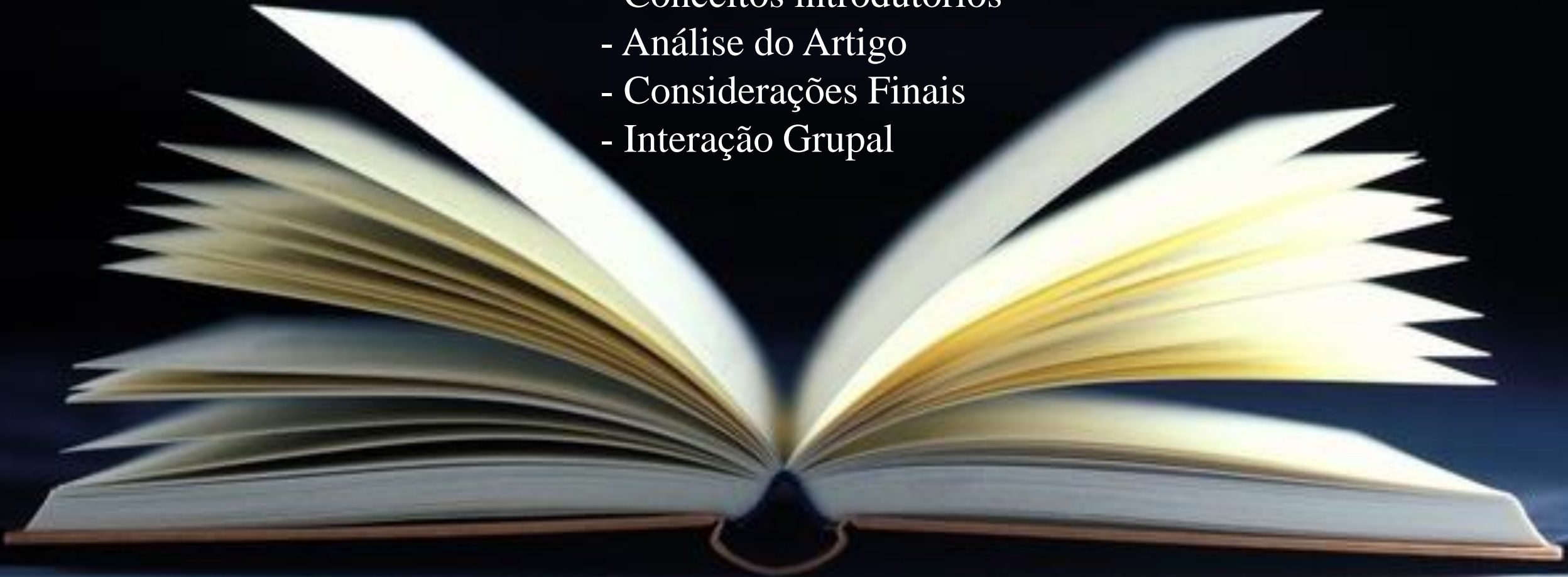


TRUST

Repertoires of Trust: The Practice of Trust in a
Multinacional Organizacion amid Political Conflict

- Contextualização Geográfica e Histórica
- Conceitos introdutórios
- Análise do Artigo
- Considerações Finais
- Interação Grupal



