

Ano Letivo 2012/2013

1º Ano | 2º Semestre

Gestão de Equipas

# Reportoires of Trust: The Practice of Trust in a Multinacional Organization amid Political Conflict

Nissim Mizrachi, Israel Drori e Renee R. Anspach (2007)

**Mestrandos:**

Ana Rita Matos, Joana Ferreira, João Inácio e Pedro Frias

**Docente:**

**Professora Doutora Sofia Bento**

# Agenda

1. Enquadramento Teórico - Confiança;
2. Uma Empresa Multinacional e o seu Contexto Geopolítico;
3. Método;
4. Fase da Normalização e Formas de Confiança;
5. Fase de Agitação Política;
6. Inversão das Estratégias de Confiança;
7. Conclusão do Artigo;
8. Ligação entre: Confiança e Gestão de Equipas; Confiança e Liderança.

Desafio do  
trabalho à  
distância

Declínio de  
confiança  
nas  
profissões

O estudo da  
**Confiança ganha  
destaque no  
mundo  
organizacional**

Novas  
Tecnologias  
e formas de  
partilha

Violações de  
confiança nas  
organizações

Para entender o que é a confiança, é necessário questionar: O que leva alguém “a depender de outra pessoa, e agir em circunstâncias em que essa ação o deixa vulnerável perante essa pessoa?”

(Doney, Cannon & Mullen, 1998:604, cit. Por Mizrachi, Drori & Anspach, 2007)

# Abordagens à confiança

## Identificam os determinantes da confiança e da falta dela

- Confiança como fenômeno unitário com significado estável
- Ex: explorar circunstâncias que aumentam ou diminuem a confiança (incentivos, estratégias, tamanho do grupo, comunicação)

## Identificam determinantes macrossociais da confiança

- Ex: envolvimento em redes sociais ou laços comunitários

## Distinguem entre tipos de confiança

- Variam no curso das relações sociais
- Dois grandes *clusters*: Confiança calculista vs. confiança normativa

# Abordagens à confiança

Confiança Calculista	Confiança Normativa
Interacções impessoais e instrumentais	Relações informais, com emoção
Ex: contractos, mercado, burocracias	Ex: amizades, família, comunidade



## Confiança como processo sequencial

- Aumenta com desenvolvimento das relações
- Calculista a Normativa



## Formas de confiança específicas de cada cultura

- C. Calculista nas indústrias de sociedades ocidentais
- C. Normativa nas industrias de sociedades não ocidentais



## Formas de confiança específicas de cada época (Giddens, 1994)

Confiança evolui desde a pré-modernidade até à modernidade, transformando-se numa confiança activa, independente e autónoma (criação de laços de confiança, de amizade)

Confiam do mesmo modo num amigo e num colega de trabalho?



# Autores propõem visão diferente

- Pessoa que confia é um agente activo e conhecedor, capaz de aplicar formas de confiança em contextos sociais em mudança.
- Cultura é um reportório de hábitos e capacidades, usados como recursos para perseguir os objetivos.
- O poder e o contexto político moldam a escolha e o significado relacionado com uma forma particular de confiança.

# Acção (agente)

Decisões dos agentes de aplicar diferentes formas de confiança em várias situações

Agente capaz de progredir de uma forma de confiança para outra , ou negociar a estratégia de confiança, conforme as circunstâncias.

Desenvolvimento depende do comportamento estratégico dos agentes num determinado contexto.

Confiar requer competências sociais, conhecimento cultural e sensibilidade:

saber avaliar as situações, entender o contexto, avaliar as visões dos outros acerca do comportamento do próprio, e reconhecer nuances e gestos do acto de confiar.

A tomada de risco está envolvida em todas as formas de seleccionar e aplicar uma estratégia de confiança num dado contexto social.

A gestão dos riscos requer sensibilidade social e outras capacidades para avaliar contingências sociais complexas e várias perspectivas.

# Cultura

Não apenas aplicar códigos culturais em situações estereotipadas.

