

DESEMPENHO E CONFIANÇA DA EQUIPE DE VENDAS NO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOTIVO

Roberto Rivelino Fernandes Belmonte

Marcus Vinicius coufal

Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

José Carlos Da Silva Freitas Junior - UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Bruna Cabral Pedrotti

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o desempenho e a confiança de equipes de vendas em uma concessionária automotiva após uma aquisição, considerando as dimensões de confiança transacional e transformacional. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma concessionária Volkswagen, utilizando análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante em um evento chamado "War Action". As equipes foram divididas em dois grupos (Xiscar 1 e Xiscar 2) para comparar como as dinâmicas de confiança impactaram o desempenho em um ambiente de mudança organizacional. Os resultados apontam que a equipe recém-incorporada (Xiscar 2) enfrentou dificuldades na construção de confiança devido a diferenças culturais e à manutenção de hábitos da empresa adquirida, o que afetou negativamente o desempenho. Já a equipe Xiscar 1 demonstrou maior alinhamento com as dimensões de confiança, apresentando melhor desempenho coletivo. Conclui-se que processos de integração e construção de confiança são essenciais para o sucesso de equipes em contextos de fusão e aquisição.

Palavras-chave: confiança, confiança transformacional, confiança transacional, equipes de vendas, aquisição organizacional, setor automotivo

Abstract

The objective of this article is to analyze the performance and trust of sales teams in an automotive dealership after an acquisition, considering the dimensions of transactional and transformational trust. To achieve this, a case study was conducted in a Volkswagen dealership, using document analysis, semi-structured interviews, and participant observation during an event called "War Action." The teams were divided into two groups (Xiscar 1 and Xiscar 2) to compare how trust dynamics impacted performance in an environment of organizational change. The results indicate that the newly integrated team (Xiscar 2) faced difficulties in building trust due to cultural differences and the maintenance of habits from the acquired company, which negatively affected performance. On the other hand, the Xiscar 1 team demonstrated greater alignment with the dimensions of trust, showing better collective performance. It is concluded that integration processes and trust-building are essential for the success of teams in merger and acquisition contexts.

Keywords: trust, transformational trust, transactional trust, sales teams, organizational acquisition, automotive sector

Desempenho e Confiança da Equipe de Vendas no Pós-Aquisição: Um Estudo de Caso no Setor Automotivo

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o desempenho e a confiança de equipes de vendas em uma concessionária automotiva após uma aquisição, considerando as dimensões de confiança transacional e transformacional. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma concessionária Volkswagen, utilizando análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante em um evento chamado "War Action". As equipes foram divididas em dois grupos (Xiscar 1 e Xiscar 2) para comparar como as dinâmicas de confiança impactaram o desempenho em um ambiente de mudança organizacional. Os resultados apontam que a equipe recém-incorporada (Xiscar 2) enfrentou dificuldades na construção de confiança devido a diferenças culturais e à manutenção de hábitos da empresa adquirida, o que afetou negativamente o desempenho. Já a equipe Xiscar 1 demonstrou maior alinhamento com as dimensões de confiança, apresentando melhor desempenho coletivo. Conclui-se que processos de integração e construção de confiança são essenciais para o sucesso de equipes em contextos de fusão e aquisição.

Palavras-chave: confiança, confiança transformacional, confiança transacional, equipes de vendas, aquisição organizacional, setor automotivo.

1. Introdução

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas necessitam cada vez mais de equipes de alto desempenho, mesmo que de forma não convencional (Graca, Barry & Doney, 2015). Para desenvolver o trabalho em equipe, uma das condições básicas é a existência de confiança mútua entre os membros (Katzenbach, 2001). Segundo Hacker e Willard (2002), é essencial que exista um nível elevado de confiança entre gestores e colaboradores, que devem se sentir integrados à equipe para atingir os objetivos da organização e o desempenho esperado.

A liderança desempenha um papel crucial na maximização do potencial da equipe. Líderes eficazes não apenas fornecem direção clara e objetivos tangíveis, mas também promovem a motivação, a inspiração e o desenvolvimento individual dos membros da equipe. Estabelecer uma comunicação aberta e transparente, juntamente com o fornecimento de feedback construtivo, são ferramentas essenciais para o engajamento da equipe e para alcançar objetivos compartilhados (Schmidt & Schreiber, 2019).