Caracterização Geográfica e Histórica da Jordânia

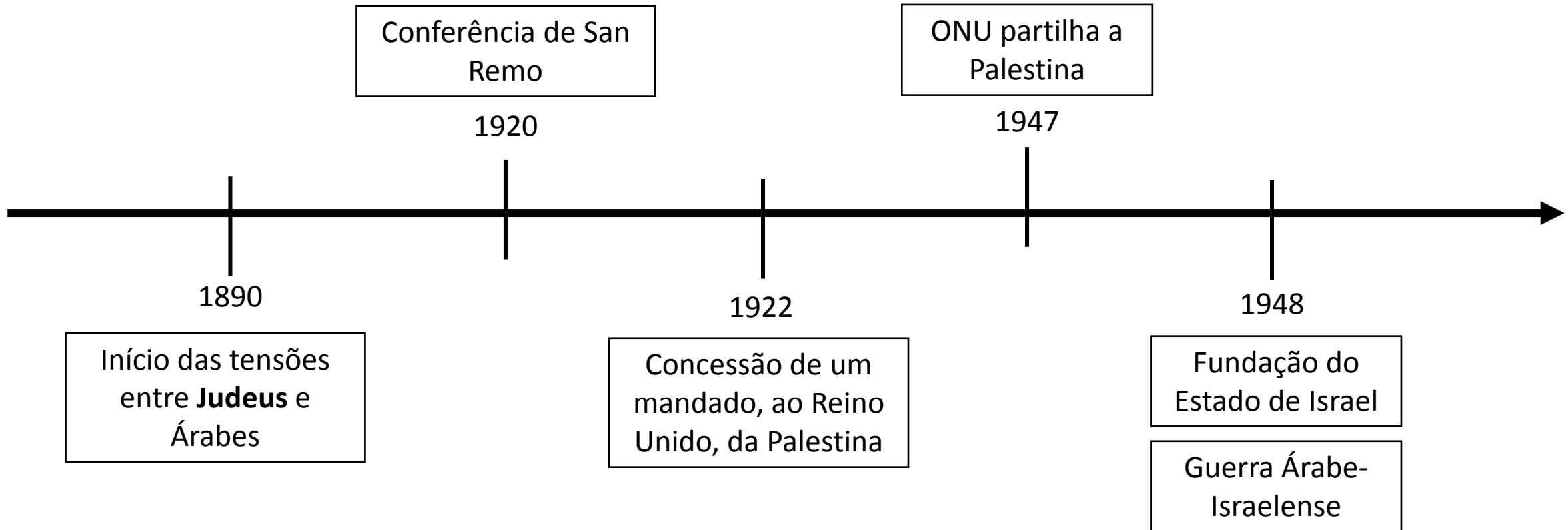
- **Nº de Habitantes:** 6.318 milhões de pessoas (World Bank, 2012)
- **Língua Oficial:** Língua Árabe
- **Capital:** Amã
- **Estatuto:** Monarquia Constitucional
- **Religião:** Islamismo 92% (sunitas), Cristianismo 8%



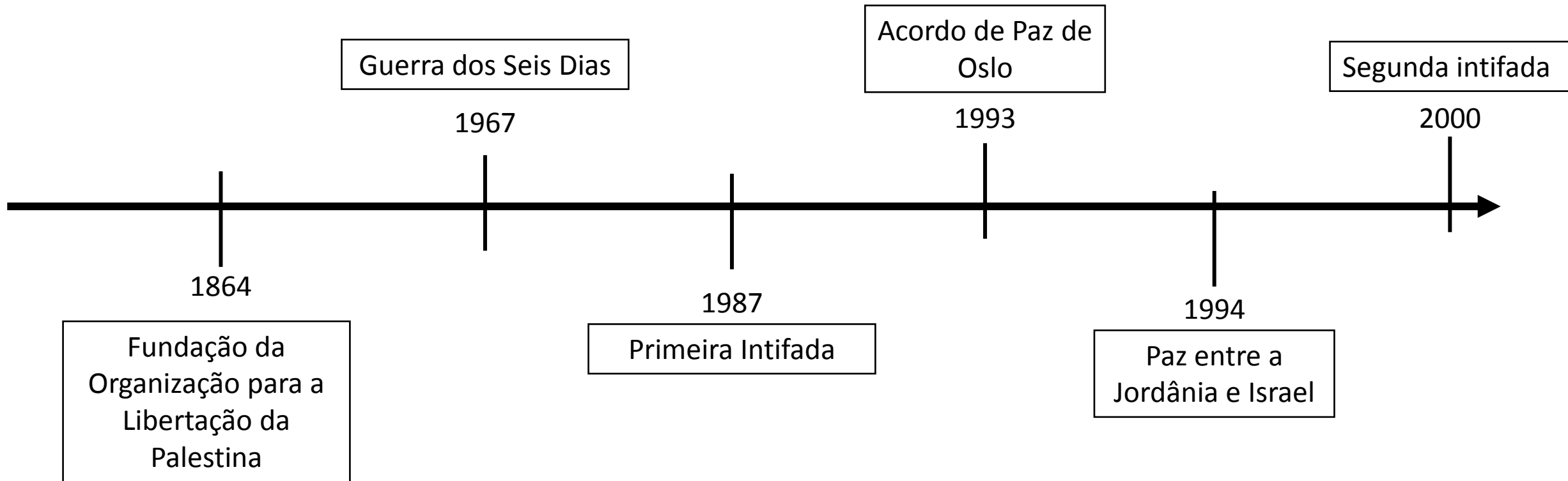
Caracterização Geográfica e Histórica de Israel

