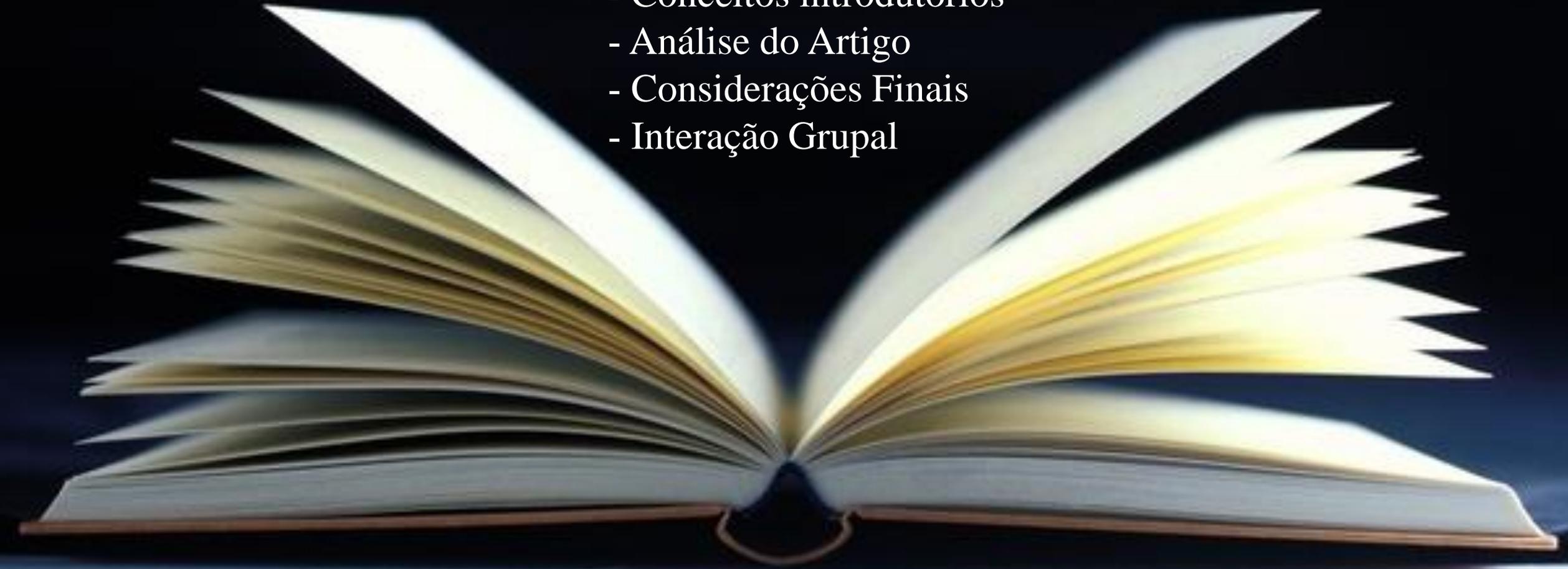


TRUST

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

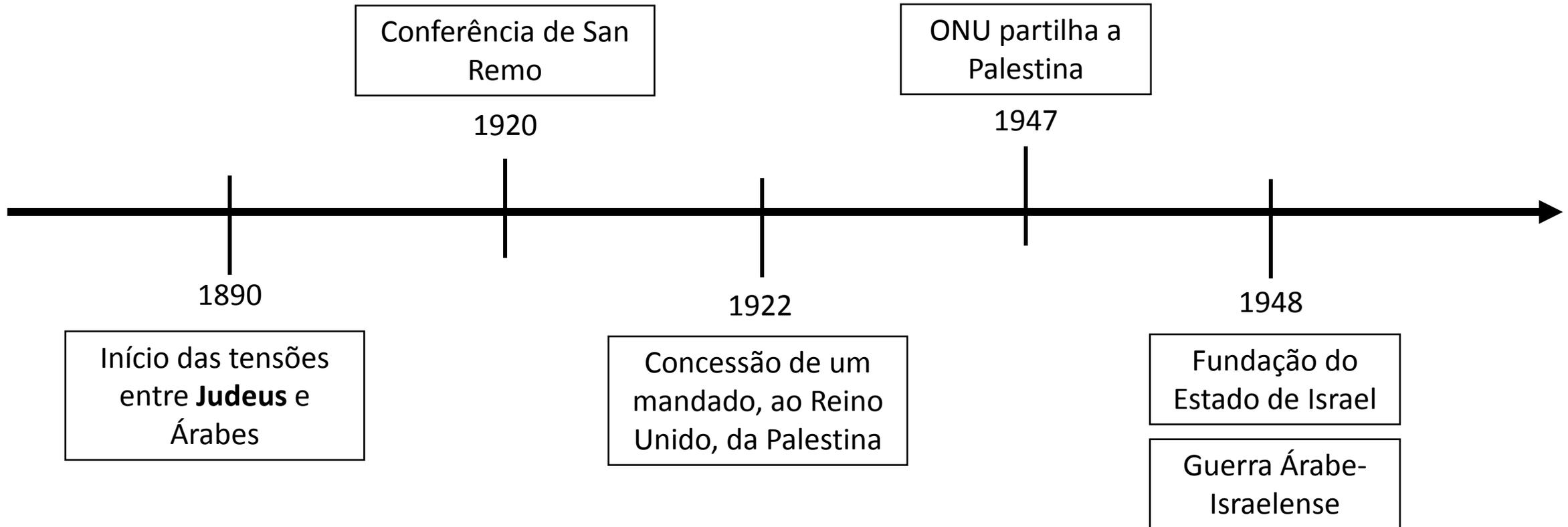
- **Nº de Habitantes:** 6.318 milhões de pessoas (World Bank, 2012)
- **Língua Oficial:** Língua Árabe
- **Capital:** Amã
- **Estatuto:** Monarquia Constitucional