A confiança recíproca entre colegas é, portanto, um componente vital para o sucesso coletivo em qualquer ambiente de trabalho. Ao explorarmos a interseção entre confiança, desempenho da equipe, trabalho em grupo e cultura, fica claro que esses elementos estão

interligados, formando uma teia complexa que define a qualidade das interações humanas nas organizações (Donati, Zappala & González-Romá, 2020).

Para fins deste estudo, a confiança é definida como uma relação entre duas ou mais partes, na qual existe uma expectativa mútua de que os acordos sejam respeitados. Ela é previsível e resulta de interações repetidas entre quem confia e quem é confiável.

Como enfatiza Rousseau (1998), trata-se de um estado psicológico baseado em expectativas positivas em relação às intenções ou comportamentos de uma pessoa que apresenta vulnerabilidade. Não é certo que a outra parte cumprirá o que foi prometido, mas existe uma previsão de que isso ocorrerá. Reina e Reina (2006) afirmam que a confiança permeia as relações sociais. E são essas relações que ajudam as equipes a desempenharem suas funções como deveriam.

De acordo com Katzenbach (2001), uma equipe é composta por um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns, pelas quais assumem responsabilidade mútua. O desempenho é o alcance de metas que devem ser realizadas em conjunto.

Este estudo, portanto, tem como objetivo analisar como as dimensões de confiança transacional e transformacional influenciam o desempenho das equipes de vendas em uma concessionária Volkswagen após a aquisição de uma empresa concorrente. O problema de pesquisa que norteia este trabalho é: “De que forma as dimensões de confiança impactam o desempenho das equipes em contextos de integração organizacional?”. Para responder a essa questão, foi realizado um estudo de caso único, com entrevistas semiestruturadas e observação participante, buscando evidenciar as diferenças de cultura e os desafios na construção de confiança entre as equipes.

2. Revisão da Literatura

O referencial teórico foi dividido em duas partes: Confiança e desempenho da equipe.

Após a breve fundamentação teórica, são apresentados o método e o estudo de caso. Em seguida, há uma análise da pesquisa e as considerações finais.

2.1 Confiança

Considerando que a confiança é em parte baseada em estados afetivos, emoções e vínculos interpessoais (Jones & George, 1998), os indivíduos têm mais probabilidade de confiar em seus colegas e, assim, aproveitar os benefícios intrínsecos desses laços de confiança, alcançando níveis mais elevados de confiança. Como destacado acima, indivíduos de alto desempenho tendem a ser mais eficazes na regulação de suas próprias emoções e das emoções dos outros, o que contribui para a manutenção de estados afetivos positivos em si mesmos e em seus colegas (Mayer & Salovey, 1997; Mayer et al., 2016).

Sako (2006) fornece evidências de que a confiança pode melhorar o desempenho e a competitividade de empresas que iniciam relações intraorganizacionais, reduzindo os custos de transação. Ela facilita o aprendizado coletivo por meio do compartilhamento de informações e da solução colaborativa de problemas, além da tendência de investir em ativos específicos para melhoria. As relações com clientes e o aumento da receita futura também são beneficiados.

Segundo Zaheer et al. (1998), a confiança organizacional pode ser definida como o nível de confiança depositado na empresa. Para Gulati e Nickerson (2008), a confiança interorganizacional refere-se ao comportamento previsível de uma organização em relação a seus parceiros e colaboradores.

A confiança é um elemento fundamental para o desempenho eficaz da equipe, desempenhando um papel crucial na dinâmica do trabalho em grupo e na formação de uma cultura organizacional saudável. No contexto empresarial contemporâneo, onde as interações colaborativas são essenciais, a confiança mútua entre colegas surge como uma força motriz para o sucesso organizacional. Este conjunto interconectado de elementos — confiança, desempenho da equipe, trabalho em grupo e cultura — representa os pilares que sustentam organizações resilientes e adaptáveis, capazes de enfrentar os desafios do ambiente de negócios global (Agarwal & Narayana, 2020).