- **Nº de Habitantes:** 7.908 milhões de pessoas (World Bank, 2012)
- **Capital:** Tel Aviv
- **Estatuto:** República;
- **Religião:** 85% judaísmo e 13% islamismo.
- **Línguas oficiais:** Língua Hebraica, Língua Árabe





Cronologia





Segundo Robbins, S. P (2000: 276) a confiança corresponde “à expectativa positiva que os outros não se comportarão de maneira oportunística – seja por palavras, acções ou decisões”.



Proposto no artigo: Uma nova perspectiva teórica: “repertórios de confiança”

Composta por três dimensões que moldam a prática da confiança:

- **O agente**
- **A cultura**
- **O contexto político**



- **1º Vertente:** A confiança é um fenómeno unitário com um significado estável.
- **2º Vertente:** Identifica os determinantes macro-sociais da confiança.
- **3º Vertente:** Distingue entre tipos de confiança, que variam ao longo das relações inter pessoais.



Calculista e Normativa

- 
- A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hands are wearing dark pinstriped suit sleeves. The background is plain white. The handshake is centered in the image, symbolizing agreement or trust.
- **Atitude profissional moderna e racional**
 - **Conhecimento profissional**
 - **Concordância face aos sistemas de trabalho**

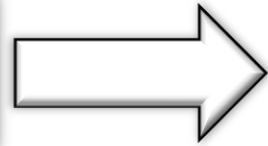
Confiança Normativa

- **Informalidade fora do local de trabalho**
- **Hospitalidade**
- **Respeito**
- **Honra**
- **Solidariedade**



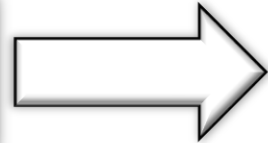
Três dimensões inter-relacionais que moldam a prática de confiança

Agente



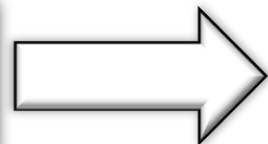
O agente: “truster” - ativo e conhecedor- capaz de aplicar formas de confiança de acordo com os contextos.

Cultura



Um reportório de habilidades e hábitos usados pelos actores como recursos para perseguir os seus objectivos e interesses.

Poder Politico



1º: a escolha de estratégia dos atores depende dos recursos que lhes são disponíveis.
2º: as formas e as estratégias de confiança do ator suportam significados políticos e consequências.
3º: A abordagem do repertório de confiança põe em causa o ponto de vista de confiança e controle como ortogonal. A relação entre confiança e o controlo é contextual.