- **Religião:** Islamismo 92% (sunitas), Cristianismo 8%

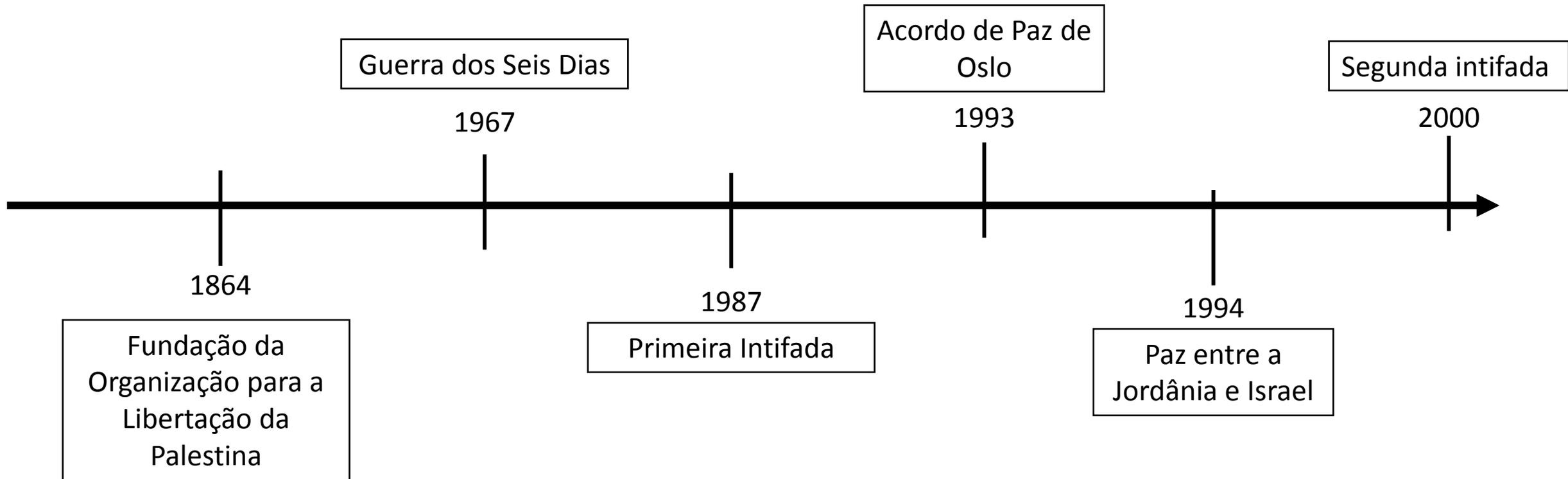


Caracterização Geográfica e Histórica de Israel

- **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









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”.



