

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA CONSULTIVA NAS RELAÇÕES DE  
CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NO BOPE/RJ**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**MARCIO CARVALHO COLMERAUER DOS SANTOS**

Rio de Janeiro - 2013

# **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA CONSULTIVA NAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NO BOPE/RJ**

**Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública e de Empresas**

**Área de concentração: Comportamento organizacional**

**Orientador: Marco Túlio Fundão Zanini**

Rio de Janeiro

2013

MARCIO CARVALHO COLMERAUER DOS SANTOS

Santos, Marcio Carvalho Colmerauer dos

A influência da liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento no BOPE (RJ) / Marcio Carvalho Colmerauer dos Santos.  
– 2013.

42 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marco Túlio Fundão Zanini.

Inclui bibliografia.

1. Forças especiais (Ciência militar). 2. Comportamento organizacional. 3. Liderança. 4. Confiança. 5. Comprometimento organizacional. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4092



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

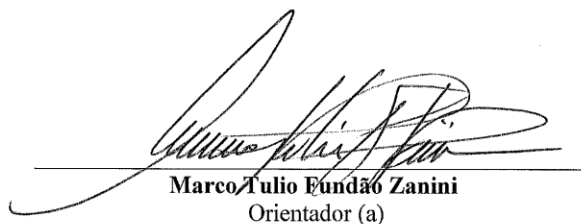
**MARCIO CARVALHO COLMERAUER DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA COM SULTIVA NAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA  
E COMPROMETIMENTO NO BOPE/RJ.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 17/12/2013

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



**Marco Tulio Fundão Zanini**  
Orientador (a)



**Heitor Arthur Reis Irigaray**



**Paulo Vicente dos Santos Alves**

Dedico esta dissertação ao meu avô Benjamin de Araújo Carvalho, amigo querido que me ensinou o valor da curiosidade e a querer saber sempre mais. Sei que você, silenciosamente, comemora ao meu lado essa importante conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Cursar um mestrado não é tarefa fácil, exige do aluno dedicação, disponibilidade de tempo que nos leva a abrir mão, em certa medida, do convívio social com a família e amigos.

Percorrer essa estrada e chegar ao seu final, atingindo minimamente os objetivos traçados, só é possível com o apoio da família e dos amigos. Nesse sentido, registro o meu agradecimento a algumas pessoas que foram fundamentais nesse processo.

Agradeço à minha esposa Kamile por todo apoio nesses 20 anos de convivência, ao meu filho Rafael, de seis anos, por todo seu amor e companheirismo, a minha mãe Aurélia pela torcida e entusiasmo, ao meu chefe e amigo Sérgio Ruy Barbosa pelo apoio e incentivo incondicional, ao meu amigo e orientador Marco Tulio responsável originário por todo esse processo, ao Dr. Carlos Ivan Simonsen por sua atenção e crença no meu potencial, aos professores Flávio Vasconcelos e Álvaro Cirino pelo constante cuidado durante todo o curso, a Aline Félix Gouveia competente e onipresente durante esses dois anos cuidando de todos nós alunos de forma incansável. Por fim, registro meu agradecimento especial a todos os meus colegas e amigos dessa turma fantástica que tive a honra de fazer parte. Estudar com vocês foi incrível!

## **RESUMO**

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento dentro de uma unidade de operações especiais, mais especificamente no Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Apresentamos os resultados de um estudo que se utilizou de métodos quantitativos e qualitativos, com entrevistas em profundidade, questionários estruturados e semiabertos. Os resultados apontam para uma relação direta entre um estilo de liderança consultivo e a confiança pessoal e profissional no líder.

Palavras-chave: Operações policiais especiais, BOPE, liderança, confiança, comprometimento.

## ABSTRACT

This work was developed with the aim of understanding the influence of a consultative leadership in the relations of confidence and commitment within a special operations unit, specifically in the Special Operations Battalion of Military Police of the State of Rio de Janeiro. We present the results of a study that used quantitative and qualitative methods, with oral history techniques, in depth interviews and structured semi-open questionnaires. The results point out to a direct relationship between a consultative leadership style, and personal and professional confidence in the leader.

Keywords: Special police operations, BOPE, leadership, confidence.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
1.1 Objetivo da pesquisa .....	09
1.2 Delimitação do estudo.....	10
1.3 Justificativa do estudo .....	11
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO E REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Estudo de caso: O Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro.....	12
2.2 A relação entre confiança e liderança .....	13
2.3 A influência do estilo de liderança na confiança do liderado .....	14
2.4 A influência do estilo de liderança na relação entre confiança e comprometimento .....	16
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
3.1 Pesquisa qualitativa.....	18
3.2 Pesquisa quantitativa - questionários .....	20
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	21
3.4 Modelo de equações estruturais (sem): <i>partial lest squares</i> (pls) .....	22
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
4.1 Estatística descritiva da amostra .....	23
4.2 Resultados do modelo de mensuração dos construtos.....	25
4.3 Resultado do modelo estrutural .....	27
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

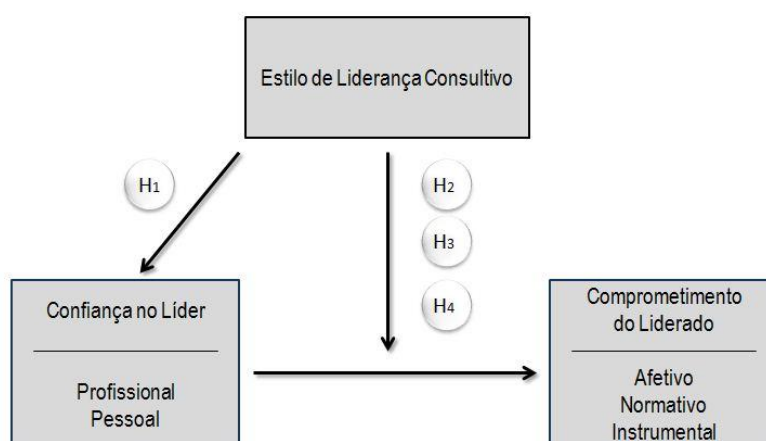
# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Objetivo da pesquisa