A confiança recíproca entre colegas é, portanto, um componente vital para o sucesso coletivo em qualquer ambiente de trabalho. Ao explorarmos a interseção entre confiança, desempenho da equipe, trabalho em grupo e cultura, torna-se evidente que esses elementos estão interligados, formando uma teia complexa que define a qualidade das interações humanas nas organizações. Nesta análise, buscamos entender como esses fatores interagem e como sua gestão estratégica pode criar organizações mais resilientes, inovadoras e centradas nas pessoas (Donati, Zappala & González-Romá, 2020).

Reina e Reina (2006) realizaram um estudo importante sobre a confiança no trabalho e concluíram que uma relação de confiança é baseada em três características: previsibilidade, que decorre das interações entre quem confia e quem é confiável; reciprocidade, ou seja, dar para receber; e incrementalidade, que é um processo contínuo. Os autores constataram que o processo de construção da confiança envolve o exercício da confiança transacional, derivada de uma transação, caracterizada como contratual, comunicacional e de competência; e a confiança transformacional, que fortalece os relacionamentos — convicção, coragem, compaixão e coletividade.

A confiança transacional contratual significa ter confiança e expectativa de que o que as duas partes formalmente consentiram será cumprido. Uma vez assinados os contratos, as partes têm a responsabilidade de respeitá-los e promover seu monitoramento, conforme confirmado por Bennis e Nanus (1998) e Hacker e Willard (2002).

Para desenvolver a confiança transacional comunicacional, é necessário expressar pensamentos e sentimentos, ser capaz de dar e receber feedback, sabendo, por exemplo, que não sofrerá retaliação. Admitir erros contribui para a construção da confiança na comunicação. Quando a confiança é baixa, as pessoas temem que suas informações confidenciais sejam usadas contra elas.

Para desenvolver a confiança transacional relacionada à competência, Reina e Reina (2006) enfatizam que é necessário que o líder reconheça as aptidões dos colaboradores, permita que tomem decisões, peça suas contribuições e os ajude a se desenvolver. Desenvolver pessoas demonstra confiança em suas habilidades. Observe:

Confiança Transacional	Confiança Transformacional
Contratual Comunicativa Competencia	Convicção Coragem Compaixão Coletividade

Fonte: Reina e Reina, 2006.

Praticar os comportamentos inerentes à confiança transacional aumenta a confiança transformacional. Construir uma confiança sustentável, no entanto, é feito por meio do uso dos fatores de confiança transformacional que, segundo Reina e Reina (2006), são: convicção, coragem, compaixão e coletividade.

A convicção manifesta-se quando as pessoas agem em harmonia com seus valores, enfrentam condutas que minam a confiança, buscam e seguem acordos e têm coerência. As convicções originam-se da consciência de propósitos elevados.

Segundo Comte-Sponville (1995), coragem é a capacidade de superar o medo e implica harmonizar os riscos assumidos e o objetivo final. Para Reina e Reina (2006), ter coragem significa tomar decisões apesar das consequências, delegar mais e controlar menos, erradicar a desonestidade na conduta, falar a verdade, ajudar os colaboradores a se desenvolverem, etc. Para Hacker e Willard (2002), significa estar disposto a assumir riscos.

A compaixão significa compreender as pessoas, ouvi-las, deixar de lado a autodefesa, dar o benefício da dúvida, ser capaz de perdoar, entre outras atitudes.

A compaixão significa considerar os sentimentos dos outros, estar receptivo às suas necessidades, ouvir de forma empática e exercer companheirismo e solidariedade (Comte-Sponville, 1995). O último fator da confiança transformacional é a coletividade ou responsabilidade para com o grupo. A visão e ação sistêmicas são as bases desse fator, implicando que o todo e a consciência de cada ação (ou omissão) de uma pessoa impactam esse todo. Ter uma visão coletiva é enxergar como cada pessoa pode contribuir para esse todo.

O exercício da confiança interpessoal possibilita o trabalho em equipe: “Sem confiança, as relações de trabalho não prosperarão e as empresas não usarão nem excederão seu potencial”, enfatizam Reina e Reina (2006). Escolher trabalhar em equipes implica acreditar e criar mecanismos de confiança, como afirmam Donati, Zappala & González-Romá (2020). Quando não há confiança, é impossível para uma equipe se desenvolver, segundo Kotter (1997).