- **Globewear situada na Jordânia (1999-2001)**
- **Estudo Qualitativo**
- **Observação indireta e Entrevistas**
- **Necessário falar três línguas: Árabe; Inglês ; Hebraico**

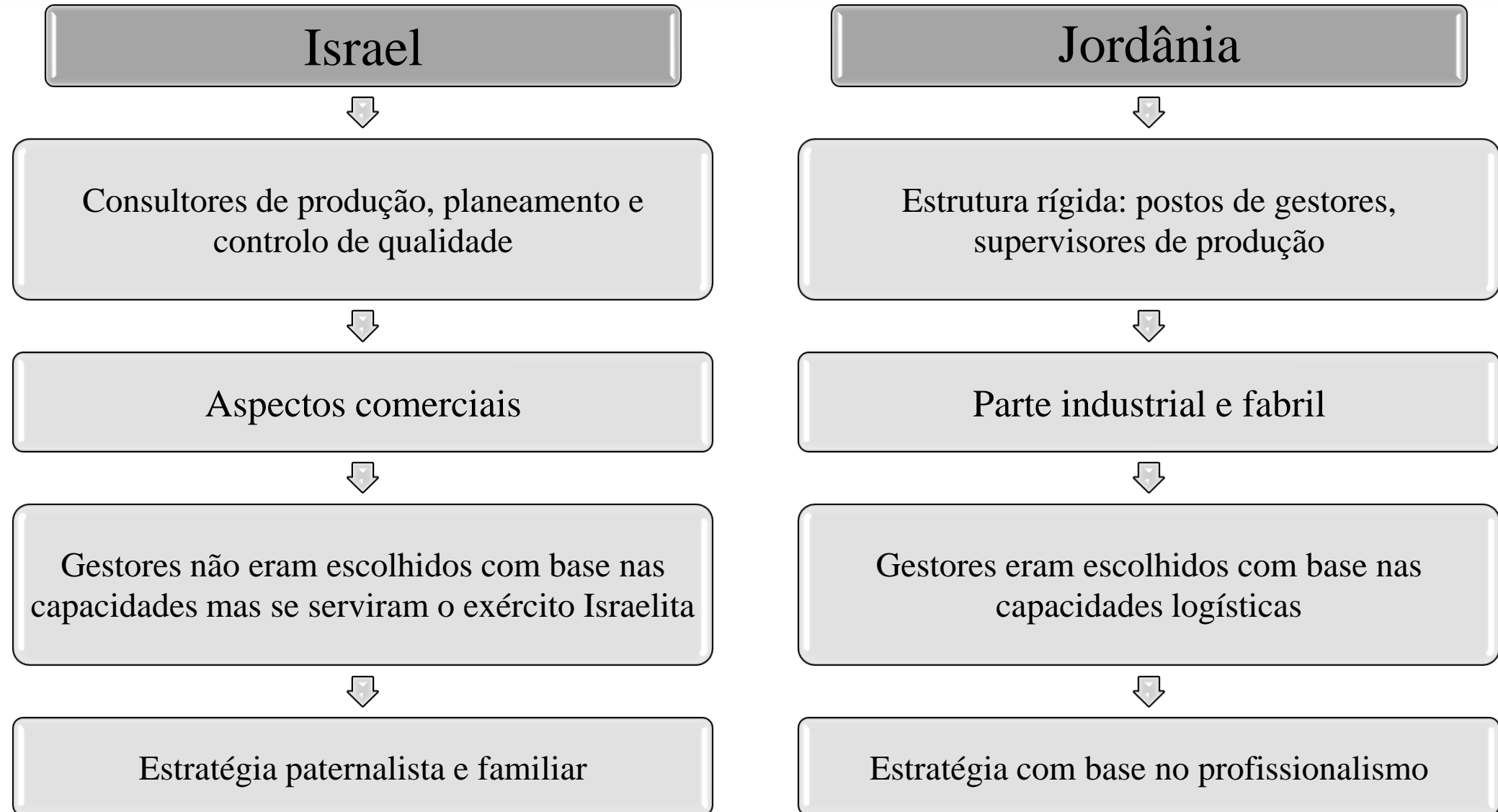
- Empresa têxtil multinacional que produz vestuário de alta qualidade
- Realocou as suas instalações de produção para a Jordânia

Objectivo: reduzir custos



Este ambiente de negócio multinacional oferece um cenário ideal para examinar a confiança, porque em lugar nenhum a confiança é mais essencial do que na sustentação de uma colaboração frágil entre dois antigos inimigos.