Capacidade de elaborar, modificar e adaptar as regras a novas circunstâncias

Reportórios culturais de confiança podem transcender culturas particulares.

Há formas diferentes de mobilizar e usar a cultura, e de a ligar à acção.

Autores questionam a ligação entre formas de confiança e estádios históricos

# Estrutura de poder e contexto político

A escolha da estratégia depende dos recursos disponíveis (simbólicos ou materiais, conhecimento e capacidades profissionais, posição social), que possibilitam ou restringem o repertório de escolha, ou aumentam as possibilidades de negociação.

As formas e estratégias de confiança dependem de significados e consequências políticas.

Em vários contextos, utilizar uma forma “desapropriada” de confiança significa redesenhar e redefinir as relações e antecipar as implicações sociais.

Em ambientes políticos austeros, os significados políticos e as consequências das formas de confiança são intensificadas.

A *Teoria do Processo de Trabalho* reconheceu que podem existir formas múltiplas e subtis de controlo, ocorrendo tipicamente sob consenso e não sob coerção.

Tanto a confiança como o controlo fazem parte do repertório cultural, ocorrendo tanto em relações assimétricas ,como em relações de igual estatuto.

A relação entre confiança e controlo depende dos significados que as pessoas lhes atribuem em determinados contextos.

# O estudo

Onde?

- Globalwear, empresa têxtil de Israel que realocizou as instalações de produção para a Jordânia.

Porquê?

- Confiança necessária para manter colaboração (frágil) entre dois inimigos.

Quando?

- Recolha de dados no período de normalização e de agitação política.

Com que objetivo?

- Observar como as formas de confiança mudam em resposta a transformações no ambiente político.

Perspetiva teórica subjacente

- É aplicada a perspetiva dos reportórios de confiança, que enfatiza que as três dimensões interrelacionadas - agente, cultura, poder e contexto político - influenciam a prática de confiança.

# Uma empresa multinacional e o seu contexto geopolítico

- ▶ **Proximidade** geográfica Israel - Jordânia
- ▶ **GlobalWear** empresa de têxteis Israelita (Ralph Lauren/Calvin Klein)
- ▶ Subsidiária na Jordânia - 2500 trabalhadores (trabalho feminino 10x mais barato)
- ▶ **Estrutura Híbrida:**
  - ▶ Jordanos - postos de Gestão
  - ▶ Israelitas - consultores de produção, planeamento e gestão de qualidade
- ▶ Estrutura da fábrica na Jordânia - mais **hierárquica e formal** que em Israel
- ▶ Matérias-primas enviadas de camião para a Jordânia e produto final enviado para Israel

# Uma empresa multinacional e o seu contexto geopolítico

- ▶ Os gestores Israelitas visitavam regularmente a fábrica da Jordânia:
  - ▶ Garantir que todos os processos estavam a ser bem executados
  - ▶ Supervisionavam a produção através do modelo de *coaching* - acompanhamento dos Jordanos num dia inteiro de trabalho
  - ▶ Criavam comités informais para lidar com problemas de operação e produção
- ▶ Relação complexa entre Jordanos e a Sede
  - ▶ Dependência que tinham dos recursos, a identificação e a confiança que tinham na empresa-mãe, levava os Jordanos a aceitar as práticas definidas por Israel - cumprir compromissos/ agir de boa-fé

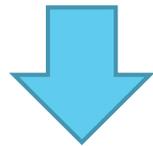
# Método

Pesquisa etnográfica 1999 - 2001 - Fábrica da Jordânia

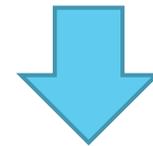
Observação direta dos trabalhadores e entrevistas

42 gestores Jordanos

2 grupos de gestores Israelitas



Gestores de logística e planejamento



Gestores operacionais e qualidade

# Fase de Normalização

- ▶ Esta fase caracterizou-se pelo conhecimento mútuo das duas culturas vizinhas, no entanto não estavam familiarizadas uma como a outra;
- ▶ Ambas as partes lidaram com esta colaboração com alguma desconfiança conforme iam estabelecendo as fronteiras da sua relação;
- ▶ Apesar da normalização das relações entre os dois países ainda se registava alguma animosidade entre as partes;

# Pressões cruzadas e riscos múltiplos

Tanto de um ponto de vista Jordano como Israelita a pressão era extremamente elevada:

- ▶ Ao nível Jordano, a própria história dos países exercia pressão, bem como a política local e os termos da colaboração entre os dois países;
- ▶ Ao nível Israelita denota-se uma certa desconfiança relativamente aos parceiros Jordanos no local.