2.2. Desempenho da equipe

Os grupos interagem principalmente para compartilhar informações, conhecimentos e tomada de decisões, em vez de trabalhar efetivamente juntos. As equipes necessitam de responsabilidade individual e coletiva e muitas vezes alcançam resultados que superam o que os membros poderiam alcançar individualmente. Os grupos de trabalho criam sinergias que permitem às empresas aumentar a produtividade sem aumentar os custos. As equipes são grupos evoluídos, e os grupos evoluem quando começam a prestar atenção em como se comportam e buscam soluções para os problemas que afetam seu funcionamento.

O desenvolvimento de grupos ajuda a organizar um processo contínuo de autorreflexão (Moscovici, 1985). A evolução de grupo para equipe, segundo Moraes Bernardini (2016), envolve compreender as pessoas, suas percepções e experiências, bem como seus relacionamentos formais e informais.

O desempenho da equipe é um componente vital para o sucesso das organizações em todos os setores. Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de formar, liderar e otimizar equipes tornou-se uma habilidade essencial para gestores e líderes (Braga; Oliveira; Siena, 2011). O desempenho eficaz da equipe não apenas impulsiona a produtividade, mas também contribui para a inovação, a resiliência e a satisfação dos membros. Nesse contexto, compreender os fatores que influenciam o desempenho da equipe, desde a comunicação eficaz até a gestão de conflitos, é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais e criar ambientes de trabalho saudáveis (Franco; Santos, 2010).

De acordo com Munaretto e Corrêa (2016), o primeiro elemento-chave para otimizar o desempenho da equipe reside na formação cuidadosa e estratégica dos grupos de trabalho. A combinação certa de habilidades, conhecimentos e personalidades é fundamental para criar uma sinergia que promova eficiência e eficácia. Além disso, é crucial que os líderes cultivem uma cultura organizacional que valorize a diversidade, a inclusão e a colaboração, criando um ambiente propício ao crescimento e à inovação (Morioka et al., 2017).

A liderança desempenha um papel crucial na maximização do potencial da equipe. Líderes eficazes não apenas fornecem direção clara e objetivos tangíveis, mas também promovem a motivação, a inspiração e o desenvolvimento individual dos membros da equipe (Katzenbach e Smith, 1994). Estabelecer uma comunicação aberta e transparente, juntamente com feedback construtivo, são ferramentas essenciais para o engajamento da equipe e para o alcance de objetivos compartilhados (Schultz, 2016).

Enfrentar os desafios de forma eficaz e gerenciar conflitos também desempenham um papel vital no desempenho da equipe (Munaretto e Corrêa, 2016). Conflitos inevitavelmente surgem em ambientes de trabalho, mas quando abordados de forma construtiva, podem resultar em soluções inovadoras e fortalecer os vínculos entre os membros da equipe. Estratégias de resolução de conflitos, combinadas com uma cultura de feedback contínuo, contribuem para a adaptação e evolução positiva das equipes ao longo do tempo.

Para se tornarem bem-sucedidas, as equipes passam por três estágios, conforme identificado por Scholtes (1992), com base no trabalho pioneiro de Tuckman, desenvolvido na década de 1970. O primeiro estágio — realização — é o momento inicial, quando cada pessoa está aprendendo a lidar com as outras; é caracterizado pelo conhecimento mútuo, criação de alianças temporárias, alinhamento de objetivos, construção de diretrizes de ação da equipe, definição de papéis e início de uma relação de confiança.

Esta é a transição do status individual para o de membro. Após o período inicial de convivência, as pessoas começam a expressar o que imaginam e sentem. Esta é a fase de turbulência. Emoções surgem, conflitos se tornam evidentes e uma solução deve ser encontrada. A turbulência pode se manifestar como resistência a enfrentar tarefas e processos que diferem da norma.