Estrutura Organizacional





Jordânia

- Confiança normativa

Israel

- Confiança calculista



Durante a intifada: Reversão das estratégias

- Jordânia

Enfraquecimento do poder dos israelitas VS Mais autonomia: Jordanianos

Solução:

Confiança Normativa -> Confiança Calculista.

Apesar desta mudança, os jordanos continuaram a ser alvo de stress emocionais e físicos: medo de serem associados aos israelitas e serem vistos como traidores.

Durante a intifada: Reversão das estratégias

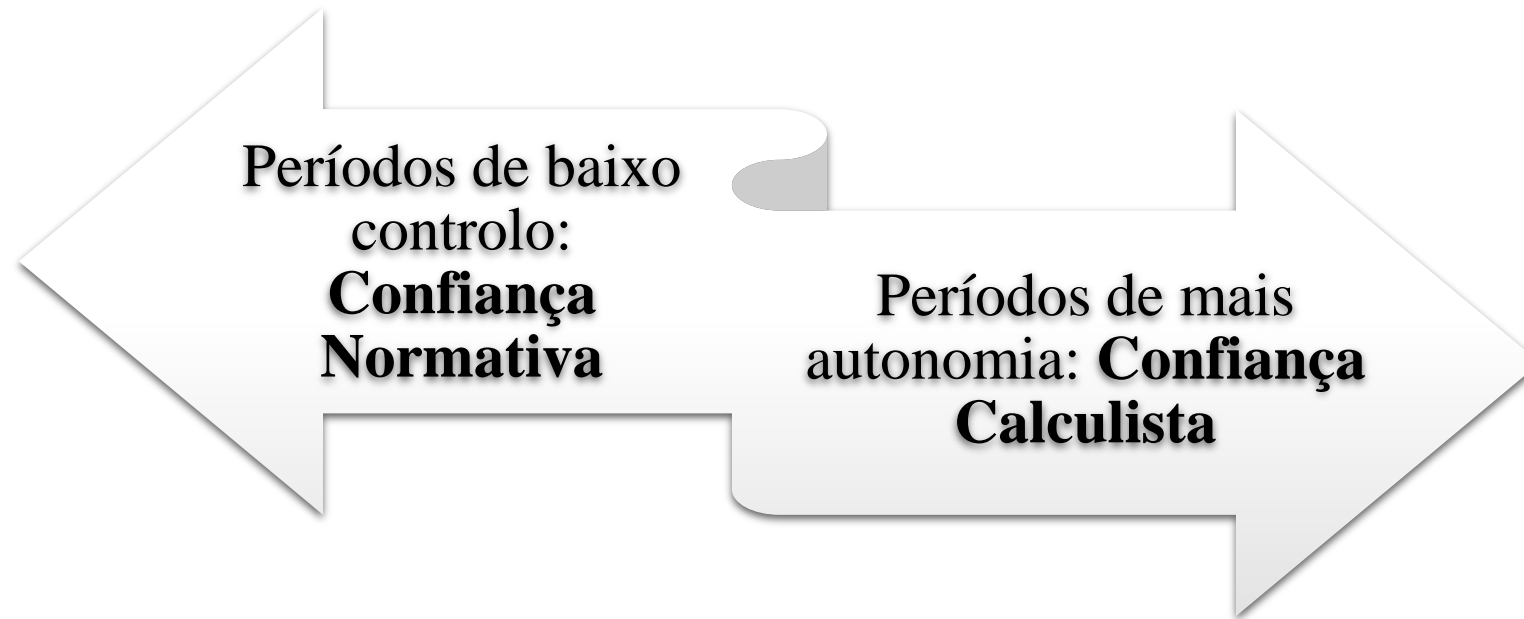
- Israel

Enfraquecimento do poder dos israelitas VS Mais autonomia: Jordanianos

Solução:

Confiança Calculista -> Confiança Normativa

A confiança calculista já não era uma estratégia viável para os israelitas.