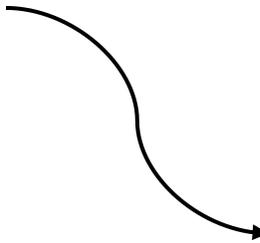
Proposto no artigo: Uma nova perspectiva teórica: “repertórios de confiança”

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 positioned in the center of the frame, with the forearms extending outwards. Both individuals are wearing dark, pinstriped business suits. The background is plain white. The handshake is a symbol of agreement, trust, and professional collaboration.
- **Atitude profissional moderna e racional**
 - **Conhecimento profissional**
 - **Concordância face aos sistemas de trabalho**

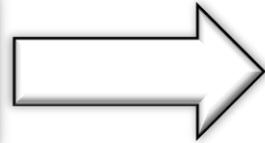
Confiança Normativa

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



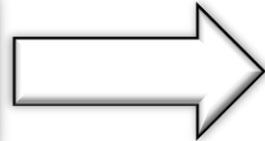
Três dimensões inter-relacionais que moldam a prática de confiança

Agente



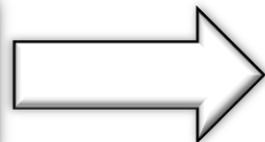
O agente: “truster” - ativo e conhecedor- capaz de aplicar formas de confiança de acordo com os contextos.

Cultura



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

Poder Político



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.



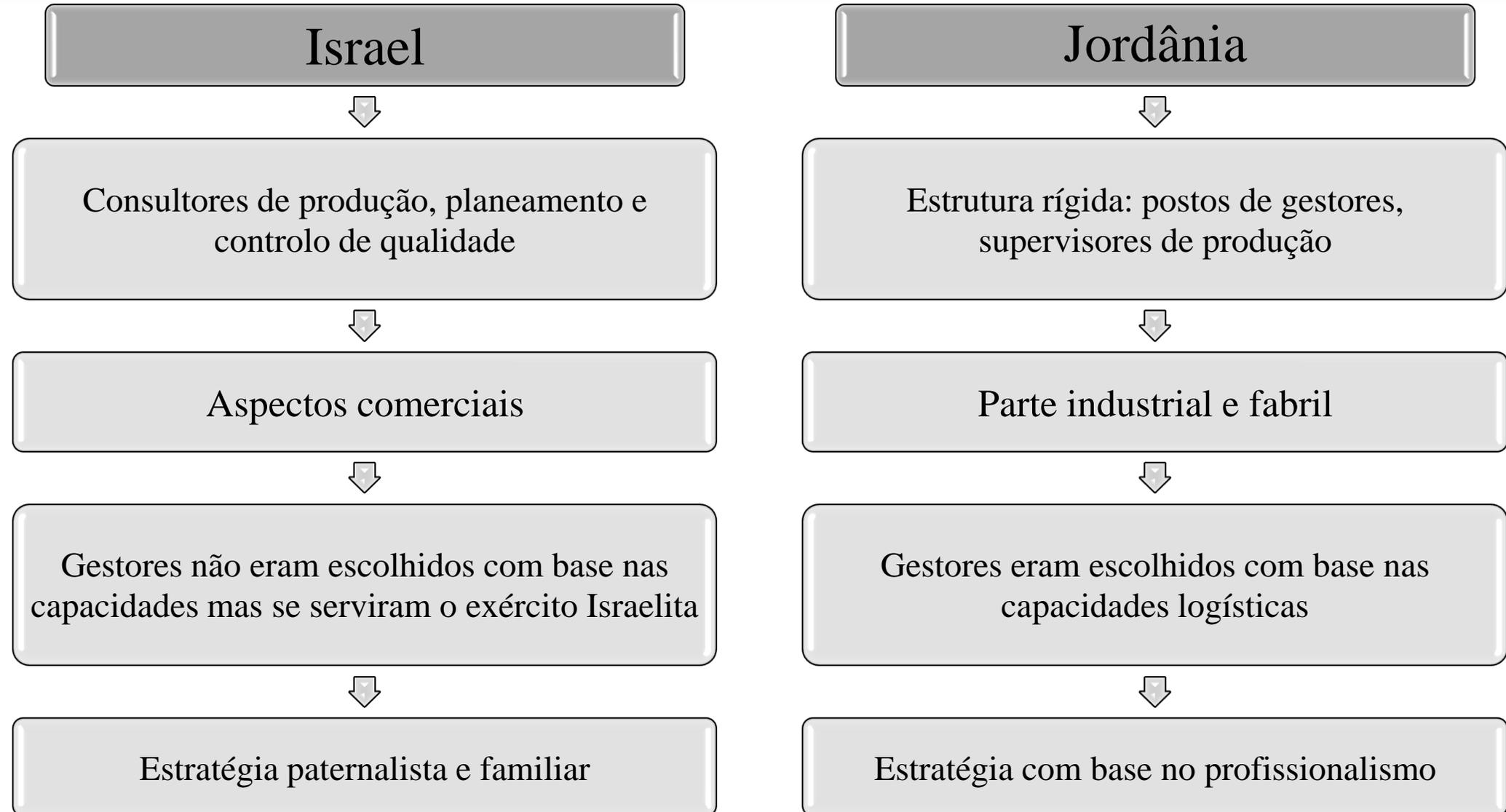
- **Globewear situada na Jordânia (1999-2001)**
- **Estudo Qualitativo**
- **Observação indireta e Entrevistas**
- **Necessário falar três línguas: Árabe; Inglês ; Hebraico**

- 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.





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

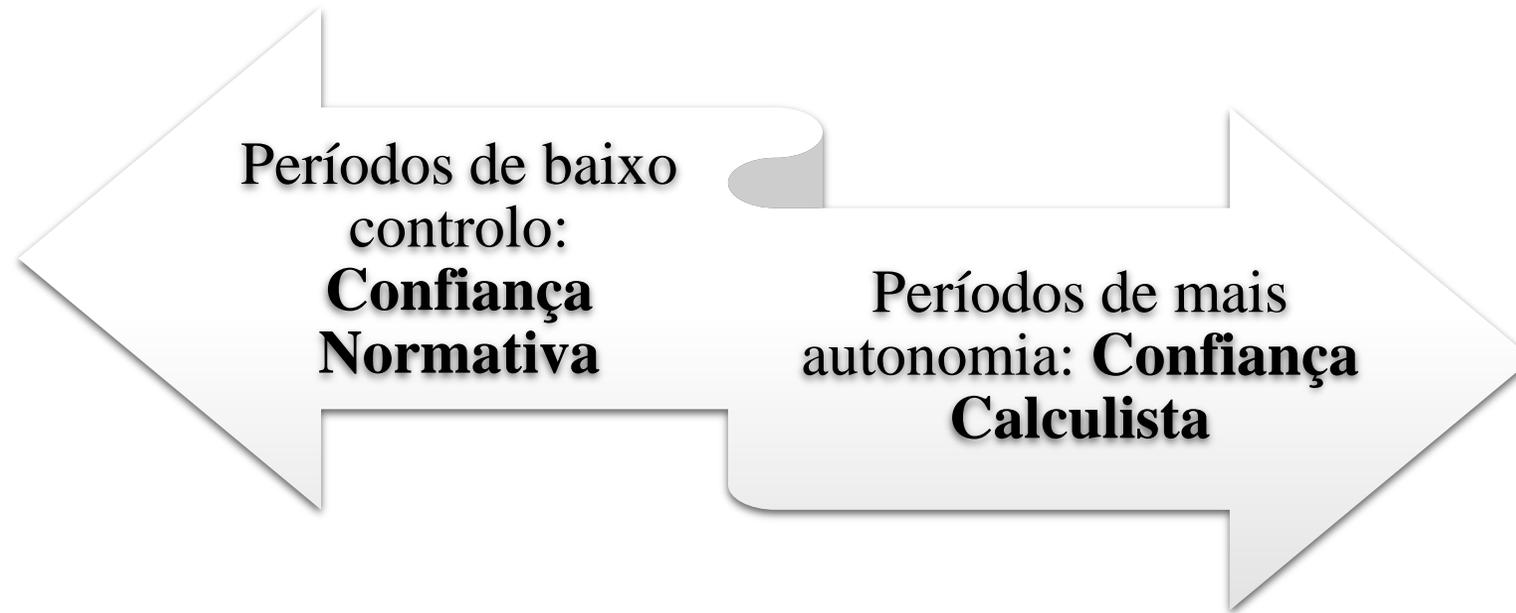
- Israel

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,

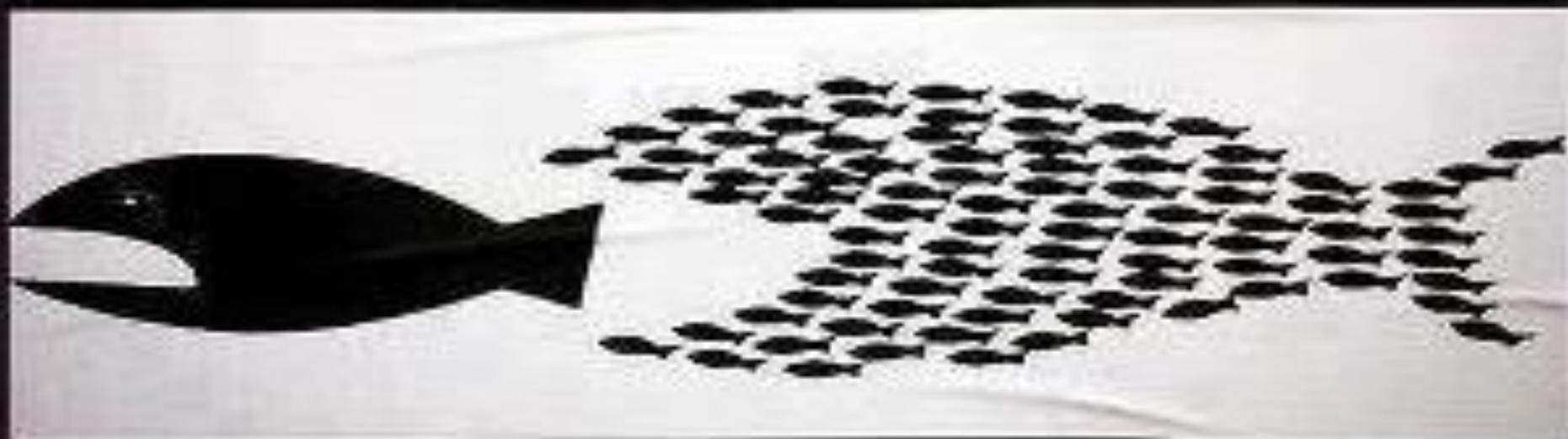


ORGANISE!

9



DON'T PANIC,

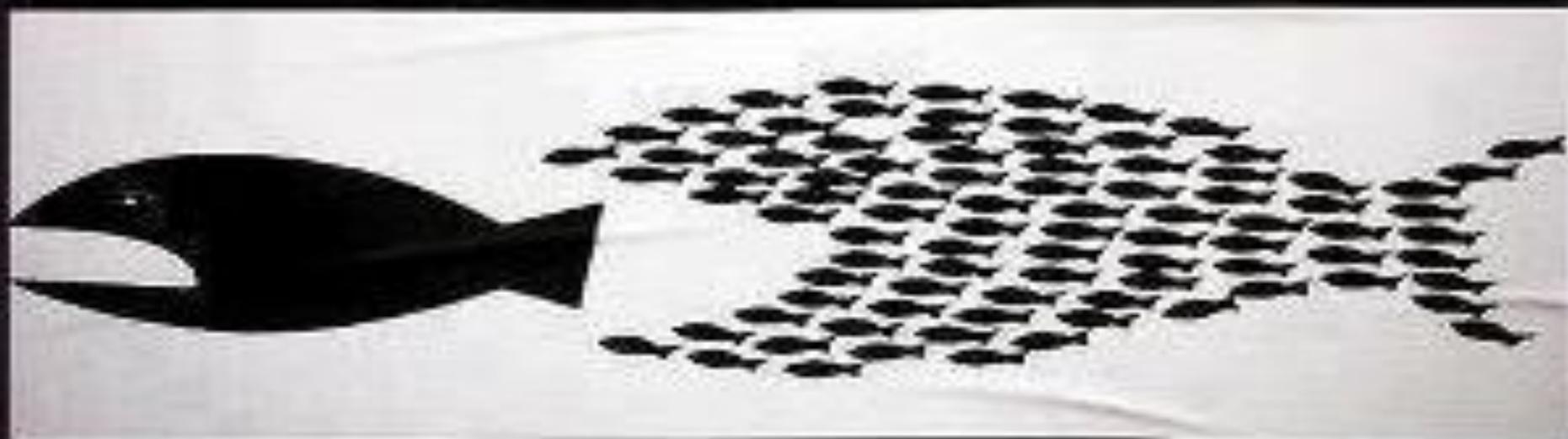


ORGANISE!

8



DON'T PANIC,

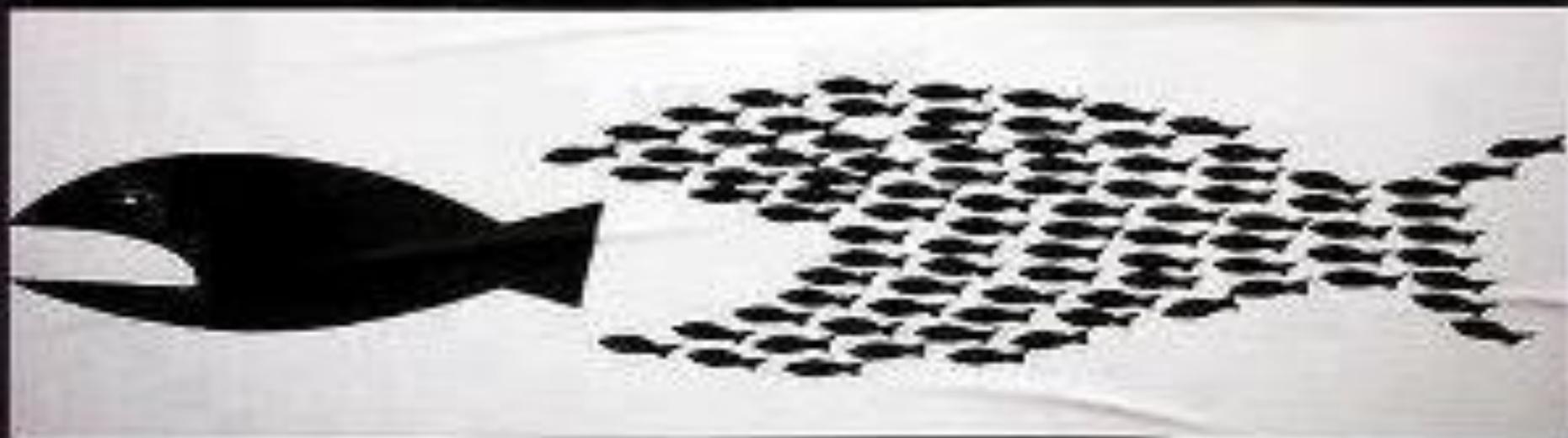


ORGANISE!

7



DON'T PANIC,



ORGANISE!