No final desta etapa, há um realinhamento de objetivos, papéis e regras de conduta. Nessas duas primeiras fases, a produtividade é baixa. A fase de aceitação ou normalização se inicia. Ao compartilhar informações, surgirão novos objetivos. E relacionamentos que antes eram competitivos se tornam mais cooperativos. Nesta fase, há um senso de alívio, pois parece que tudo vai dar certo; surgem harmonia e alegria. A equipe já apresenta desempenho significativo. Ao chegar à fase de realização ou desempenho, as equipes demonstram características como: cumprimento das expectativas mútuas, compreensão das forças e fraquezas dos colegas, papéis bem definidos, análise contínua do desempenho individual e coletivo e alto grau de confiança mútua. O desempenho é elevado, as habilidades interpessoais são fortes e há satisfação com o progresso; a equipe é coesa e eficaz (Robbins & Finley, 1997; Scholtes, 1992).

Ao relacionar os estágios de desenvolvimento e níveis de desempenho de uma equipe com os conceitos de confiança transacional e transformacional, tornou-se possível elaborar a tabela abaixo, que mostra que o desenvolvimento das equipes está relacionado aos níveis de confiança e desempenho. Observe:

Baixo	DESEMPENHO	
	Médio	Alto
Realização	Turbulência	Desempenho
Transicional		Transformacional
	CONFIANÇA	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Existem muitas abordagens sobre equipes além dos autores citados aqui, mas a abordagem de Katzenbach e Smith (2001) foi considerada central, com contribuições de autores como Scholtes (1992).

3. Método

De acordo com Yin (2015), existem três situações em que um estudo de caso é apropriado: a primeira é quando o caso em questão é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explícita; a segunda razão para optar por um estudo de caso é o fato de ser extremo ou único, em que as situações são instigantes e extremamente raras; a terceira situação é o caso revelatório, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno que anteriormente era inacessível à investigação científica. No caso da pesquisa proposta aqui, trata-se da terceira situação, na qual teremos acesso a informações restritas da concessionária.

Para realizar a pesquisa, optou-se por utilizar a estratégia de estudo de caso, que é de natureza descritiva e explicativa. Segundo Yin (2015), um estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, sendo caracterizado por um estudo aprofundado e exaustivo que permite um conhecimento amplo e detalhado de um determinado objeto ou fato. O caso selecionado foi uma empresa do setor automotivo — uma concessionária Volkswagen que adquiriu seu principal concorrente em junho/23.

Foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: análise documental, entrevistas e observação participante não intervencionista. Inicialmente, foram coletados dados de documentos, do site da empresa e dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes. Vinte entrevistas individuais semiestruturadas foram realizadas com todos os membros de cada equipe, uma com o presidente da empresa e duas com os gerentes de vendas. Um dos pesquisadores observou uma ação de vendas chamada War Action, que ocorreu no último sábado de novembro de 2023 na sede da empresa em Porto Alegre/RS.

3.1 Apresentação do Caso

A Xiscarⁱ, fundada em 1964, é uma concessionária Volkswagen na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. A Xiscar é uma empresa administrada por profissionais de mercado, ou seja, não é uma família que faz a gestão, como tradicionalmente acontece nas concessionárias no Brasil. Em junho de 2023, adquiriu seu maior concorrente, a Alfa Sulⁱⁱ, fundada há mais de 60 anos em Porto Alegre.

A Alfa Sul foi a concessionária Volkswagen pioneira no sul do país e uma das nove concessionárias Volkswagen mais antigas ainda em operação no país. A sociedade foi firmada por três empresários alemães, sendo, na época, a 55^a concessionária Volkswagen no país. Com essa aquisição, a Xiscar entrelaça a inovação que acompanha a empresa desde sua fundação com a tradição da Alfa, que foi pioneira em concessionárias de automóveis.

Com equipes que sempre foram concorrentes agora atuando como colegas, surgiu a necessidade de um estudo sobre o desempenho e a confiança das equipes de vendas de automóveis. Para melhor apresentar as equipes, as equipes foram divididas da seguinte forma: a equipe de vendas da Xiscar será chamada de Xiscar 1, e a equipe da empresa adquirida (equipe da Alfa, agora incorporada pela Xiscar) será chamada de Xiscar 2.