A estratégia adoptada converge, segundo os investigadores, para um duplo significado:

- **Confiança normativa autêntica**
- **Confiança normativa oportunista**

Considerações Finais

Agente

- A performance dos indivíduos é fortemente afetada pelos vários tipos de estratégias.
- Para conseguirem desenvolver relações sociais mais profissionais e personalizadas, livres das diferenças políticas, quer Jordanos quer Israelitas utilizaram estratégias de confiança

Considerações Finais

Cultura

- **Existem vários repertórios de confiança que permitem aos indivíduos escolher um tipo particular de confiança em virtude da sua cultura.**
- **O significado de um tipo particular de confiança depende do contexto específico em que é usado e aplicado.**

Considerações Finais

Poder político e contexto político

- **A posição que os indivíduos ocupam e os recursos que dispõe influênciam a escolha do tipo de confiança a aplicar.**
- **As formas de confiança têm um sentido político.**
 - Jordãos usaram a confiança calculista, durante a Intifada, como forma de se distanciarem dos Israelitas e de despolitizarem os locais de trabalho.

A confiança e a gestão de equipas



Confiança como elemento chave na gestão de equipas.

Confiança é essencial para manter e desenvolver as relações de trabalho.



Enquanto Gestores de Recursos Humanos, tendo em conta os métodos aprendidos até agora, a quais recorria para fomentar a confiança em momentos de conflito ou tensão entre pessoas de diferentes culturas?

- Confiança Normativa
- Confiança Calculista

10



DON'T PANIC,



ORGANISE!

9



DON'T PANIC,



ORGANISE!

8



DON'T PANIC,



ORGANISE!

7



DON'T PANIC,



ORGANISE!

6



DON'T PANIC,

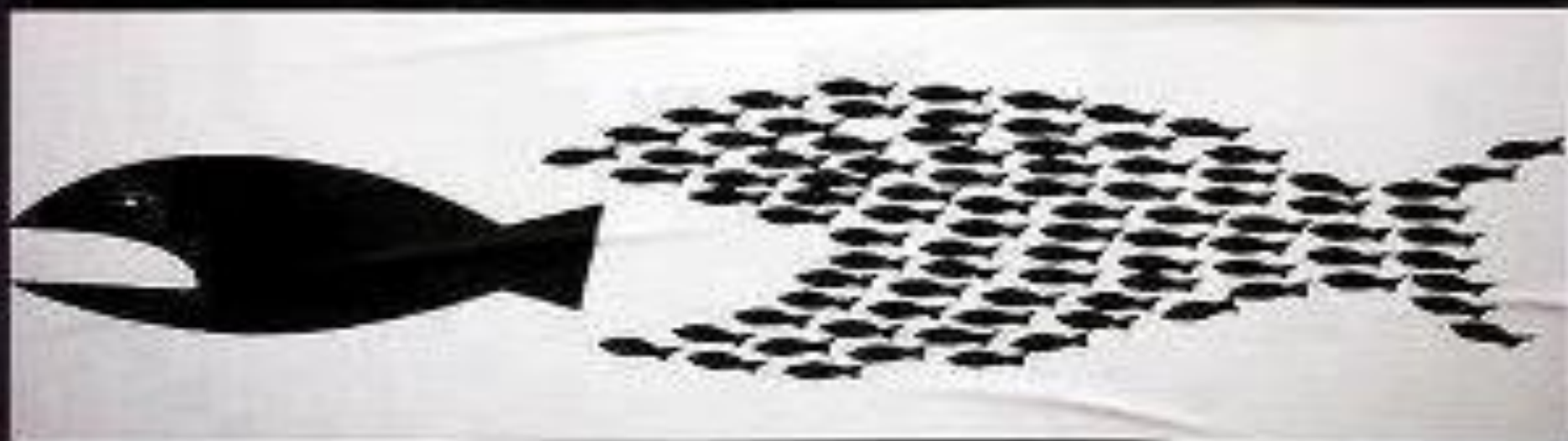


ORGANISE!

