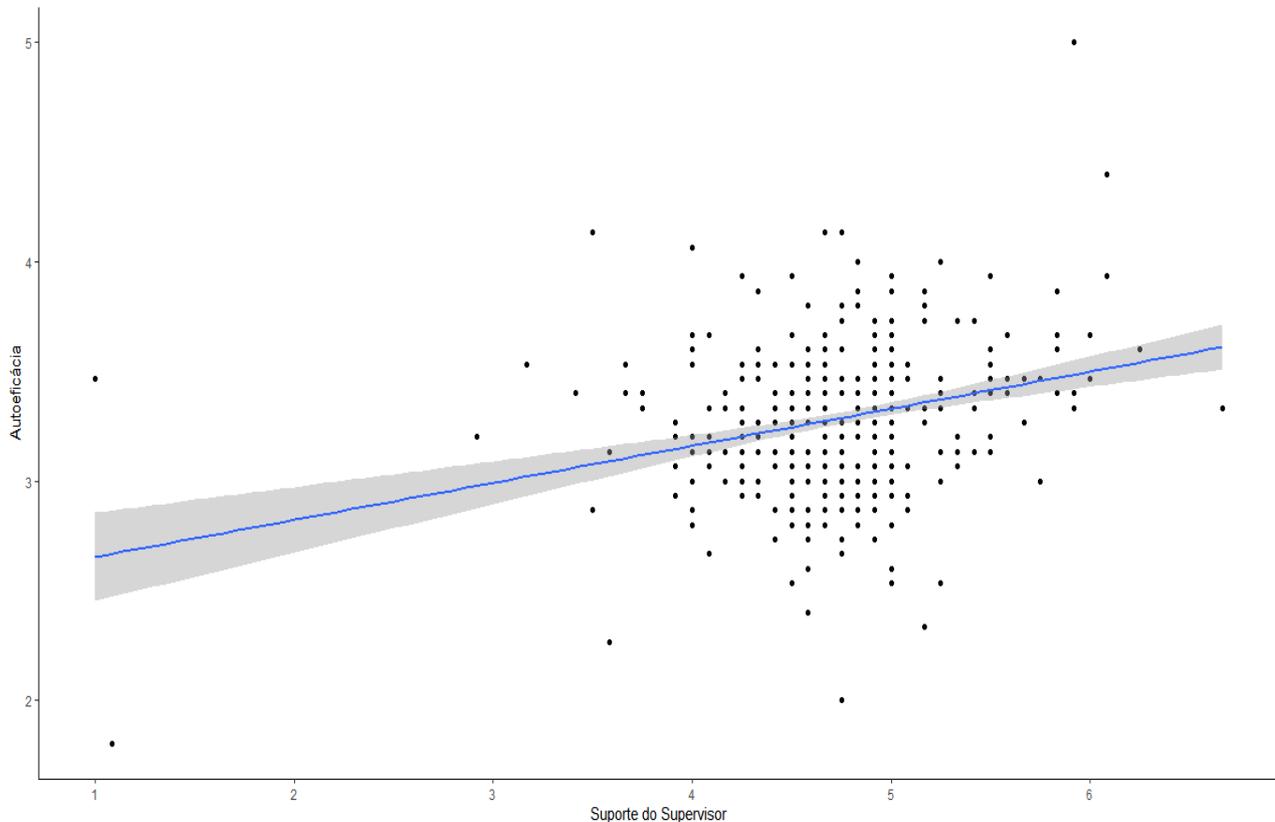
	Mean (SD)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
q9	2.04 (1.15)	43.90%	27.03%	11.18%	16.67%	1.22%
q8	1.47 (0.88)	70.12%	20.12%	4.88%	2.64%	2.24%
q7	1.43 (0.84)	71.54%	20.73%	3.25%	2.44%	2.03%
q6	4.38 (0.83)	1.63%	2.24%	6.30%	36.18%	53.66%
q5	4.31 (0.76)	0.41%	3.05%	6.50%	44.92%	45.12%
q4	4.24 (0.72)	0.41%	2.04%	7.96%	51.84%	37.76%
q3	4.35 (0.83)	1.22%	2.65%	8.15%	36.25%	51.73%
q2	4.70 (0.56)	0.20%	0.61%	1.83%	24.19%	73.17%
q15	1.92 (1.29)	56.73%	18.57%	7.14%	11.22%	6.33%
q14	4.26 (0.81)	0.61%	3.67%	8.76%	43.38%	43.58%
q13	4.33 (0.97)	3.26%	2.44%	8.96%	28.31%	57.03%
q12	4.22 (0.93)	2.85%	3.05%	8.13%	40.85%	45.12%
q11	1.82 (1.04)	50.20%	30.08%	9.15%	8.54%	2.03%
q10	1.56 (0.89)	62.60%	25.41%	6.10%	4.88%	1.02%
q1	4.43 (0.71)	0.41%	2.24%	3.46%	41.87%	52.03%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Análise das médias aritméticas

Para chegar às respostas do objetivo iii da pesquisa, ou seja, verificar como o suporte de supervisor atua, no que concerne à promoção da autoeficácia, a partir da percepção de agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania, foram criadas 2 variáveis, uma se trata da média aritmética das respostas referentes ao suporte do supervisor e a outra da média aritmética da autoeficácia. Para saber se existe alguma relação entre as duas variáveis, primeiramente foi feito um gráfico de dispersão (Figura 15) entre as duas variáveis junto com uma linha de tendência, vejamos:

Figura 15- Gráfico de dispersão de autoeficácia e Suporte do supervisor.



Fonte: Dados da pesquisa

Observando o gráfico, nota-se que há uma correlação positiva entre as variáveis, isso quer dizer que, quanto maior o índice referente ao suporte do supervisor, maior é a autoeficácia do entrevistado.

4.2.4 Correlação de Pearson

Para testar se essa correlação é significativamente estatística será feito um teste de correlação, no qual será testado se a correlação entre as variáveis é ou não diferente de 0.

Antes de fazer o teste de correlação, é necessário saber se as variáveis seguem ou não uma distribuição normal, para isso, foi realizado o teste de normalidade de Anderson Darling, em que ambas as variáveis tiveram p-valor menor que 0.05, ou seja, não foi rejeitada a hipótese de que as variáveis seguem uma distribuição normal.

Feito o teste de normalidade, foi calculado o índice de correlação de Pearson entre as duas variáveis, no qual o valor obtido foi de **0,2730**. Ao testar se a correlação é ou não diferente de zero, o resultado do p-valor foi menor que 0,05 com intervalo de confiança igual a [0,1891;0,3529]. Com isso, chega-se à conclusão que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis autoeficácia e suporte do supervisor.

Tabela 2- correlação entre variáveis- autoeficácia e suporte do supervisor

Correlação	Intervalo de Confiança	P- Valor	Classificação
0,273	[[0,1891; 0,3529]	<0,05	Correlação Moderada

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.5 Análise de regressão

Outro método para chegar a alguma conclusão referente à associação entre variáveis é utilizando o método de análise de regressão. No qual o teste de hipótese da ANOVA testa o seguinte:

Hipótese nula: as médias dos diferentes grupos são as mesmas (hipótese nula geralmente afirma que não existe relação entre dois fenômenos medidos)

Hipótese alternativa: pelo menos uma média amostral não é igual às outras.

Para o caso em estudo, será considerado variável resposta (Variável em que se quer estimar através de uma função) a autoeficácia e o suporte do supervisor à variável regressora (também chamada de variável explicativa). A tabela 3 mostra os resultados obtidos através do método da ANOVA da regressão linear simples.

Tabela 3- Estatística do modelo de regressão linear

Variável	Estimativa	IC 2,5%	IC 97,5%	P-Valor
Intercepto	2,485	2,231	2,739	<0,001
Suporte do Supervisor	0,1689	0,027	0,222	<0,001

Fonte: dados da pesquisa

Como o p-valor obtido foi menor que 0,05, rejeitamos a hipótese nula, ou seja, podemos afirmar com 95% de significância que existe uma relação entre a variável Autoeficácia e o Suporte do Supervisor. Uma informação importante do modelo obtido

são os resíduos, os resíduos são a diferença entre o que o modelo previu e o valor real de autoeficácia, o menor valor obtido foi de -1,287, já o maior valor foi de 1,515, já a média dos resíduos foi de **0,0893**.

4.3 DISCUSSÃO

A partir do que foi apresentado, pode-se inferir a importância do profissional supervisor, no âmbito organizacional. Na realidade do INEC, representada pela figura dos coordenadores.

Considerando a percepção dos agentes de microcrédito, identificada a partir dos dados, comprova-se, portanto, as hipóteses levantadas neste estudo, a de que a autoeficácia e o suporte de supervisor se influenciam no âmbito organizacional; e a de que o supervisor é suporte para a autoeficácia.

Compreende-se, conforme os dados, que, quando uma chefia cumpre o seu papel no âmbito organizacional, no sentido de dar as orientações necessárias aos seus subordinados para um bom desempenho de sua função, visando fomentar uma conduta em consonância aos objetivos da empresa, auxiliando no desempenho das atividades, estabelecendo metas claras, e, ao mesmo tempo, valorizando esse subordinado e seu importante contributo para a instituição, está se provocando, no liderado, sentimentos de autoeficácia. Visto que a autoeficácia, segundo Bandura (1986), é essa crença, por parte do indivíduo, de que é capaz de planejar e executar os objetivos almejados pela empresa. E, para a organização, funcionários eficazes implicam maior produtividade, menos rotatividade, melhor equilíbrio emocional para realizar as atividades etc., conforme destacado na literatura deste trabalho.

Assim, o suporte de supervisor exerce influência direta na crença e confiança das habilidades dos coordenados, conforme averiguado nos dados. Logo, pode-se afirmar que o supervisor é, sim, suporte de autoeficácia na realidade do INEC. E isso foi comprovado através do nosso estudo de caso, quando mais de 90% da amostra concorda que recebe o apoio necessário nos pontos citados acima.

Em uma realidade nacional que coloca os trabalhadores brasileiros entre os mais desmotivados no trabalho, segundo Índice de Saúde Organizacional, realizado e divulgado pela consultoria McKinsey (BIGARELLI, 2019), este estudo traz resultados positivos quanto à temática.

Um dado que chamou atenção é que, apesar de a maioria dos indivíduos discordar da proposição *Sinto-me incapaz de iniciar uma atividade sem o encorajamento de outras pessoas*, 75,6% da amostra, 24,4% concordaram ou não

souberam opinar a respeito, o que indica que há um número de pessoas que necessita de validação para o desempenho de suas atividades.

Isso deve ser observado porque o supervisor é um importante figura para essa validação. E a falta dessa validação pode contribuir para os sentimentos contraprodutivos, como averiguado no estudo de Ceribelli e Servegnini (2020).

Ademais, pode-se concluir que o estudo ora realizado está em consonância com aquilo que foi apresentado no nosso estado da arte, de que o suporte de supervisor é fator primordial para o bem-estar organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A divisão social do trabalho tornou o desempenho laboral cada vez mais complexo, o que emergiu, nesse processo, questões importantes, como o de pensar uma produtividade com bem-estar social para os indivíduos que constroem o mundo do trabalho. Como parte desse processo de construção de trabalho no setor organizacional, evidenciou-se uma figura importante, a do supervisor.

Foi observando a importância desse profissional, figurado pelo coordenador, na realidade do INEC, que surgiu o interesse em averiguar como ocorre o suporte de supervisor nessa instituição e a relação desse componente para a autoeficácia dos liderados. É possível afirmar que o supervisor é um suporte para a autoeficácia?

Para tanto, este trabalho objetivou analisar a percepção dos agentes de microcrédito acerca da atuação do supervisor e a relação deste enquanto suporte de autoeficácia no Instituto Nordeste Cidadania.

Em busca de averiguar essa relação, sumariamente, apreendeu-se as principais discussões que regem o trabalho, ou seja, como o suporte de supervisor e a autoeficácia se relacionam no ambiente organizacional. Etapa que contou com uma revisão de literatura acadêmica, evidenciando trabalhos semelhantes a esta temática, contemplando o primeiro objetivo específico— **compreender os conceitos de suporte de supervisor e autoeficácia no ambiente organizacional, bem como a relação entre ambos** — e o segundo— **apreender como o suporte de supervisor e a autoeficácia se constituem no ambiente organizacional** — delineados nesta pesquisa

Assim, nessa etapa, averiguou-se a importância do Suporte de Supervisor no âmbito organizacional, sendo a falta de suporte na atuação desse profissional causador de males que podem afetar o desempenho no trabalho, como desmotivação, comportamentos contraprodutivos etc. Em contrapartida, o bom suporte pode gerar sentimentos de pertencimento no setor e, conseqüentemente, maior satisfação. Assim, ainda na revisão de literatura, pôde-se comprovar que há uma relação entre autoeficácia e suporte de supervisor, e que ambos se influenciam nas relações de trabalho.

Partiu-se, em sequência, para o terceiro objetivo específico: **verificar como o suporte de supervisor atua, no que concerne à promoção da autoeficácia, a**

partir da percepção de agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania.

Para alcançar tal objetivo, entrevistou-se uma amostra de pouco mais de 12% dos agentes de microcrédito que atuam na instituição, ou seja, 510 funcionários.

Como resultado, constituíram a amostra: 79,4 % homens e 20,6% mulheres. Destes, 38,8% tinham ensino superior e 33,3% ensino médio; a maior parte era casada, 57,8% (38,1% eram solteiros); 59,5% faziam parte do programa Crediamigo e 40,5% do Agroamigo.

Primeiramente, observou-se se há ou não suporte de supervisor, e se há ou não presença de elementos de autoeficácia nos agentes de microcrédito do Instituto Nordeste Cidadania. O que foi comprovado via aplicação de duas escalas do tipo Likert: *A Escala de Percepção de Suporte Organizacional* e *A Escala de Avaliação de Autoeficácia*.

Considerando as respostas obtidas pela amostra, pode-se afirmar que as variáveis de concordância e discordância, nas proposituras apresentadas aos agentes de microcrédito do INEC, obtidas nas duas escalas, resultaram em elementos favoráveis, ora para o suporte de supervisor ora para a autoeficácia.

Para testar se o Suporte de Supervisor e a autoeficácia se relacionavam, recorreu-se a análises estatísticas, como médias aritméticas, Correlação de Pearson e análise de regressão. Ao cruzar os dados das duas escalas, pôde-se comprovar uma associação entre as duas variáveis.

Ao final deste trabalho, concluiu-se que tanto na revisão de literatura como a partir dos dados obtidos, que o **Suporte de Supervisor e autoeficácia se influenciam no âmbito organizacional**.

Os dados apontam que uma figura positiva de supervisor exerce influência, direta ou indiretamente, em seus liderados, contribuindo, conseqüentemente, para um melhor ambiente organizacional.

Os dados obtidos dialogam com outros estudos, como o de Woznyj et al. (2017) e Bayraktar e Jiménez (2020), que destacam que o suporte de supervisor percebido é primordial para o bom desempenho organizacional e, conseqüentemente, para a autoeficácia (BANDURA, 1989), já que a atitude desse supervisor pode ser capaz de influenciar comportamentos positivos e/ou negativos da organização e, no caso da autoeficácia, pode influir diretamente em como esses agentes enxergam o processo produtivo deles nas relações de trabalho.

Nessa perspectiva, chegou-se a confirmação de que **quanto maior o suporte de supervisor percebido, maior será os índices de autoeficácia**. E isso foi averiguado ao analisar os aspectos favoráveis das duas escalas. A percepção dos agentes de microcrédito levou a estabelecer uma relação entre suporte de supervisor percebido e autoeficácia, pois ambos possuíam altos índices de favorecimento, o que levou a crer que o suporte de supervisor exerce, sim, influência para a autoeficácia.

Houve ainda a comprovação **o supervisor é suporte para a autoeficácia**, esta foi possível evidenciar através das análises estatísticas, como médias aritméticas, Correlação de Pearson e análise de regressão, todas elas comprovaram a associação entre as duas variáveis.

Apesar da comprovação da associação entre as duas variáveis, não foi possível averiguar, de forma exata, em quais dimensões o supervisor pode contribuir para gerar sentimentos de autoeficácia, o que evidenciou uma lacuna, tornando necessário, como alternativa, desenvolver estudos qualitativos que tenha por base a entrevista aberta para apreender as questões mais subjetivas, que envolvem o olhar do coordenado acerca do seu supervisor, com sugestões e melhorias.

Como desdobramentos práticos a realidade da instituição, propõe-se relacionar esta pesquisa com os dados de rotatividade de agentes de microcrédito, bem como analisar o resultado a luz do desempenho institucional com base em indicadores, outro ponto seria realizar avaliações 360º em periodicidade semestral podendo assim ter uma visão ampliada e mais assertiva acerca de desempenho local e global, sendo possível identificar as falas dos diversos atores institucionais.

É importante ainda realizar pesquisas de desligamento, com a finalidade de avaliar quais fatores contribuem para possível aumento de turnover por motivo de migração para a concorrência.

Os resultados da escala de autoeficácia demonstram níveis bastante elevados, que se apresenta como característica potencial positiva, o que pode apontar ainda para a confiança de assumir novos desafios frente a outras instituições, que internamente não se apresenta de forma positiva, tendo em vista toda a demanda que é gerada em torno da rotatividade de pessoal, com impacto direto na sobrevivência e sucesso do negócio.

Os dados constituem uma avaliação sobre a realidade do INEC, e pode contribuir para elaborar novas estratégias para pensar a atuação desses agentes de microcrédito e o desenvolvimento deles frente à figura da supervisão.

Por fim é importante situar que no momento em que a pesquisa foi realizada a instituição se preparava para viver um grande marco, O Instituto Nordeste Cidadania deixaria a operacionalização do microcrédito urbano para a Camed Microcrédito, uma empresa criada destinada a operacionalização do Crediamigo. Sugere-se que seja realizado estudo comparativo com o intuito de perceber se a mudança de cultura organizacional e suporte oferecidos aos funcionários modificaram a percepção de suporte organizacional, se a autopercepção de autoeficácia permanece com o nível elevado, e analisar a intenção de rotatividade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Andrei Roberto de. **A cooperativa como espaço organizacional: um estudo das características de gestão de pessoas em cooperativas de crédito.** 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.
- AFZAL, S.; ARSHAD, M.; SALEEM, S.; FAROOQ, O. **The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy.** *Journal of Management*, v. 38, n. 5, p. 369-382, 2019. pag370,371,372,373,374,375(paraestratégia de análise),377,379.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai./Jun. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 set. 2022.
- BIGARELLI, Bárbara. Brasileiros estão entre os mais desmotivados no trabalho. **Valor.** 21/10/2019 08h30. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2019/10/21/brasileiros-estao-entre-os-mais-desmotivados-no-trabalho.ghtml>. Acesso em: 08 dez. 2022
- BRANDT, Juan Adolfo; OLIVEIRA, Ismênia de Camargo. Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho. **Psicologia USP.** São Paulo, outubro/dezembro, 20(4), 577-596, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/y5LxWPNLTTNf94zBLX6jc4k/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- BANDURA, A. **Self-Efficacy Mechanism in Human Agency.** *American Psychologist*, v. 37, n. 2, p. 122-147, 1982.
- BANDURA, A. (1984). **Recycling misconceptions of perceived self-efficacy.** *Cognitive Therapy and Research*, 8(3), 231-255.
- BAYRAKTAR, S.; JIMÉNEZ, A. **Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change.** *Journal of Organizational Change Management*, v. 33, n. 2, p. 301-317, 2020.
- BOHLE, Sergio Andrés López; ALONSO, Antonio Ramón Mladinic. O efeito da justiça procedimental e do apoio do supervisor na relação entre insegurança no emprego e comportamento de cidadania organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 337-357, Jul./Set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3023>
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência.** *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

CANCELINO, Ana Frade et al. O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. **Revista Psicologia**, Vol. 34 (1), p. 162-173, 2020. DOI: doi:10.17575/psicologia.v34i1.1445. Acesso em: 03 dez. 2022.

CERIBELI, Harrison Bachion; SEVERGNINI, Felipe Romaskevis. A influência dos suportes organizacional e do supervisor percebidos sobre os comportamentos contraprodutivos no trabalho. **RACEF** – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 11, n. 2, p. 86-105, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13059/racef.v11i2.679>

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREIA, Judite Eugenia Trindade. **Inteligência Emocional e Liderança Autêntica das chefias e o seu impacto na percepção de Autoeficácia do Seguidor**. Orientador: Prof. Dra. Maria Teresa Vieira Campos Proença. - Porto, 2016.105 p. Dissertação (Mestrado)-Universidade do Porto Faculdade de Economia, Gestão de Serviços. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/86742/2/159510.pdf>
Acesso em: 13/01/2022.

Desmotivação no trabalho: 5 principais causas e como superá-las. **Tenha uma ideia**. Disponível em: <https://blog.tenhaumaeidea.com.br/desmotivacao-no-trabalho-5-principais-causas/> Acesso: 30/10/2018.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I., RHOADES, L. **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.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. **Perceived organizational support**. Journal of Applied Psychology, 71, 500 – 507, 1986.

EISENBERGER, R.; SHANOCK, L. R. **When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance**. Journal of Applied Psychology, 91, No. 3, 689 – 695.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. **Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FONSECA, João Marcos Rodrigues da; NASCIMENTO, José Luís Pereira Rocha do. Da confiança organizacional ao comprometimento com o supervisor e com a organização: um modelo conceptual para a administração pública. Gestin. p. 139- 142, 2022. Disponível em: <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2017Gestin14-15art07.pdf>
Acesso em: 29 nov. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Aspectos teóricos conceituais- O que é metodologia? In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. Rio Grande do Sul- Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 09 set. 2022.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. SÃO PAULO: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 13 mar. 2022.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo B. Análise de regressão. Disponível em: <https://docs.ufpr.br/~jomarc/regressao.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2022.

INEC. Quem somos/ nossa história. **Instituto Nordeste Cidadania**, 2021. Disponível em: <https://inec.org.br>. Acesso em: 21/12/2021.

JUNIOR, Severino Domingues da Silva; COSTA, Francisco José da. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. IN: SEMEAD Seminários em Administração. 17, 2014. **Anais...** São Paulo: FEA, USP, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2022.

LOCKE EA. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, editors. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976. p.1297-1349.

LOCKE EA. Job satisfaction. In: Gruneberg M, Wall T, editors. Social psychology and organizational behaviour. New York: John Wiley & Sons; 1984. p. 93-117.

MACIEL, Cristiano Oliveira; CAMARGO, Camila. Conexão Social Intraorganizacional, Suporte no Trabalho e Identificação Organizacional. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, 3ª Edição Especial, art. 6, pp. 348-366, Outubro, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20152017>

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELEIRO, AMÉLIA REGINA. **Bem-estar no trabalho: os aspectos do suporte do supervisor e estilos de liderança**. Orientador: Mirlene Maria Matias Siqueira . - São Bernardo do Campo, 2005.112 p.Dissertação(Mestrado)-Universidade Metodista de São Paulo.Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Curso de Pós Graduação em Psicologia da Saúde. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1374/1/AMELIA%20REGINA%20MELEIRO.pdf>. Acesso em: 03/01/2022.

MENEZES, Pedro Paulo Murce e Abbad, Gardênia da Silva. **Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas**. *Psicologia: Reflexão e Crítica* [online]. 2010, v. 23, n. 1 [Acessado 17 Março 2022] , pp. 121-130. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100015>>. Epub 17 Jun 2010. ISSN 1678-7153. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100015>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLINA, Ana Carolina; VIEIRA, Valter Afonso. Os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas: a experiência do gestor e dispersão da inteligência competitiva. **RECADM**, v.20 n.3 p.586-601 Set-Dez 2021. DOI: DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021021>. Acesso em: 03 dez. 2022.

PUENTE-PALACIOS, Katia; CÔRTEZ, Marcela Guimarães. Evidências de Validade de uma Medida de Liderança Abusiva. *Avaliação Psicológica*, 18(3), pp. 285-296, 2019.

SOBRAL, Filipe; FRUTADO, Liliane; ISLAM, Gazi. Humor como catalisador e neutralizador da eficácia da liderança. **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP**. São Paulo, V. 59, n. 5, p. 313-326, set-out 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190502>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SndXgVdqGjFGL8gmxbXrFQh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 dez. 2022.

SHANOCK, LR, & Eisenberger, R. (2006). **Quando os supervisores se sentem apoiados: Relacionamentos com o apoio percebido do supervisor dos subordinados, apoio organizacional percebido e desempenho**. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3),Disponível em: 689-695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>. Acesso em:06/03/2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Grupo A, 2011. 9788536314945. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536314945/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SANTOS, J. V., Gonçalves, G. (2010). **Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986)**. Universidade do Algarve. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Laboratório de Psicologia, 8 (2): 213 - 223. I. S. P. A. Disponível em: labpsic-8-2_indice.qxp (ispa.pt). Acesso em: 16/03/2022.

WOOD, R., & Bandura, A. (1989). **Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415. doi:10.1037/0022-3514.56.3.407

WOZNYJ, H.M., Dunn, A.M., Shanock, L.R. et al. **How Far Can Support Go? Supported Supervisors' Performance and Subordinate Dedication.** J Bus Psychol 32, 627–639 (2017). <https://doi-org.ez15.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10869-016-9472-7>

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ.** 20(5): p.383-386, 2007. Disponível em: file:///C:/Users/rayss/Downloads/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 08 dez. 2022.

APÊNDICE A- Questionário

Parte I: Dados Sociodemográficos

Assinale com um (x) no círculo que corresponde ao seu caso pessoal.

1. Sexo: Feminino Masculino

2. Idade:

- Menos de 25 anos
- 25 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- Mais de 45 anos

3. Estado Civil:

- Solteiro
- Casado/União de facto
- Divorciado
- Viúvo

4. Formação Académica:

- 1.º Ciclo (1.º- 4.º ano)
- 2.º Ciclo (5.º- 9.º ano)
- 3.º Ciclo (10.º- 12.º ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Há quanto tempo trabalha na organização:

- Menos de 2 anos
- de 2 a 4 anos
- de 5 a 7 anos
- de 8 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Parte II - Questionário sobre a Percepção do Suporte do Supervisor

O presente questionário tem como objetivo estudar a percepção que os colaboradores têm relativamente ao suporte organizacional oferecido pelos supervisores (chefes de área). A sua colaboração será importante para se compreender melhor as pessoas e poder ajudá-las.

Usaremos uma escala de 1 a 7, onde cada pontuação tem o seguinte significado:

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo bastante
- 3-Discordo um pouco

- 4- Nem discordo nem concordo
- 5-Concordo moderadamente
- 6-Concordo bastante
- 7- Concordo totalmente.

Assinale o número (através de um círculo) que indica o grau da sua concordância.

1. O chefe de área valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional. 1 2 3 4 5 6 7
2. O chefe de área não aprecia devidamente o meu esforço profissional. 1 2 3 4 5 6 7
3. O chefe de área ignora os meus protestos. 1 2 3 4 5 6 7
4. O chefe de área preocupa-se realmente com o meu bem-estar. 1 2 3 4 5 6 7
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, o chefe de área não iria aperceber-se. 1 2 3 4 5 6 7 6.
6. O chefe de área preocupa-se com a minha satisfação profissional. 1 2 3 4 5 6 7
7. O chefe de área demonstra muito pouca preocupação por mim. 1 2 3 4 5 6 7
8. O chefe de área preza a minha realização profissional. 1 2 3 4 5 6 7
- 9.Sinto que tenho o suporte necessário do meu chefe para o desempenho das minhas atividades.1 2 3 4 5 6 7
- 10.Sempre recebo orientações do meu chefe sobre quais condutas devo tomar na execução das minhas atividades.1 2 3 4 5 6 7
- 11.Recebo orientações do meu chefe quanto às metas que devo cumprir.1 2 3 4 5 6 7
- 12.Recebo orientações do meu chefe sobre quais maneiras devo lidar com o cliente.1 2 3 4 5 6 7

As questões de 1 a 8 fazem parte da Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa, 1986. Adaptação de Joana Gonçalves da Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, 2010. Versão para investigação.
Já as questões de 9 a 12 foram incluídas pela aluna Bruna Aldair da Nóbrega Gomes, construindo o presente projeto de pesquisa.

Parte III - Questionário de Avaliação de Autoeficácia

- 1- Discordo totalmente
- 2-Discordo moderadamente
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Concordo moderadamente
- 5- Concordo totalmente

() Sou capaz de realizar com sucesso meus planos de vida.

() Confio nas minhas habilidades.

() Quando decido fazer algo, logo parto para a ação.

- () Lido bem com problemas inesperados.
- () Sinto-me capaz de lidar bem com a maioria dos problemas que aparecem na minha vida.
- () Encaro dificuldades como um desafio.
- () Eu desisto facilmente daquilo que me proponho a fazer.
- () Se algo parece muito complicado, eu nem tento realizá-lo.
- () Sinto-me inseguro diante de situações novas.
- () Deixo-me abater diante de fracassos.
- () Sinto-me incapaz de realizar uma nova atividade sem a ajuda de instruções.
- () Mesmo que comece mal uma atividade, posso finalizá-la com sucesso.
- () Posso dizer que na vida tive mais sucessos que fracassos.
- () Recupero-me rapidamente depois de um fracasso.
- () Sinto-me incapaz de iniciar uma atividade sem o encorajamento de outras pessoas.

As questões fazem parte da Validação de um Instrumento para Avaliar Autoeficácia em Situações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas, Construída e adaptada por Menezes ; Abbad 2010, Universidade de Brasília.

APÊNDICE B- SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA

Através do presente instrumento, solicitamos do Gestor do Instituto Nordeste Cidadania, autorização para realização da pesquisa integrante da Dissertação da acadêmica Bruna Aldair da Nóbrega Gomes, orientada pelo Prof. Wagner Soares Fernandes dos Santos, tendo como título preliminar: O impacto do Suporte Supervisor na auto eficácia de Agentes de Microcrédito.

A coleta de dados será feita através da aplicação de questionário através do Google Foms a ser enviado através de e-mail institucional.

A presente atividade é requisito para a obtenção do grau Mestre pelo Programa de Pós Graduação das Organizações Aprendentes - PPGOA, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa.

João Pessoa, ____ de _____ de ____.

Wagner Soares Fernandes dos Santos

Prof. Orientador

Gomes

Bruna Aldair da Nóbrega

Acadêmica

Deferido ()

Indeferido ()

Assinatura e carimbo do gestor