4. Discussão do Caso

A Xiscar Automóveis defende a bandeira da Volkswagen em Porto Alegre desde 1964 e é uma das concessionárias de maior sucesso no Brasil. A atual gestão vem realizando aquisições para fortalecer a empresa e ganhar participação em outras marcas. Atualmente, o grupo conta com mais de 1.000 funcionários focados em automóveis.

As equipes para o estudo foram divididas entre os funcionários da Xiscar 1, a empresa-mãe, e da Xiscar 2, a empresa adquirida; as entrevistas com a Xiscar 2 foram todas realizadas com ex-funcionários da Alfa que agora fazem parte da Xiscar. Também foram entrevistados dois gerentes, um de cada equipe, e o presidente da empresa.

A experiência no trabalho foi muito rica, com interação na sala de vendas com as duas equipes ao longo do dia. Os desafios desse tipo de evento são grandes devido ao grande número de clientes em busca de oportunidades e à necessidade de abordá-los para que todo o interesse se transforme em vendas efetivas.

A entrevista com o presidente do grupo Xiscar deixou claro que existem dificuldades entre as equipes de vendas porque as culturas das empresas são muito diferentes. Outro ponto levantado pelo presidente foi que a Xiscar 2 não conseguiu deixar para trás os costumes e hábitos da empresa anterior; segundo ele, o grande desafio é fazer a equipe agir e mudar de atitude sem mudar de local. A Xiscar 2 permaneceu no mesmo prédio da empresa anterior, com a mesma mobília e os mesmos funcionários, o que pode ter criado desafios extras para a operação.

Observando a confiança transacional contratual (Reina & Reina, 2006), a equipe da Xiscar 1 tem uma visão clara da relação contratual da organização e todos a respeitam. Um gesto claro foi no dia da campanha de vendas: todos os vendedores e o gerente chegaram para trabalhar usando as roupas do evento, pois estavam muito motivados. Já a equipe da Xiscar 2 não se ajusta à confiança transacional contratual, e há uma compreensão clara de que todos estão em uma nova empresa.

Segundo os vendedores, a mudança no horário de trabalho e nos turnos resultou em problemas familiares, e durante o processo de transição sempre lhes foi dito que nada mudaria em relação ao trabalho. O destaque da diferença entre as equipes foi observar a equipe da Xiscar 2 colocando suas roupas do evento na concessionária e muitos deles não tendo o cuidado de combinar as roupas. A equipe da Xiscar 1 usava toda calça preta e sapatos pretos, enquanto a equipe da Xiscar 2 não teve o mesmo cuidado.

A análise dos resultados evidencia diferenças marcantes na forma como as equipes Xiscar 1 e Xiscar 2 experienciam e aplicam os conceitos de confiança no contexto organizacional. Conforme apontado na fundamentação teórica, a confiança transacional — compreendendo os componentes contratual, comunicacional e de competência (Reina & Reina, 2006) — é essencial para a previsibilidade e a coordenação das atividades diárias. Por outro lado, a confiança transformacional — representada por convicção, coragem, compaixão e coletividade — é fundamental para a construção de relacionamentos sustentáveis e para a promoção de um ambiente inovador e colaborativo.

No caso analisado, a equipe da Xiscar 1 demonstrou elevada adesão à confiança transacional contratual, evidenciada pela pontualidade e uniformidade na participação de eventos corporativos, reforçando a previsibilidade nas relações. Esse alinhamento está em consonância com o referencial teórico, que destaca que a previsibilidade é um dos alicerces da confiança em contextos organizacionais (Bennis & Nanus, 1998). Em contraste, a equipe da Xiscar 2 apresentou dificuldades em se ajustar a esse modelo, revelando insegurança quanto aos compromissos e uma postura menos alinhada com os valores corporativos.

No aspecto da confiança comunicacional, observa-se que a equipe da Xiscar 1 se destacou por dominar e compartilhar as etapas da campanha de vendas, conforme enfatizado por Reina e Reina (2006), que atribuem à comunicação aberta e honesta um papel central na construção da confiança. Por outro lado, na equipe Xiscar 2, a dificuldade aumentava: o gerente, com medo de fazer perguntas, dificultava que sua equipe confiasse na comunicação transacional, e também foi observado que não havia preocupação por parte da alta direção, neste caso o presidente do grupo, em tornar essa questão mais simples. A equipe da Xiscar 2 questionava a forma agressiva de lidar com os clientes para forçar as vendas, o que é culturalmente normal no grupo. Essa limitação dialoga com o conceito de cultura organizacional, pois, conforme Donati et al. (2020), a construção de uma cultura de confiança requer a articulação de valores e práticas comunicacionais que envolvam todos os níveis hierárquicos.

No que tange à confiança transacional de competência, o estudo identificou que a equipe da Xiscar 1 se beneficiou de indicadores claros de desempenho e de mecanismos de reconhecimento institucional, alinhando-se ao modelo de gestão por resultados discutido por Munaretto e Corrêa (2016). Esse alinhamento fortaleceu a percepção de justiça e meritocracia entre os colaboradores, elevando o engajamento. Em contrapartida, na Xiscar 2, o foco exclusivo nas vendas, sem considerar outros indicadores de desempenho, provocou insatisfação e reduziu o senso de pertencimento, corroborando o argumento de que a confiança está intimamente ligada ao reconhecimento das competências individuais e coletivas (Katzenbach & Smith, 2001). Durante o evento, o presidente disparou um alarme que chamou a atenção de todos e falou no microfone para funcionários e clientes: “Temos vendedores que venderam 5 carros e temos vendedores que ainda não venderam nenhum.” Esse momento evidencia a postura da alta direção que a equipe da Xiscar 2 não concorda. O gerente da equipe da Xiscar 2 afirmou: “Na antiga empresa éramos tratados de forma humana, aqui somos tratados como números e nada mais.”

A confiança transformacional, por sua vez, mostrou-se mais presente na Xiscar 1, ainda que com limitações na dimensão de coletividade. Os relatos de membros dessa equipe destacam a coragem para assumir riscos e a disposição para vestir a camisa, refletindo convicção e compaixão como elementos fundamentais para enfrentar desafios em ambientes de mudança organizacional (Reina & Reina, 2006). Para os vendedores da equipe da Xiscar 1, as respostas mostram que a confiança transformacional resulta em vendas. Coragem foi a palavra mais repetida pelos membros para alcançar os melhores resultados; a segunda palavra foi “vestir a camisa”, que traduzimos como compaixão pela empresa. No entanto, o senso de coletividade é prejudicado porque o foco nas vendas é tão forte que não há respeito coletivo, segundo alguns da equipe da Xiscar 1; o que realmente conta são as vendas individuais.

Já a equipe da Xiscar 2 apresentou baixa manifestação de confiança transformacional, especialmente pela dificuldade em criar uma identidade coletiva após a aquisição, situação que ilustra a importância do alinhamento cultural nos processos de fusão e aquisição (Zaheer et al., 1998; Donati et al., 2020). A equipe ainda carece de senso de pertencimento, o que afeta diretamente o coletivo. A equipe da Xiscar 1, inclusive, usou com frequência o nome da antiga empresa de forma inadequada, reforçando o distanciamento. Mesmo sabendo do novo emprego e da nova relação de trabalho, não há compaixão entre as pessoas e a empresa. Segundo o gerente da equipe da Xiscar 2, coragem resume os últimos meses, pois as mudanças foram tão grandes e a competição entre as equipes da Xiscar 1 e da Xiscar 2 só aumentou desde a aquisição.

Por fim, observa-se que o desempenho da equipe, conforme discutido na fundamentação teórica, é diretamente impactado pelo nível de confiança estabelecido entre os membros (Katzenbach & Smith, 2001). O estudo de caso confirma essa premissa ao revelar que a equipe Xiscar 1, com maior confiança transacional e transformacional, apresentou melhor desempenho no evento analisado, enquanto a Xiscar 2 enfrentou desafios significativos em virtude da falta de alinhamento cultural e de confiança entre os membros. Assim, o painel de vendas mostrou a grande diferença entre as equipes, com a Xiscar 1 superando a Xiscar 2 em número de vendas, o que tem gerado mais problemas internos entre as equipes.

Dessa forma, a discussão do caso evidencia que a integração entre teoria e prática é indispensável para compreender como as dimensões de confiança impactam a performance das equipes em contextos de mudança organizacional. Os resultados sugerem a necessidade de intervenções gerenciais para fortalecer a confiança transformacional e reduzir as barreiras de comunicação, fomentando a colaboração e o comprometimento mútuo.

Considerações Finais e Recomendações

A confiança no ambiente de trabalho desempenha um papel crucial no desempenho e na coesão da equipe. Ao analisar as experiências das equipes Xiscar 1 e Xiscar 2, fica claro que a forma como a confiança é cultivada e praticada pode ter impactos significativos.

A equipe da Xiscar 1, apesar de enfrentar desafios, demonstrou a capacidade de aplicar a confiança transformacional e transacional. Esses tipos de confiança vão além das transações diárias e se concentram na construção de relacionamentos profundos e sustentáveis. Os membros da equipe confiavam uns nos outros para superar obstáculos, compartilhar ideias inovadoras e colaborar de maneiras significativas. Essa confiança transformacional proporcionou um ambiente onde a criatividade e a resiliência floresceram, resultando em um desempenho superior.

Por outro lado, a equipe da Xiscar 2 encontrou dificuldades para incorporar tanto a confiança transacional quanto a transformacional em sua dinâmica. A confiança transacional, focada em acordos e tarefas específicas, pode ser insuficiente quando se busca uma colaboração mais profunda e um compromisso mais amplo. A ausência de confiança transformacional pode criar barreiras à inovação e à solução criativa de problemas, prejudicando assim o desempenho geral da equipe.

Em síntese, os resultados da análise do caso apontam que a equipe Xiscar 1 apresentou maior adesão à confiança transacional e transformacional, com reflexo positivo no desempenho, enquanto a equipe Xiscar 2 apresentou barreiras culturais e de comunicação, impactando negativamente a confiança e o desempenho.

É crucial reconhecer que a confiança não é uma abordagem única e universal, mas sim um conjunto de práticas inter-relacionadas. Equipes bem-sucedidas muitas vezes combinam elementos de confiança transacional e transformacional de maneira equilibrada, adaptando-se às demandas específicas de suas tarefas e ambientes.

Diante disso, recomenda-se que a equipe da Xiscar 2 reavalie sua abordagem em relação à confiança. Isso pode envolver o fortalecimento dos relacionamentos entre os membros, o incentivo à abertura e à colaboração, e a criação de um ambiente que valorize a confiança transformacional. Ao adotar essa abordagem mais holística, a equipe pode superar suas dificuldades atuais e melhorar significativamente seu desempenho.

Ou seja, são recomendações gerenciais decorrentes deste estudo: a) investir em programas de integração e de desenvolvimento da confiança; b) estimular práticas de feedback e alinhamento cultural.

Enquanto limitações deste estudo, aponta-se o fato de ser um caso único, com foco setorial. Já como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a realização de estudos comparativos em diferentes setores. A inclusão de métodos quantitativos para triangulação de dados, também é uma possibilidade para estudos futuros.

Em última análise, a confiança é uma força motriz essencial para o sucesso das equipes. Ao compreender e aplicar tanto a confiança transacional quanto a transformacional, as equipes podem alcançar um equilíbrio valioso que promove não apenas a eficiência operacional, mas também a inovação e a resiliência diante dos desafios.

Referências

- Agarwal, U.A., & Narayana, S.A. (2020). Impact of relational communication on buyer-supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2459-2496.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5).
- Bennis, W.; Nanus, B. (1998). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- BRAGA, A. A.; OLIVEIRA, C. M.; SIENA, T. M. Fatores e aspectos que impactam o trabalho em equipe. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 3, n. 3, p. 50-65, set./dez. 2011.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (desempenho).
- Comte-Sponville, A. (1995). *Pequeno tratado das grandes virtudes*. São Paulo: Martins Fontes.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*.
- Donati, S., Zappala, S., & González-Romá, V. (2020). The double-edge sword effect of interorganizational trust on involvement in interorganizational networks: The mediator role of affective commitment. *European Management Journal*, 38(4), 613-622.

i: ii Nomes fictícios para a apresentação deste caso.