5



DON'T PANIC,

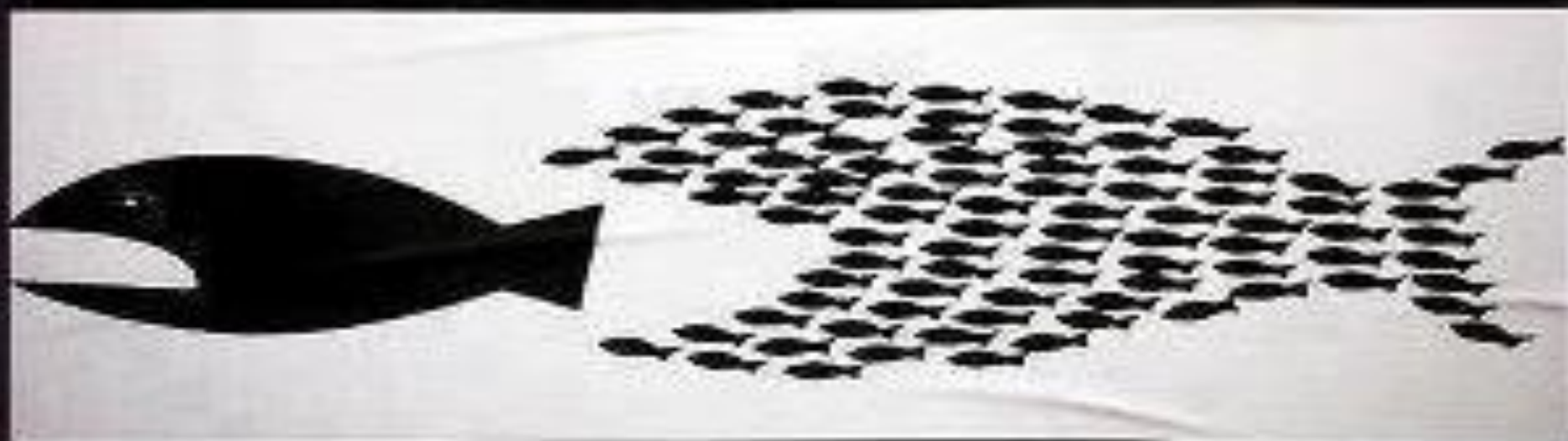


ORGANISE!

4



DON'T PANIC,



ORGANISE!

3



DON'T PANIC,



ORGANISE!

2



DON'T PANIC,



ORGANISE!



DON'T PANIC,



ORGANISE!

1



Enquanto Gestores de Recursos Humanos, tendo em conta os métodos aprendidos até agora, a quais recorria para fomentar a confiança em momentos de conflito ou tensão entre pessoas de diferentes culturas?

- Confiança Normativa
- Confiança Calculista

Dinâmica de grupo

Confiança Normativa

- Team building
- Promover convívio fora do local de trabalho
- Diálogo entre partes
- R&S com base em amizades, conhecimentos ou qualquer outro critério que não seja o profissionalismo
- Convívio e trabalho em equipa dentro da empresa

Confiança Calculista

- Contrato de trabalho
- Respeito por hábitos culturais pré definidos
- Estrutura organizacional com suporte para os diferentes tipos de cultura
- Definir regras
- R&S com base no profissionalismo





- Artigo: 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, 143-165.
- Robbins S. (2000: 276); *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall
- AAVV. (1988). *Enciclopédia Geográfica*. Lisboa: Selecções do Reader's Digest, S.A
- Fonte: <http://data.worldbank.org/country/jordan>



Obrigado pela vossa
atenção !

Trabalho elaborado por:

Ana Marques

Patrícia Pereira

Raquel Oliveira

Sofia Coelho

Turma S13

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos