
Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho

*José Gaspar Nayme Novelli
Rosa Maria Fischer
José Afonso Mazzon*

RESUMO

O contexto atual remodela o grau de interdependência entre as pessoas e traz novos riscos e incertezas para os relacionamentos organizacionais. Nesse ambiente, é estudado o papel e a contribuição da confiança interpessoal nas organizações, visando favorecer o processo gerencial no que tange a identificar e agrupar os fatores que formam a confiança no trabalho e auxiliam a gestão do fenômeno pelos gerentes nas empresas. Os construtos confiança transacional e confiança transformadora, advindos da confiança interpessoal, ambos desenvolvidos por Reina e Reina (1999), foram testados na realidade brasileira, por meio de análise fatorial, bem como avaliadas as diferenças estatisticamente significativas em termos de variáveis de perfil dos gerentes pesquisados, por meio da análise de variância. Foram entrevistados 200 gerentes de empresas de diferentes portes e naturezas, nas cidades de São Paulo e Brasília. Os resultados apresentados demonstram, de um lado, correlações significativas entre algumas variáveis consideradas e, de outro, que os elementos constitutivos da confiança agrupam-se em dois conjuntos de fatores distintos do modelo proposto por Reina e Reina (1999). Não obstante, os resultados alcançados fornecem mecanismos para o aprimoramento de estratégias de relacionamento entre os colaboradores internos da empresa.

Palavras-chave: confiança, relacionamentos, risco, vulnerabilidade, ANOVA, análise fatorial.

1. INTRODUÇÃO

A confiança entre as pessoas é um dos componentes essenciais do relacionamento interpessoal e da sociabilidade que permite à humanidade reconhecer-se, a si própria, como uma espécie diferenciada da criação.

A palavra confiança é semanticamente definida, de acordo com Houaiss (2001, p.785-796), como a “crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar um

Recebido em 18/outubro/2005
Aprovado em 26/julho/2006

José Gaspar Nayme Novelli é Professor de Pós-Graduação em Recursos Humanos e Estratégia Empresarial, e Gerente de Divisão de Estratégia e Planejamento Empresarial do Banco do Brasil (CEP 70854-010 — Brasília/DF, Brasil).
E-mail: gnovelli@uol.com.br
Endereço:
SQN 209 — Bloco A — Apto. 106
70854-010 — Brasília — DF

Rosa Maria Fischer, Socióloga, é Professora Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil), Diretora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor e Coordenadora do MBA Gestão e Empreendedorismo Social da Fundação Instituto de Administração.
E-mail: rfischer@usp.br

José Afonso Mazzon é Professor Associado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: jamazzon@usp.br

deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte”. A definição desdobra-se em dois outros termos que configuram seu caráter relacional: são as pessoas do **confiante** e do **confiado**, como dois atores sociais que, na maioria das vezes, se confundem em seus papéis respectivos, pois a manifestação de um pressupõe a do outro.

A compreensão do fenômeno social da confiança entre pessoas e grupos, especialmente, exerceu atração para as mais diversas abordagens das relações humanas: filosóficas, antropológicas, políticas, sociológicas e organizacionais. O termo é recorrente no uso popular, abrangendo desde as justificativas corriqueiras para episódios cotidianos da vida pública e privada, até tentativas de análise e compreensão de atitudes complexas, crenças profundas e fatos sociais que trazem impactos para a opinião pública.

No campo do conhecimento das organizações complexas na sociedade contemporânea, os autores ora empregam a confiança simplesmente no sentido do senso comum para descrever aspectos do ambiente organizacional, ora dedicam-se à tarefa de tratá-la como um construto diferenciado, de concepção multidisciplinar. Com relação a essa última abordagem, a operacionalização coloca-se como desafio teórico e empírico, na medida em que é difícil identificar suas expressões mais tangíveis.

Neste artigo, busca-se um caminho entre as duas posições, aproximando-se, o mais possível, dos objetivos da segunda, em razão de assumir-se o pressuposto de que a compreensão mais detalhada e profunda do que é a confiança e de quais papéis desempenha nas organizações constitui contribuição importante ao aperfeiçoamento da gestão, como um todo, e da gestão de pessoas, em particular. Essa premissa inspirou a realização de uma pesquisa centrada no tema confiança interpessoal. Como resultado, selecionaram-se diversos elementos para a reflexão específica, aqui proposta, acerca dos fatores que constituem a formação das relações de confiança no âmbito de organizações complexas.

1.1. A constituição do problema e dos objetivos da pesquisa

Diversos autores associam confiança à melhoria do clima e da satisfação organizacionais (CONDREY, 1995; BRASHEAR *et al.*, 2003); à melhoria de desempenho na empresa, em seus aspectos financeiro e mercadológico (SAKO, 2000; KRAMER, 1999); ao estímulo à cooperação (MORROW JR., HANSEN e PEARSON, 2004); e à geração de vantagem competitiva (BARNEY e HANSEN, 1994; HOSMER, 1995; MAYER e DAVIS, 1999). Entretanto, esses trabalhos não demonstram como se processa a formação dessa confiança e, principalmente, quais são os fatores de ordem pessoal e organizacional que propiciam sua emergência no ambiente das empresas.

Principalmente nos estudos sobre a administração nas empresas situadas no Brasil, não se encontram dados empíricos e

análises da realidade que propiciem conhecer os efeitos que impulsionam — ou cuja ausência pode desestimular — o estabelecimento de um ambiente caracterizado pela presença da confiança.

Atualmente, quando a flexibilização das relações de trabalho e os padrões de competitividade no mundo dos negócios fazem trincar o relacionamento entre o profissional, seu trabalho e a organização à qual se vincula, pode-se detectar um generalizado mal-estar, expresso por sentimentos de ansiedade e angústia, que refletem a carência da confiança (DOLLIVER, 1998; BURBACH *et al.*, 1998).

Paradoxalmente, o discurso empresarial e a teoria administrativa exaltam as proposições da gestão descentralizada e participativa, da cooperação e do trabalho em equipe, como antíteses do modelo gerencial burocrático, rotineiro e padronizado. Propõe-se uma administração cujas bases devem estar fortemente enraizadas em ambiente de confiança no interior das empresas. E o termo confiança, multiplicado em diversas formas semânticas como autonomia, compromisso, comprometimento, responsabilidade, é utilizado com tanta frequência — com diversas intenções — que chega a banalizar-se.

Esse processo, sem lograr uma definição operacional que instrumentalize a pesquisa organizacional, torna o conceito de confiança reificado conforme os objetivos do discurso e os parâmetros ideológicos que lhe são subjacentes.

Na pesquisa objeto deste trabalho, o conceito de confiança foi apropriado a partir das proposições de Luhmann (1996) e de Giddens (1991), que se referem à proibidade de uma pessoa, ou de uma organização ou de um sistema, considerando-se os riscos envolvidos, para realizar ações cujos resultados confirmam as expectativas do confiante.

O problema de investigação foi delimitado para verificar quais seriam os elementos que propiciam a formação desse ambiente gerador de confiança e como analisá-los no interior de organizações empresariais. Decidiu-se por levantar opiniões, percepções e sentimentos acerca do tema, junto aos componentes do quadro gerencial de empresas de diferentes portes, setores de atuação e natureza de missão. Considerou-se que os gerentes, pelos requisitos do cargo, perfil de competências e posicionamento hierárquico são os profissionais envolvidos cotidianamente com relações interpessoais e sociais, nas quais o atributo da confiança é mais tangível. Geralmente, são responsáveis por ações e decisões que agregam outras pessoas; empreendem projetos complexos que os obrigam a interagir em grupos e redes; e, muitas vezes, suas atividades pressupõem relacionamentos a distância, para os quais o exercício da confiança não pode contar com os efeitos usuais do contato pessoal e do compartilhamento da mesma cultura.

Ao procurar identificar na pesquisa a formação do ambiente intra-organizacional caracterizado pela confiança, o objetivo foi a operacionalização desse construto calcada em alguns procedimentos metodológicos validados pela comunidade científica. Considerou-se, ainda, a premissa que o estabelecimento

de redes de relacionamento confiáveis transformam, positivamente, o ambiente de trabalho das pessoas.

No próximo tópico descrevem-se as naturezas diferenciadas dos conceitos sobre confiança, bem como seleciona-se a abordagem que melhor pode operacionalizar a gestão da confiança dentro das organizações e, dessa forma, contribuir para a redução das perdas que as pessoas e as organizações podem estar sofrendo pela ausência da confiança no ambiente de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os estudos econômicos, ao focarem o termo confiança, enfatizam ganhos e perdas nas relações de troca; o campo psicológico ressalta os atributos do papel do confiado e do confiante; nos estudos de natureza sociológica, a ênfase consiste na análise de propriedades incorporadas nas relações sociais.

As implicações para a prática da pesquisa nas organizações, em decorrência, divergem (ROUSSEAU *et al.*, 1998, p.396). Quando o foco de interesse se concentra em **resultados econômicos**, os pesquisadores, em geral, conceituam confiança como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores. Na visão puramente **sociológica**, confiança é resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos. Lewicki e Bunker (1996) consideram a visão puramente **psicológica** quando se estuda a confiança com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico, ou quando o foco é na criação ou na destruição da confiança num grupo específico, segundo seus parâmetros situacionais e históricos.

Já numa visão psicossocial, a confiança manifesta-se como elemento moderador de relacionamentos, desde o nível pessoa com pessoa a organização com organização. Chama-se essa confiança de **relacional** (ROUSSEAU *et al.*, 1998, p.399), em razão de derivar de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado.

Rousseau *et al.* (1998) formulam extenso levantamento literário sobre a natureza dos estudos acadêmicos relacionados à confiança, comprovando que a maioria dos textos sobre o tema tem foco micro, em determinada empresa, sem maior preocupação em referenciá-los ao contexto no qual se inserem.

Luhmann (1996), por outro lado, expande a reflexão sobre o núcleo conceitual de confiança. Para esse autor, a confiança reduz a complexidade social, garantindo assim mais segurança para escolhas necessárias, na medida em que contribui para superação da ausência de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamento. “A experiência de segurança baseia-se geralmente num equilíbrio entre confiança e risco aceitável”, ressalta Giddens (1991, p.43). Segundo esse autor, a idéia de risco substitui a noção de sorte, pois risco pressupõe, senão total pelo menos parcialmente, um conjunto de circunstâncias envolvendo uma decisão. Confiança e risco entrelaçam-se, com a confiança nor-

malmente servindo para reduzir ou minimizar perigos aos quais estão sujeitos tipos específicos de atividades.

Para Luhmann (1996, p.72), há algumas características fundamentais para a compreensão da confiança: necessidade de a conduta subsequente ter de honrar a confiança posta; conhecimento da situação exata e suposição de o outro também conhecê-la; e existência de requerimentos normativos e cognitivos (ética).

Por essa razão, atos isolados e pontuais de cooperação não representam a percepção coletiva sobre a existência de ambiente de confiança na empresa (KRAMER, BREWER e HANNA, 1996, p.358), que não acontece por meio do simples somatório de atitudes, mas por comportamentos generalizados de cooperação com potencial de crescimento geométrico e com cunho transformador (SHAW, 1997; REINA e REINA, 1999; GREY e GARSTEN, 2001).

Estudos acadêmicos, em geral, procuram identificar os principais fatores que estimulam o surgimento da confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Pesquisas foram realizadas para avaliar características da confiança interpessoal (MISHRA e MORRISSEY, 1990; GELLER, 1999; NICHOLSON, COMPEAU e SETHI, 2001; RUYTER, MOORMAN e LEMMINK, 2001). Entretanto, todas insistem em caracterizar a emergência da confiança interpessoal associada à predisposição das partes, sem dar maior relevância à influência de variáveis condicionantes de relacionamentos. Geralmente, esses estudos orientam-se para grupos homogêneos e pontualmente localizados.

O trabalho que se destaca pelo caráter contextualizador, pela abrangência de escopo e pelo delineamento de fatores componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho foi o desenvolvido por Reina e Reina (1999). Eles realizaram uma pesquisa sobre confiança interpessoal com 125 líderes organizacionais, por meio de entrevistas em profundidade com gerentes, supervisores e profissionais de recursos humanos de 67 diferentes organizações nos Estados Unidos e no Canadá. Chegaram a conclusões sobre:

- a existência de uma percepção de mal-estar nas organizações, relatada em termos de sensação de descontentamento com as relações que se estabelecem no ambiente de trabalho, que se manifestam também na forma de ansiedade e angústia;
- o sentimento de que as expectativas não são atendidas e de que a organização se aproveita de modo utilitarista do conhecimento/experiência dos empregados;
- a percepção de serem excluídos dos processos decisórios que afetam seus trabalhos e suas vidas;
- a não-valorização, no dia-a-dia, da competência de criação das pessoas.

Consideraram, dessa forma, ser baixo o nível de confiança dos entrevistados nas organizações (dirigentes, colegas e outros) e, ainda mais relevante, detectaram que isso vem afetando a saúde das pessoas, seu desempenho profissional e os resultados organizacionais.

Dos fatores de confiança analisados por Reina e Reina (1999), surgiram duas naturezas de confiança interpessoal que poderiam ser encontradas no ambiente das empresas: uma de caráter transacional e outra de caráter transformador.

O mérito subjacente na descoberta de ambas as naturezas de confiança reside na possibilidade de o gestor agrupar e tratar de maneira diferente atributos de confiança interpessoal. Esse aspecto pressupõe um agrupamento de caráter transacional, que precede o outro, de caráter transformador.

A confiança transacional é composta de fatores incrementais e recíprocos — **é preciso dá-la para obtê-la**. Há três tipos de confiança transacional na visão desses autores: contratual, comunicativa e de competência. Para cada uma delas, manifestam-se comportamentos específicos que contribuirão para edificar a infra-estrutura dos relacionamentos confiáveis no ambiente de trabalho.

A confiança transformadora pressupõe a doação e o recebimento de confiança, a partir de experiências anteriores, tendendo a gerar efeito exponencial — **qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno dessa confiança**. Ela é descrita por meio de fatores que expressam convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo. A confiança dessa natureza cria e alimenta um processo contínuo de melhoria de relacionamento, que se traduz na superação de desafios atuais e no compromisso com aqueles que virão posteriormente compartilhar o ambiente organizacional.

A confiança transacional, em si, não é suficiente para gerar ambiente orientado à confiança, mas sim para evitar que se instale um ambiente de não-confiança. A transformadora consegue criar uma espiral de confiança interpessoal no interior da organização, que se auto-regula e pode expandir-se e aperfeiçoar-se.

No quadro 1 estão descritas, em linhas gerais, as principais características de cada um dos componentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.

Comentários adicionais dos participantes da pesquisa desses autores mostram que, em momentos nos quais o ambiente de confiança predomina, cresce o sentimento de auto-estima que, por sua vez, afeta positivamente a atitude de assumir riscos, tentar novas alternativas e lidar com a incerteza e a ambigüidade. Como resultado, instala-se um ciclo de melhoria no desempenho individual e no organizacional, baseados em relações de trabalho valorizadoras da confiança e não pautadas, predominantemente, pelo conteúdo dos contratos legais ou pelas garantias de compensação financeira (REINA e REINA, 1999, p.16).

Luhmann (1996, p.14) descreve os benefícios desse ciclo de confiança, que se orienta para o futuro:

- “Onde há confiança, há aumento das possibilidades para a experiência e a ação [...] e também do número de possibilidades que podem reconciliar-se com sua estrutura, porque a confiança constitui-se na forma mais efetiva de redução da complexidade”.

A confiança favorece a consolidação de relacionamentos intra-organizacionais quando imprime segurança nas relações sociais, quando oferece estabilidade e minimiza a possibilidade de rupturas. Ao neutralizar os aspectos negativos, ela fortalece a capacidade de ação, aumenta a colaboração e auxilia a mobilização de equipes para ações integradas e cooperativas. Como trabalham sustentados por competências técnicas e relacionais, as pessoas tendem a fazer com que o trabalho ocupe parte preponderante de sua vida, construindo ao longo do tempo expectativas sobre o futuro, nas quais se mesclam os desejos pessoais e profissionais.

Os conceitos delineados no quadro 1 servem de base para a análise das percepções de confiança manifestadas pelo público-alvo desta pesquisa, cujo procedimento se encontra descrito no tópico a seguir.

Quadro 1

Elementos Componentes da Confiança Interpessoal

Transacional		
Contratual Compreensão entre os indivíduos sobre tudo aquilo que as partes farão e esperarão das demais.	Comunicação Envolvimento do desejo do compartilhamento da informação.	Competência Respeito às habilidades e aos conhecimentos dos demais.
Transformadora		
Convicção Consciência do que é realmente significativo na manutenção de acordos e na coerência entre o discurso e a prática.	Coragem Atitude em favor da autonomia dos demais, da delegação de responsabilidades, da expressão de valores e da assunção de adversidades.	Compaixão Abertura e honestidade nos diálogos, bem como compreensão de conseqüências pessoais advindas de decisões administrativas.
		Responsabilidade para com o grupo Cooperação recíproca e implementação de espírito de solidariedade.

Fonte: Adaptado de Reina e Reina (1999).

3. MÉTODO

Em face do propósito central deste estudo relativo à avaliação de fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho, o método de pesquisa mais adequado é o de *survey*, que se caracteriza por uma abordagem descritivo-quantitativa calcada no uso de questionário estruturado aplicado por meio de entrevista pessoal *face to face*. As características e situações que orientam a aplicação desse método podem ser vistas tanto em obras de autores tradicionais de metodologia de pesquisa, como Selltitz *et al.* (1975), como em outros mais recentes, como Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2005). Dada a natureza do problema de pesquisa, condicionaram a escolha desse método, fundamentalmente, a possibilidade de controle do ambiente da pesquisa, a população a ser investigada e o tamanho requerido da amostra para efeito da análise estatística dos dados.

Analisados os fatores favoráveis e desfavoráveis, chegou-se à conclusão de que a aplicação de questionário estruturado com escalas assumidas intervalares, com uma amostra de gerentes de empresas de diferentes setores de atividade econômica e porte, permitiria atender ao objetivo de avaliar o relacionamento entre as variáveis do estudo.

Para obter respostas ao problema de pesquisa formulado, foi realizada uma investigação com uma amostra de profissionais caracterizados como gerentes regularmente empregados e assalariados de organizações públicas e privadas, identificados como profissionais com poder e responsabilidade de decisão sobre processos e funções empresariais. A amostra considerou atributos de ordem pessoal (cidade de origem, sexo, tempo de empresa e idade) e organizacional (porte, setor econômico e natureza jurídica da empresa).

A escolha desse grupo de profissionais justifica-se em razão de recair, indistintamente, sobre tais pessoas, mudanças que afetam a perspectiva da ação gerencial, em especial após a disseminação dos conceitos e práticas de flexibilidade organizacional, a partir da década de 1970. O papel dos gestores desde então tem transitado de uma ênfase de controle tecnoburocrático, que obedece a rígido planejamento técnico de atividades, para uma ação gerencial calcada no diálogo entre subordinados e gestores (TENÓRIO, 2000).

Foram aplicados 200 questionários: 100 na cidade de Brasília e 100 em São Paulo. A decisão de estratificar a amostra em duas cidades de porte deveu-se à relevância de diferenciação de públicos-alvo de respondentes, já que em São Paulo há, proporcionalmente, maior número de gerentes do setor privado, enquanto em Brasília é expressiva a participação do setor público.

Decidiu-se ainda realizar uma abordagem direta do pesquisador junto aos gerentes das organizações. Embora mais onerosas e demoradas que, por exemplo, os questionários auto-administrados, as entrevistas pessoais feitas pelo pesquisador têm vantagens significativas: garantia de retorno elevado, pré-

filtragem dos respondentes da pesquisa, aumento da receptividade do entrevistado e garantia de mais consistência na qualidade da coleta dos dados, dado que “os entrevistadores podem observar as condições da entrevista, adquirir certeza com perguntas adicionais e reunir informações complementares pela observação” (AAKER, KUMAR e DAY, 2001, p.242).

A coleta de dados na cidade de São Paulo guardou as mesmas características que as de Brasília. Aproximadamente 80% das entrevistas ocorreram com participantes de cursos de pós-graduação nas mesmas áreas de conhecimento que os de Brasília e também em quatro centros de ensino. O restante da amostra foi preenchido com gerentes de empresas privadas às quais o pesquisador teve acesso.

A abordagem dos gerentes que realizam curso de pós-graduação é salutar para a qualidade das informações. Presume-se ser um público que se esforça em aperfeiçoar sua qualificação profissional, em manter-se atualizado e estabelecer contato intenso com seus pares de outras organizações.

Vale ressaltar ainda que, nas entrevistas pessoais, ocorre em geral cooperação mais intensa, possibilitada pela maior confiança que os entrevistados extraem do contato direto com o pesquisador. A maioria dos respondentes aceitou, imediatamente após o contato, a participação no processo de coleta de dados, em que o tempo de aplicação do questionário situou-se ao redor de 15 a 20 minutos.

A definição das variáveis da confiança interpessoal no ambiente de trabalho que compuseram o questionário da pesquisa encontram-se apresentadas no quadro 2.

Quadro 2

Definição de Variáveis da Confiança Interpessoal no Ambiente de Trabalho

Variável	Definição Essencial
Contratual	Conhecimento mútuo das expectativas de desempenho existentes entre o respondente e os demais gerentes ou superiores.
Comunicação	Compartilhamento de informações de interesse geral entre os funcionários.
Competência	Reconhecimento habitual das habilidades dos empregados no desempenho das atividades.
Convicção	Coerência entre o discurso e a prática dos dirigentes como característica da cultura organizacional.
Coragem	Delegação de responsabilidades e autonomia na execução de ações presentes no cotidiano da empresa.
Compaixão	Consideração de conseqüências pessoais quando tomadas decisões de caráter administrativo.
Responsabilidade para com o grupo	Espírito de cooperação entre funcionários de diferentes áreas.

O questionário da pesquisa era composto de três partes: a primeira com perguntas fechadas que refletiam medidas de relações entre variáveis do construto confiança interpessoal, mensurada por meio de uma escala bi-etápica de discordância/concordância de 6 pontos; a segunda, formada por variáveis de caracterização do perfil demográfico e profissional dos respondentes. Por último, havia uma questão aberta para verbalizações por parte dos respondentes em relação ao tema da pesquisa.

Na estruturação do questionário consideraram-se, também, as recomendações clássicas de Goode e Hatt (1973): escolha e desenvolvimento de escalas apropriadas ao objetivo da pesquisa, exatidão em termos de extensão e finalidade; estabelecimento detalhado das conexões que se pretende posteriormente realizar entre os resultados das questões; vinculação precisa dos itens com os construtos da pesquisa; redação sucinta e objetiva dos itens a questionar; disposição dos itens de forma a facilitar o manuseio do instrumento; discussão prévia do questionário com especialistas e aplicação a um grupo de pessoas que apresenta as mesmas características dos sujeitos da pesquisa (pré-teste) e condução suave do respondente de um quadro de referência para outro, sem sobressaltos.

Com a finalização do trabalho de coleta e crítica dos dados, os questionários foram digitados, tornados consistentes e processados utilizando-se o *software* SPSS, versão 12.0. Três técnicas estatísticas foram empregadas para analisar os dados coletados: análise fatorial, de variância e correlação. Procurou-se com o emprego dessas técnicas:

- com a análise fatorial, extrair fatores determinantes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho, confrontando-os com os construtos propostos por Reina e Reina (1999);
- com a análise de variância, testar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis componentes do construto de confiança interpessoal em relação às variáveis de perfil dos respondentes;
- com a correlação de Pearson, avaliar as relações significativas mais elevadas entre as variáveis formadoras da confiança.

Cabe ressaltar, por último, alguns cuidados tomados em relação à análise dos dados. Verificou-se, inicialmente, a existência da normalidade dos dados em todas as variáveis que compõem o construto confiança, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov (HAIR JR. *et al.*, 1998). Satisfeita essa condição, juntamente com a da quantidade de casos por variável ($k=200/7$), pôde-se então aplicar a técnica de análise fatorial. A extração dos fatores foi feita pelo método de componentes principais, enquanto a rotação dos fatores foi realizada pelo critério de variância máxima (Varimax). Esse critério mostra-se mais adequado em face da natureza do estudo de avaliação de construtos (TABATCHNICK e FIDELL, 2001) formadores da confiança no ambiente de trabalho. A qualidade da análise fatorial realizada foi avaliada por meio de diversas estatísticas:

o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de medida da adequação da amostra; o teste de esfericidade de Bartlett; os autovalores para cada um dos fatores extraídos e as comunalidades calculadas para cada variável considerada na análise fatorial. Também foi avaliada a confiabilidade da escala de confiança, por meio da estatística alfa de Cronbach.

Em relação à utilização da análise de variância, avaliou-se, além da questão da normalidade dos dados, a similaridade das matrizes de variância-covariância de cada variável que integra o construto confiança em relação às variáveis independentes categóricas. Optou-se por utilizar a análise de variância ao invés de testes não-paramétricos por ser mais rigorosa quanto à rejeição da hipótese de igualdade de médias. Os conceitos, características, condições para uso e estruturas matemáticas das três técnicas utilizadas neste estudo podem ser vistos em Johnson e Wichern (1998), Hair Jr. *et al.* (1998) e Tabatchnick e Fidell (2001).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na aplicação da técnica de análise fatorial para a identificação de fatores determinantes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho, adotou-se como critério de extração dos fatores o método de componentes principais, por permitir melhor avaliar a estrutura das variáveis que mais se associam a cada fator identificado. Verifica-se, pelos resultados obtidos, que os dois primeiros fatores — como proposto no estudo de Reina e Reina (1999) — são responsáveis pela explicação de 61,3% da variância dos dados. Essas duas dimensões distintas da confiança poderiam ser denominadas de **confiança transacional** (fator 1) e de **confiança transformadora** (fator 2), ressaltando-se que o fator 2 não atingiu o autovalor mínimo igual a um, sendo mantido na análise com o propósito de comparar o resultado obtido no Brasil com o alcançado nos Estados Unidos.

Os principais indicadores de adequação do uso da análise fatorial ao conjunto de dados coletados mostraram-se significativos: o teste de KMO apresenta coeficiente de 0,862, significativo a $p<0,001$; o teste de Bartlett apresenta valor calculado de 422,3, significativo a $p<0,001$; a confiabilidade da escala de confiança medida pelo coeficiente alfa de Cronbach foi de 0,831, bastante satisfatória. Na tabela 1, são mostradas as estatísticas calculadas dos fatores extraídos.

De forma a maximizar a correlação entre as variáveis e os fatores, procedeu-se à rotação dos eixos fatoriais. Esse procedimento agrega consistência à análise dos fatores, melhorando sua interpretação conceitual, reduzindo ambigüidades e assegurando maior significância prática em sua interpretação. Os fatores rotacionados pelo critério Varimax com normalização de Kaiser discriminam melhor as variáveis entre si, possibilitando um melhor equilíbrio na distribuição delas entre os fatores (TABATCHNICK e FIDELL, 2001). Na tabela 2, as cargas fatoriais assinaladas em negrito correspondem às va-

Tabela 1

Composição da Variância Explicada pelos Fatores da Confiança

Componentes	Fator 1	Fator 2
Autovalores	3,50	0,80
Porcentagem da variância explicada	50,0	11,3
Porcentagem da variância explicada acumulada	50,0	61,3
Alfa de Cronbach	0,831	

riáveis mais correlacionadas com cada um dos fatores, podendo-se constatar a melhoria do significado conceitual de cada fator após o processo de rotação dos eixos fatoriais. O critério adotado para a rotação dos eixos foi o de máxima variância com normalização de Kaiser.

O indicador de comunalidade mostra a proporção da variância de cada variável que é explicada pelos dois fatores extraídos. Os resultados evidenciam que esses dois fatores explicam mais da metade da variância de cada variável, em quatro delas a variância explicada é de pelo menos dois terços.

Os resultados obtidos a partir da percepção da amostra brasileira de gestores mostram similaridade com o modelo originalmente proposto por esses autores. As variáveis comunicação (compartilhamento de informações de interesse geral), contratual (conhecimento mútuo de expectativas de desempenho) e competência (reconhecimento habitual das habilidades dos empregados no desempenho das atividades) agrupam-se no construto **confiança transacional**. Tais variáveis são básicas para o estabelecimento da confiança interpessoal no trabalho. Sem elas há dificuldade para o estabelecimento de ambiente favorável a iniciativas e à assunção de riscos, que são aspectos inerentes ao estabelecimento de ciclos de melhoria de desempenho individual e organizacional.

Tabela 2

Comunalidades e Distribuição das Cargas Fatoriais Antes e Após a Rotação dos Eixos

Variáveis	Fatores Iniciais		Fatores Rotacionados		Comunalidades
	Fator 1	Fator 2	Fator 1	Fator 2	
Comunicação	0,767	0,266	0,787	0,159	0,509
Competência	0,732	-0,017	0,736	0,343	0,659
Contratual	0,714	-0,431	0,713	0,211	0,536
Convicção	0,703	-0,118	0,176	0,815	0,696
Coragem	0,694	-0,462	0,213	0,806	0,695
Compaixão	0,676	0,432	0,423	0,574	0,553
Responsabilidade para com o grupo	0,659	0,345	0,513	0,521	0,644

As variáveis convicção (coerência entre discurso e prática), coragem (delegação de responsabilidade), compaixão (consideração de conseqüências pessoais quando tomadas decisões de caráter administrativo) e responsabilidade para com o grupo (espírito de cooperação entre funcionários de diferentes áreas) confirmaram-se como inseridas no construto **confiança transformadora**, que indicam aquelas que favorecem um processo contínuo de melhoria de relacionamento baseado na confiança.

A princípio, o trabalho de Reina e Reina (1999) não se pautou por referenciais estatísticos na definição dos atributos associados a confiança transacional e transformadora, que comprovariam o agrupamento das variáveis, que se confirmam a partir desta pesquisa. Considerando as restrições de trabalhar com uma amostra não probabilística, é presumível alguma adaptação no modelo proposto por Reina e Reina (1999), em outras amostras, em especial com públicos mais restritos, como categorias profissionais, especificidade empresarial, grau e natureza da competitividade do setor econômico.

As variáveis da confiança transacional têm, portanto, caráter incremental; as demais, capacidade transformadora.

As variáveis reunidas no fator confiança transacional devem anteceder aquelas vinculadas à confiança transformadora; por edificarem a infra-estrutura de relacionamentos confiáveis, elas são, provavelmente, percebidas como de implementação mais imediata, em função de se encontrarem disseminadas no ambiente de trabalho, ao menos em grau maior que as variáveis do fator confiança transformadora.

As variáveis da confiança transacional têm, portanto, caráter incremental; as demais, capacidade transformadora. Tais variáveis são, assim, de instalação, gestão ou incorporação mais complexa no atual ambiente empresarial que aquelas vinculadas à confiança transacional, por impulsionarem mudanças mais profundas no padrão de confiança no trabalho.

Na análise subsequente procurou-se examinar se haveria diferenças significativas entre as características constituintes do perfil da amostra (cidade, idade, sexo, natureza jurídica da empresa, tempo de trabalho na empresa, número de funcionários da empresa e setor econômico) e as variáveis da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.

A aplicação da técnica de análise de variância permitiu testar se os valores médios associados a cada uma das variáveis consideradas no estudo são estatisticamente diferenciados ($p < 0,05$) em pelo menos uma das categorias das variáveis de perfil do corpo gerencial. Os resultados alcançados são apresentados no quadro 3.

Quadro 3

Diferenciação do Nível Médio de Avaliação das Variáveis Segundo os Perfis dos Respondentes

Variáveis	Cidade	Idade	Sexo	Natureza da Empresa	Tempo na Empresa	Número de Empregados	Setor Econômico
Comunicação	X						
Competência	X						
Contratual			X			X	X
Convicção				X		X	
Coragem				X			X
Compaixão							
Responsabilidade para com o grupo						X	

Observa-se pelos resultados alcançados que todas as variáveis são relativamente pouco diferenciadas segundo as variáveis de perfis dos gerentes. A variável mais discriminadora é número de empregados (apresentou resultados significativos em três fatores da confiança), enquanto faixa etária e tempo na empresa foram as menos diferenciadoras de percepções nas variáveis (nenhuma discriminação estatisticamente significativa). De outra parte, a variável que se mostrou mais sensível à percepção diferenciada, segundo as variáveis de perfil dos gerentes, foi a contratual (sexo, número de empregados e setor econômico), enquanto a menos discriminada foi compaixão (nenhuma diferenciação).

Depreende-se, ainda, da análise do quadro 3, que as variáveis associadas à confiança transformadora potencializam a geração de confiança interpessoal. Sobre tais variáveis, recai a maior parte das percepções diferenciadas segundo o sexo dos respondentes, a natureza da empresa, o número de empregados e o setor econômico, o que representa desafios específicos para a gestão da confiança interpessoal no ambiente de trabalho.

A única variável que diferencia homens de mulheres é a contratual, especificamente quanto à necessidade de “conhecimento mútuo de expectativas de desempenho existente entre ele/ela e os demais gerentes”, aspecto referente ao construto **confiança transacional**. As mulheres parecem ser mais rigorosas na avaliação do que os homens, talvez por sentirem necessidade de conhecer com mais segurança o que realmente se espera do seu desempenho. O tempo de trabalho dos gerentes na empresa não se mostrou significativo como diferenciador de percepções nas variáveis da confiança.

Cabe destacar ainda que outras variáveis, associadas à cidade de origem, ao número de empregados e, principalmente, ao setor econômico (industrial ou comercial/serviços), têm maior influência nas variáveis de todos os construtos, como se observa a seguir:

- gerentes de São Paulo avaliam atributos da comunicação (“compartilhamento de informações”) e de competência (“reconhecimentos de habilidades”), em nível de maior importância do que os de Brasília. Tal diferença talvez possa ser explicada tanto pela natureza mais competitiva das empresas, quanto pela competição mais acirrada para colocação profissional que se verifica no mercado de trabalho paulista;
- a variável responsabilidade para com o grupo, identificada no questionário por “espírito de cooperação entre funcionários”, foi aquela mais presente em organizações com até 500 funcionários, provavelmente em razão de que, quanto maior for a empresa, maior a necessidade de a confiança ser o elo do relacionamento entre pessoas de áreas funcionais distanciadas;
- as variáveis da confiança interpessoal são identificadas com maior intensidade pelos gerentes alocados em indústrias, do que por aqueles que trabalham em empresas de serviços/comércio.

Por último, vale também frisar correlações significativas apresentadas entre as variáveis da confiança interpessoal no ambiente de trabalho. Para tanto, fez-se uso da análise de correlações, recomendada para verificar quão consistentemente duas variáveis mudam em conjunto em um mesmo sentido, ou seja, influenciam-se em termos de direção e magnitude (DORIA FILHO, 1999, p.115). Há uma gama considerável de correlações entre as variáveis. No entanto, somente são realçadas, na tabela 3, aquelas correlações com o coeficiente r de Pearson mais elevado, da ordem de pelo menos 0,50. Esse indicador reflete que, à medida que aumenta a intensidade de uma variável, a da outra também cresce. Não se observou correlação negativa alguma entre as variáveis.

Para os gerentes pesquisados, a confiança encontra-se associada à melhoria de relacionamento interpessoal com os demais membros da equipe. Determinadas relações destacam-

Tabela 3

Correlação entre Algumas Variáveis da Confiança Interpessoal

Correlações	Pearson
Coragem ("delegação de responsabilidades") versus Convicção ("coerência entre discurso e prática")	0,509
Responsabilidade para com o grupo ("cooperação") versus Competência ("reconhecimento de habilidades")	0,504
Compaixão ("consideração de conseqüências pessoais") versus Competência ("reconhecimento de habilidades")	0,503
Contratual ("conhecimento mútuo de expectativa de desempenho") versus Competência ("reconhecimento de habilidades")	0,493

se nessa visão: o reconhecimento de habilidades (competência) é básico para a construção de estrutura que impulsiona a instalação de relacionamentos confiáveis, pois é variável diretamente vinculada a três outras (cooperação, consideração de conseqüências pessoais e conhecimento mútuo de expectativas); a coerência entre discurso e prática e a delegação de responsabilidades podem potencializar a capacidade de emergência da confiança interpessoal no trabalho.

5. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DOS RESULTADOS

As abordagens construídas por Luhmann (1996) e Giddens (1991) são de grande importância para o avanço da teoria quando definem que os atributos de risco, incerteza e interdependência são inseparáveis do conceito de confiança, seja qual for a natureza que se imputar a esse conceito. O estudo realizado por Reina e Reina (1999) considera um novo ambiente de relacionamentos e intercâmbios nas organizações quando discorre sobre os fatores de comportamento que refletem o grau de incorporação da confiança interpessoal no trabalho, sendo descritos de forma sintética e com categorias de análise excludentes e integradas.

A discussão proposta neste artigo sobre fatores componentes da confiança possibilitou descortinar as principais interações entre as variáveis do perfil profissional e da confiança interpessoal no trabalho. Identificou que as variáveis eminentemente pessoais exercem influência apenas pontual sobre a confiança. Mostrou, ainda, que variáveis relacionadas ao perfil da empresa (porte, natureza jurídica e setor econômico) exercem influência mais intensa na diferenciação dos fatores antecedentes da confiança que aquelas de ordem pessoal (sexo, faixa etária e tempo de trabalho na empresa).

Não obstante os limites decorrentes da análise dos resultados de uma amostra não-probabilística, em termos da impossibilidade de generalização dos resultados para a realidade gerencial brasileira, bem como dos estritos contornos estabelecidos para o objetivo da pesquisa, os resultados deste artigo podem subsidiar importantes reflexões acerca da gestão da confiança interpessoal:

- há necessidade de formulação de um modelo teórico que transcenda o proposto por Reina e Reina (1999), no que

tange às distintas dimensões dos antecedentes da confiança interpessoal no ambiente de trabalho;

- é necessário, por meio de um estudo de cunho qualitativo, aprofundamento de explicações das razões que levam às variáveis estudadas que se situaram no campo de ambas as naturezas de confiança (transacional e transformadora);
- a caracterização dos fatores antecedentes da confiança apresenta implicações práticas para adoção de uma gestão orientada para o desenvolvimento da confiança interpessoal no trabalho;
- a identificação do papel central ocupado pela variável "reconhecimento de habilidades" no estabelecimento da confiança interpessoal, que é elemento essencial para os relacionamentos no ambiente organizacional.

O estudo realizado apontou para uma série de alternativas de pesquisa vinculadas ao tema da confiança interpessoal no trabalho, como:

- a introdução do conceito de fatores da confiança interpessoal para aprofundar estudos associados ao papel da cultura organizacional ou de relações de poder no interior das organizações;
- a compreensão detalhada dos efeitos da variável "reconhecimento das habilidades dos empregados no desempenho das atividades" sobre outras características dos procedimentos de gestão de pessoas, pois é a variável que apresenta os mais disseminados níveis de correlação deste estudo;
- a análise metódica da correção entre as variáveis "delegação de responsabilidades e autonomia" e "coerência entre discurso e prática", pois, além de comporem o construto **confiança transformadora**, apresentam entre si elevado grau de correlação, também com implicações para a gestão de pessoas.

Acredita-se, desse modo, que as constatações e contribuições deste trabalho possam ser utilizadas na gestão de pessoas dentro das organizações, dado o rigor metodológico utilizado no desenvolvimento das pesquisas bibliográfica e empírica. E, em especial, para o aprimoramento de estratégias de relacionamento com os colaboradores internos das empresas. ♦

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.15, Special Issue, p.175-191, Winter 1994.
- BRASHEAR, Thomas G.; BOLES, James; BELLENGER, Danny; BROOKS, Charles. An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.31, Issue 2, p.189-201, Spring 2003.
- BURBACH, Roger et al. *Globalization and its discontents: the rise of postmodern socialisms*. Cambridge: Regional Studies, 1998.
- CONDREY, Stephen. Reforming human resource management systems: exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, Parkville, v.25, Issue 4, p.341-350, Dec. 1995.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DOLLIVER, Mark. Anyhow, lots of people enjoy complaining. *Adweek*, New York, Sept. 14, 1998.
- DORIA FILHO, Ulysses. *Introdução à bioestatística*. São Paulo: Negócio, 1999.
- GELLER, Scott. Interpersonal trust. *Professional Safety*, Park Ridge, v.44, Issue 4, p.16-20, Apr. 1999.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Editora Unesp, 1991.
- GOODE, William; HATT, Paul. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1973.
- GREY, Chris; GARSTEN, Christina. Trust, control and post-bureaucracy. *Organizational Studies*, Berlin, v.22, Issue 2, p.229-251, 2001.
- HAIR JR., Joseph; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald; BLACK, William. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HOSMER, Larue. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.20, Issue 3, p.379-394, Apr. 1995.
- HOUAISS, Antônio. *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JOHNSON, R.A.; WICHERN, D.W. *Applied multivariate statistical analysis*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.
- KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, New York, v.50, n.1, p.569-598, Feb. 1999.
- KRAMER, Roderick M.; BREWER, Marilyn B.; HANNA, Benjamin A. Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (Org.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- LEWICKI, Roy; BUNKER Barbara B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (Org.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- LUHMANN, Niklas. *Confianza*. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia da Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.
- MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.84, Issue 1, p.123, Feb. 1999.
- MISHRA, Jitendra; MORRISSEY, Molly. Trust in employee/ employer relationship: a survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, Washington, v.19, Issue 4, p.443-487, Winter 1990.
- MORROW JR., J.; HANSEN, M.; PEARSON, A. The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Studies*, Pittsburg, v.16, Issue 1, p.48-65, Spring 2004.
- NICHOLSON, Carolyn; COMPEAU, Larry; SETHI, Rajesh. The role of interpersonal linking in building trust in long-term channel relationships. *Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.29, Issue 1, p.3-16, Winter 2001.
- REINA, Dennis; REINA, Michelle. *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, Mississippi, v.23, Issue 3, p.393-405, July 1998.
- RUYTER, Ko; MOORMAN, Luci; LEMMINK, Jos. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, New York, v.30, Issue 3, p.271, Apr. 2001.
- SAKO, Mari. Does trust improve business performance? In: LANE, Christel; BACHMAN, Reinhard (Ed.). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press, 2000.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.B.; COOK, S.W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U./ Edusp, 1975.
- SHAW, Robert B. *Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- TABATCHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. *Using multivariate statistic*. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ABSTRACT

Interpersonal trust factors in labor environment

The current context remodels the interdependence among people and brings new risks and uncertainties for the organizational relationships. Considering these circumstances, the role and contribution of interpersonal trust is studied in order to improve the management process, with the identification and the grouping of factors that form and support trust in labor environment. The theoretical constructs transactional trust and transformational trust, both originated in interpersonal trust and proposed by Reina and Reina (1999), were tested in the Brazilian reality using factorial analysis technique as well as analysis of variance (ANOVA). The field research interviewed 200 managers from corporations of diverse size and nature in the cities of São Paulo and Brasília. The results presented revealed, on one hand, significant correlation among some variables, and on the other hand, the grouping of components of trust in two distinct factors of the proposed model by Reina and Reina. The achieved results provide tools for the improvement of relationship strategies used by collaborators inside the company.

Uniterms: trust, relationships, risks, vulnerability, ANOVA, factorial analysis.

RESUMEN

Factores de confianza interpersonal en el ambiente de trabajo

El actual contexto remodela el grado de interdependencia entre las personas y trae nuevos riesgos e incertidumbres para las relaciones organizacionales. En este ambiente, se estudia el papel y la contribución de la confianza interpersonal en las organizaciones, con vistas a favorecer el proceso gerencial en lo que concierne a identificar y agrupar los factores que forman la confianza en el trabajo y que auxilian la gestión del fenómeno por los gerentes en las empresas. Los conceptos de confianza transaccional y confianza transformadora, derivados de la confianza interpersonal, ambos desarrollados por Reina y Reina (1999), fueron probados en la realidad brasileña, por medio de análisis factorial, asimismo se evaluaron las diferencias estadísticamente significativas en términos de variables de perfil de los gerentes encuestados, por medio del análisis de variancia. Se entrevistaron a 200 gerentes de empresas de diferentes portes y naturalezas, en las ciudades de São Paulo y Brasília. Los resultados presentados demuestran, por un lado correlaciones significativas entre algunas variables consideradas y, por otro, que los elementos constitutivos de la confianza se agrupan en dos conjuntos de factores distintos del modelo propuesto por Reina y Reina. Sin embargo, los resultados alcanzados aportan mecanismos para el perfeccionamiento de estrategias de relación entre los colaboradores internos de la empresa.

Palabras clave: confianza, relaciones, riesgo, vulnerabilidad, ANOVA, análisis factorial.

RAUSP
Revista de Administração
desde 1947

Para entender Administração

Mantenha-se atualizado sobre o que há de mais avançado em produção de conhecimento em Administração.

Assine já: www.rausp.usp.br



FEA-USP