6



DON'T PANIC,

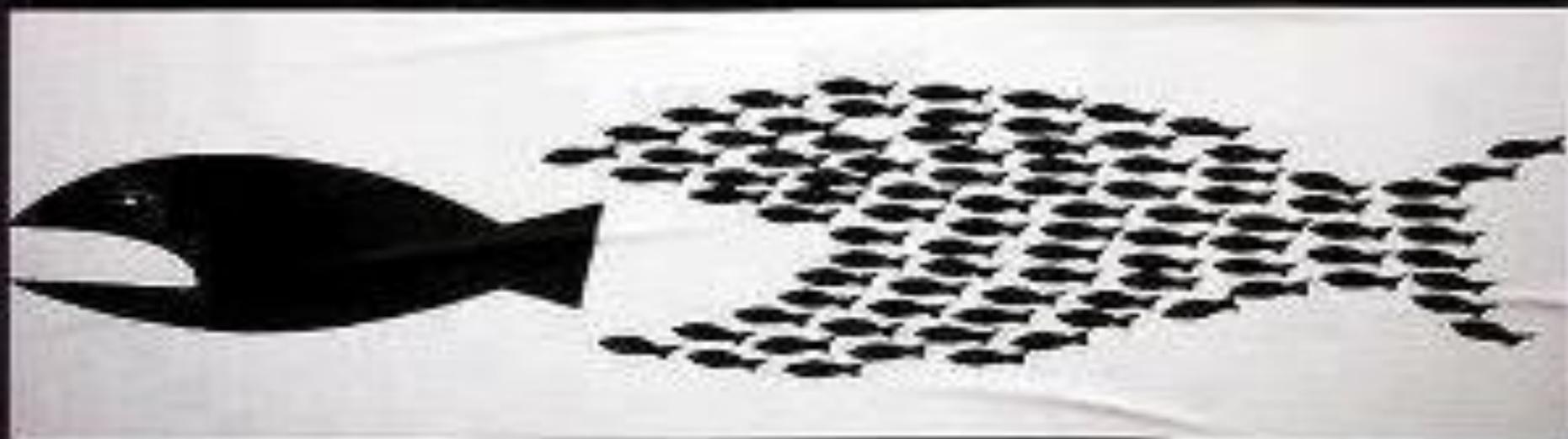


ORGANISE!

5



DON'T PANIC,



ORGANISE!

4



DON'T PANIC,

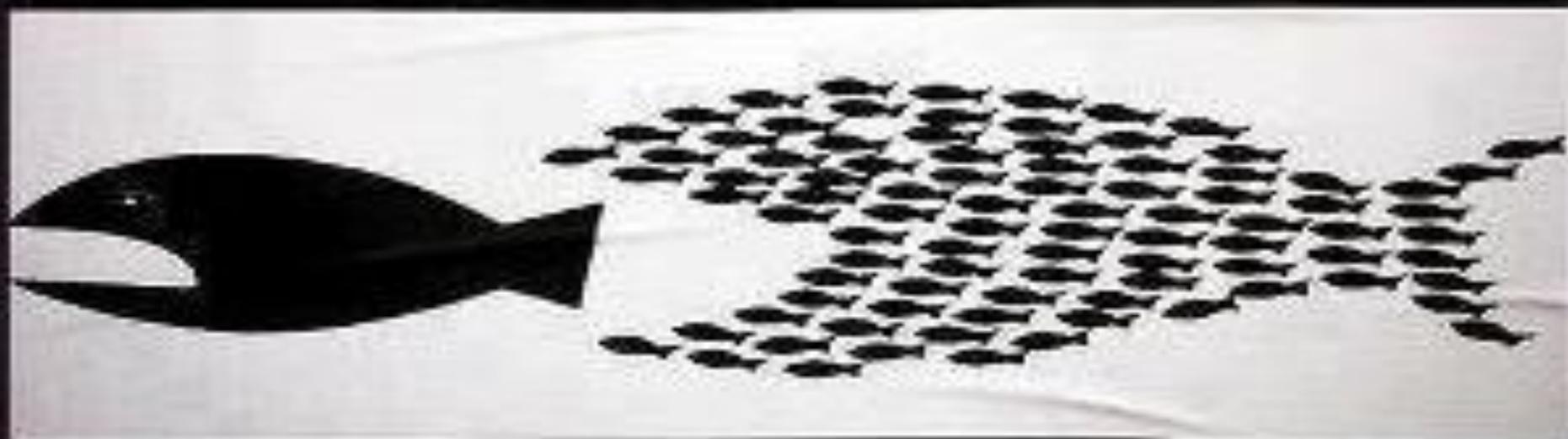


ORGANISE!

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