# Confiança dos Jordanos

Durante a fase de normalização do conflito os Jordanos demonstraram certos comportamentos de confiança perante a colaboração:

- ▶ Comportamentos orientados para o coletivo, família e comunidade;
- ▶ Comportamentos de hospitalidade;
- ▶ Tentaram ainda estabelecer relações pessoais calorosas e informais, com intuito de conectar a confiança no trabalho na que existe fora dele.

Que tipo de confiança consideram  
que os Jordanos utilizaram?



Confiança Normativa



Confiança Calculista

# Confiança do Israelitas

Durante o período de normalização, os Israelitas apresentaram certos comportamentos em relação à colaboração Jordanos:

- ▶ A gestão Israelita vê a confiança com certos condicionamentos ( baseando-se no princípio de ver para querer);
- ▶ Os comportamentos adotados pelos os Israelitas implicou um processo de ajustamento por parte do Jordanos, mas também a redoutronização de acordo como os seus padrões;
- ▶ A Gestão Israelita afirma que apenas confia nos Jordanos quando estes cumprem todos os procedimentos e requisitos impostos;
- ▶ Os Israelitas consideram que as relações de confiança com os Jordanos centra-se na habilidade destes interiorizem os conhecimentos necessários e os princípios requeridos para realizar uma operação efetiva.

Que tipo de confiança consideram  
que os Israelitas utilizaram?



Confiança Normativa



Confiança Calculista

# Estratégias Divergentes

## Jordanos

- Associam a confiança a intenções e motivos humanos;
- Acreditam que a forma de gerir dos Israelitas demonstram uma tentativa de controlo excessivo;
- Sentem que tem dificuldade de obter aprovação ao nível da produção e da qualidade;
- Os Jordanos tentaram esbater a linha entre as relações pessoais e profissionais, através da utilização de confiança normativa- servindo com uma forma de resistência a forma calculista Israelita.

## Israelitas

- Associam a confiança a competência profissional e à garantia de qualidade;
- Respondem à estratégia dos Jordanos estabelecendo uma linha estreita entre as suas relações pessoais e o seu papel na empresa;
- Apenas confiam se for de acordo com o seus procedimentos.

Ambas as partes estão cientes do tipo de confiança que cada utiliza, conseguindo demonstrar através de humor em determinadas ocasiões.

# Fase de Agitação Política

- ▶ Em Outubro de 2000, recomeçou uma nova fase de agitação política entre os dois países, dividido à Infantada (Revolta Palestiniana), evento marcado pelo medo, ódio e derramamento de sangue afetando o clima político em redor da Globalwear;
- ▶ A população Palestiniana da Jordânia começou a protestar contra a cooperação com Israel, gerando uma situação complicada ao nível de segurança dos gestores Israelitas que se queriam deslocar ao país;
- ▶ As novas condições de segurança e políticas alteraram o *modus operandi* da subsidiária jordana;
- ▶ Os gestores Jordanos que trabalham na Globalwear enfrentaram dois tipos de risco: Primeiro os Jordanos receavam que os Israelitas abandonassem a colaboração; Segundo é o risco da comunidade Palestiniana considerar traição a colaboração como o “inimigo”.

Tendo em conta o novo contexto político,  
consideram que as formas de confiança se  
alteraram?

Israelitas de calculista a confiança  
normativa

Jordanos de confiança normativa a  
calculista

# Israel: da Confiança Calculista à Normativa

**Período de agitação** → **Inverteram estratégias**

- Alteraram as suas práticas de Gestão

Monitorização/Controlo → **Facilitação/Apoio**

- Passaram a ser intermediários e facilitadores
  - Defendiam ações dos gestores Jordanos na sede, enfrentavam constrangimentos
  - Israelitas transmitiam informação sobre as necessidades operacionais na Jordânia
- Forçados a abandonar a supervisão direta
  - Visitas à Jordânia pouco frequentes - perigoso atravessar a fronteira
  - Meros ajudantes

# Israel: da Confiança Calculista à Normativa

- ▶ Israelitas passaram a depender dos Jordanos **economicamente e em termos de segurança**



- ▶ Dependência dupla → adoção de **Confiança Normativa**

- ▶ **Confiança Calculista deixou de ser estratégia viável**

- Só desejavam que os Jordanos fossem leais
- Uns faziam esforços para inculcar essa **lealdade e compromisso** - amizade genuína
- Outros usavam a Confiança Normativa de forma oportunista
  - ▶ Manipulação e desconfiança

# Jordânia: da Confiança Normativa à Calculista

- ▶ Tiveram que se adaptar ao novo ambiente político
- ▶ Assumiram níveis de **Gestão, responsabilidade e autonomia**
- ▶ Gestores Jordanos não tinham o controlo completo
  - Dependiam de Israel para o **abastecimento**
  - **Risco económico** - podiam querer abandonar a Jordânia
- ▶ Novas contingências  **Nova relação com os Israelitas**
  - Adotaram **Confiança Calculista**  
(salvaguardar a autonomia e garantir a **expedição rápida dos materiais**)  
Confiança nos Israelitas - competência e cumprimento de obrigações profissionais)

# Jordânia: da Confiança Normativa à Calculista

- ▶ Começaram a criticar os Israelitas
  - Desorganizados; interrompiam o fluxo de trabalho; não cumpriam compromissos de abastecimento
- ▶ Israelitas não estavam confortáveis com o novo estilo de gestão
- ▶ Razão adicional para a inversão do modo de Confiança:
  - Riscos para a Jordânia
  - Precisavam de manter relações de negócio com Israel - controlavam os recursos
  - **Trabalhar com Israel era um risco**, socializar e ter relações pessoais ainda pior



**Adotar Confiança mais impessoal, romper com relações pessoais e manter apenas as profissionais**

# Jordânia: da Confiança Normativa à Calculista

- ▶ ...Israel (dependentes) adotava a Confiança Normativa e tentava criar laços pessoais e de cooperação
- ▶ Jordãos:
  - Tornaram-se **autónomos**, independentes e cresceram rapidamente
  - Aderiram a **procedimentos formais**
  - **Despersonalizaram despolitizaram** o ambiente de trabalho
  - Demarcaram uma linha clara entre a esfera pessoal e profissional

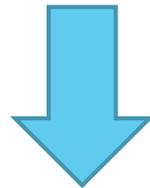


**Estratégias de Confiança Calculista**

# Despolitização do Local de Trabalho e Estabelecimento de Fronteiras

Cooperação arriscada  Stress físico e emocional

- Trabalhadores têm medo e despedem-se
- Expulsos da Associação de Engenheiros
- Forçados por necessidades económicas a resistirem às pressões
- Divididos entre sustentar a família e a lealdade com a comunidade



Criar um **Plano**

Continuar a trabalhar  Lidar com o conflito

# Despolitização do local de trabalho e Estabelecimento de Fronteiras

## ▶ Plano - **Despolitização**

- Separar questões políticas do local de trabalho - aumenta o compromisso dos trabalhadores com a organização
- Utilização das competências base da Confiança Calculista
- Comportamento empresarial e instrumental - focado nas **tarefas e relações puramente profissionais**
- Distanciamento dos trabalhadores do conflito protege-os das hostilidades
- Trabalhadores trabalham para si e para as suas famílias (pôr de lado frustrações políticas) - obrigação de **fazer o seu melhor**



## Preservação da **identidade da Jordânia**

- ▶ Leias com a causa Palestiniiana
- ▶ Leias com os seus empregados/organização

# Conclusão: Agentes

- ▶ Gestores Jordanos e Israelitas manipularam os ambientes:
  - Escolheram ativamente as formas de Confiança;
  - Negociaram a forma de confiar e de se tornarem confiáveis;
  - Estratégias de Confiança ajustadas em resposta às **contingências**;
  - Clara **demarcação de fronteiras** entre o personalizar e o profissionalizar/despolitizar das relações.

# Conclusão: Cultura



**Estereótipos inverteram-se**

(durante o período de agitação)

- ▶ A forma de **confiança** depende do contexto em que é usada e aplicada
- ▶ **Visão dinâmica de Cultura** - não é uma variável que constrange a ação
  - ▶ Atores têm uma variedade de formas de Confiança no seu **reportório cultural**

# Conclusão: Poder e Contexto Político

## O poder e o contexto político afetam a estratégia de Confiança

1

- A forma de confiança depende da **posição** que ocupa e dos **recursos** que dispõe - quem os tem adota Confiança Calculista
- Ambos inverteram as suas estratégias para tentar **equilibrar o poder**

2

- As formas de Confiança têm um **significado político**
- No período de agitação os Jordanos usaram a Confiança Calculista para se distanciarem dos Israelitas e despolitizarem o local de trabalho

3

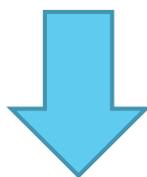
- **Relação direta e inversa entre Confiança e Controlo é complexa de analisar:**
- **Confiança Normativa** - falta de controlo - **Relação Inversa**
- **Confiança Calculista** - maior controlo - **Relação Direta**

# Conclusão: Poder e Contexto Político

- ▶ Na literatura, o uso da Confiança Normativa para aprofundar as relações, logo a necessidade de controlo diminui

Confiança → Cooperação

Controlo → Poder



**Relação complexa entre as formas de Confiança e Controlo**

só pode ser percebida analisando as estratégias e os contextos sociais e políticos em que são usadas

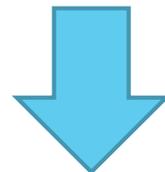
# Conclusão: Poder e Contexto Político

- Jordanos usaram Confiança Normativa para:
  - ▶ apagar as fronteiras entre o privado e o profissional
  - ▶ equilibrar o poder e o controlo



**Confiança Normativa pode ser vista como Confiança,  
Controlo ou ambas**

**Poder está implicado tanto em confiança como em controlo**



**Distinção inicial entre Confiança e Controlo → Falsa Dicotomia**

# Conclusão

## ▶ Reportórios de Confiança

### Agentes

- Gestores manipuladores ativos das formas de Confiança

### Cultura

- Visão dinâmica
- Atores possuem reportórios de cultura

### Poder Contexto Político

- Atores ajustam os seus comportamentos e relações em função do contexto e das situações

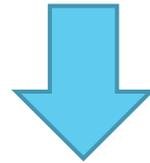
# Conclusão

## ▶ Teoria do Processo de Trabalho

- Incorpora a Confiança dentro da estratégia de

**“Controlo Normativo”**

(movimento top-down para controlar a força de trabalho)



Gestão mais efetiva se atender às emoções dos trabalhadores,  
ganhando a sua lealdade e confiança

# Conclusão do Artigo

Estratégias de Confiança podem mover-se em **várias direções:**

## ▶ **Trabalhadores**

- Usam a Confiança Normativa para tentar ganhar a confiança da gestão e influenciar as suas ações
- Respondem ao Controlo Normativo com estratégias calculistas para aumentar os seus benefícios, pagamentos, condições de trabalho

**Gestores e trabalhadores usam a Confiança e o Controlo de forma estratégica**

**Abordagem aos Reportórios de Confiança pode ser aplicada a vários campos desde a família e o casamento até à economia**

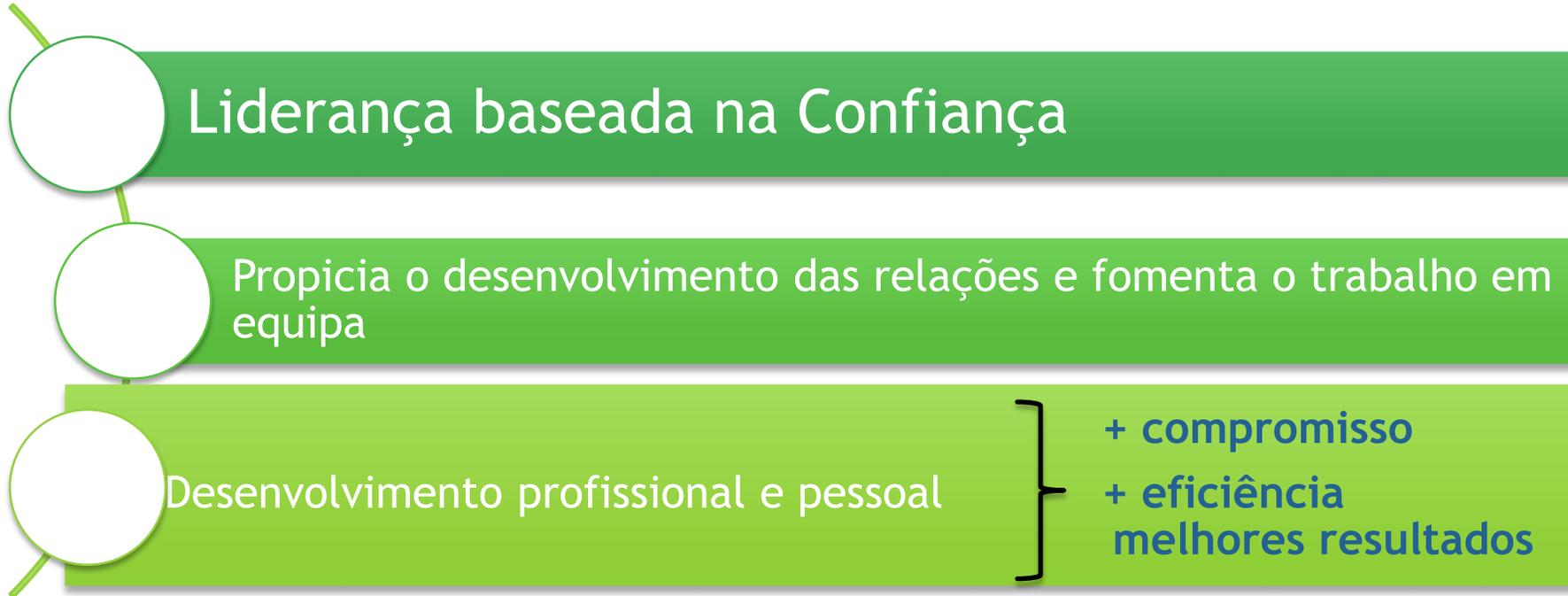
Ligação entre:  
Confiança e Gestão de Equipas;  
Confiança e Liderança.

Que tipo de confiança  
seria mais apropriada  
no trabalho em equipa?

# Contributo da Confiança na Gestão de Equipas



# Confiança - Liderança



Confiança - variável intermédia entre a liderança e o desempenho organizacional



Obrigado pela  
atenção!

# Bibliografia

- ▶ Dias, H. (2010) *Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido*. Tese de Mestrado não publicada, ISCSP/UTL, Coimbra.
- ▶ Freire, C. (2007). *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Braga.
- ▶ Mizrachi, N., Drori, I., & Anspach, R. R. (2007). Repertoires of Trust: The Practice of Trust in a Multinational Organization amid Political Conflict. *American Sociological Review*, 72(1), 143-165.
- ▶ Zanini, M., Lusk, E. & Wolf, B. (2009). Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, p. 72-91, Jan./Mar.