Este trabalho busca uma melhor compreensão da influência do estilo de liderança, como fator de coordenação informal, no *modus operandi* de equipes de alto desempenho atuando em cenários complexos e imprevisíveis. Nesse sentido buscamos investigar uma instituição reconhecida, em que a efetividade depende do desempenho e dos resultados de equipes operacionais nesses cenários. Investigamos o funcionamento do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), uma unidade de operações especiais (UOE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro reconhecida internacionalmente por sua excelência operacional (ZANINI et al. 2013), tendo desenvolvido técnicas próprias de progressão e combate em favelas do Rio de Janeiro, no enfrentamento de quadrilhas armadas, com características de conflitos armados de baixa intensidade.

Segundo Decéné (2009), as unidades de operações especiais surgiram, como as conhecemos hoje, durante a Segunda Grande Guerra Mundial, com a finalidade de empregar recursos de maneira pontual para alcançar resultados mais expressivos do que aqueles que eram possíveis de ser alcançados pelas forças convencionais. A lógica operacional consiste no emprego de equipes mais autônomas, com menor número de pessoas, que utilizam recursos especiais como informação, tecnologia e treinamentos específicos para alcançarem resultados superiores. No caso que escolhemos, esse aspecto é fundamental para o aumento da efetividade em ações com características de guerrilha urbana. Essas equipes podem ser compreendidas como alternativas eficazes frente ao aumento da complexidade e da incerteza dos combates e do risco para civis, em que o controle centralizado tende a ser ineficaz (Spulak, 2007). Dentre os fatores mais relevantes que distinguem as equipes de operações especiais das equipes convencionais, destacam-se a sua formação e a sua coordenação. Estudos anteriores e mais recentes (Decéné, 2009; Kellet, 1987; Oetting, 1988; Rodrigues-Goulart, 2007; Spulak, 2007; Storani, 2006) mostram que, dentre os principais elementos que caracterizam essas equipes, destaca-se forte coesão interna, organização em pequenos grupos, devoção a uma causa comum e a relevância do fator liderança. Referindo-se a essas equipes, Borman, Motowildo, Rose e Hensen (1985) argumentam que a liderança possui um papel relevante para a sua coordenação. Além disso, sua eficácia depende, em grande parte, do respeito constante e da predisposição a seguir as ordens dos líderes, bem como do comprometimento dos subordinados com a missão e os objetivos de sua unidade.

Para compreender a influência do estilo de liderança, como elemento de coordenação informal, o trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira buscou analisar o contexto específico dessa unidade. Essa etapa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, buscando compreender a influência do estilo de liderança na relação entre confiança do líder e comprometimento do liderado na instituição. Na etapa seguinte, utilizando método quantitativo, buscamos entender o quanto a relação desses elementos identificados contribuem para a qualidade da coordenação nessas equipes. Buscamos confirmar os achados na primeira fase e validar as relações entre esses elementos identificados. Para tanto, propomos um modelo teórico que considera aqui a liderança como variável central de pesquisa, postulando que o estilo de liderança influencia a relação entre confiança no líder e o comprometimento do liderado. Assim, verificamos tanto a relação entre o estilo de liderança e a confiança nesse líder, como a sua influência na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.



## 1.2 Delimitação do estudo

Este estudo tem como objeto de investigação o BOPE, Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro, unidade de operações especiais com atuação intensiva no combate ao crime organizado, em especial ao tráfico de drogas nas favelas do Rio de Janeiro.

O universo de nossa pesquisa ficou delimitado a um total de 128 policiais combatentes da unidade que atualmente apresenta um efetivo de cerca de 400 homens.

Do total de respondentes, todos homens, 40% possuem entre 30 e 34 anos, 65% possuem segundo grau completo, 28,7% possuem 20 ou mais subordinados, e a média de tempo de serviço no Batalhão é de 7,6 anos.

### **1.3 Justificativa do estudo**

Para melhor compreensão quanto aos motivos que levaram à realização desse trabalho é importante registrar um contexto inicial que motivou essa pesquisa. Boa parte da minha experiência profissional foi construída, nos últimos 12 anos, no setor público, mais especificamente no Estado do Rio de Janeiro, sendo que por seis anos atuei na área de Segurança Pública, exercendo nos anos de 2007 e 2008 o cargo de Subsecretário de Estado de Segurança do Rio de Janeiro. Foi um período de intensiva atividade operacional em que minha relação com o BOPE foi muito próxima.

Observamos que são poucos os estudos que buscam abordar as questões pertinentes à gestão de equipes de alto desempenho nesse ambiente operacional, que atualmente são de grande relevância por serem parte do núcleo das políticas de Segurança Pública para o Estado do Rio de Janeiro.

Nesse período, pude observar quão importante representa o estilo de liderança e as relações de confiança para gerar comprometimento dos liderados nessas unidades operacionais. Motivado por essa observação, o presente estudo buscou avaliar se essas observações indutivas poderiam se justificar em um estudo científico mais robusto, bem como compreender melhor as relações de causalidades entre esses elementos. Além disso, as unidades de operações especiais, em especial o BOPE, apresentam características bastante singulares. Fatores como o alto risco de vida para a execução da tarefa, forte sentimento de pertencimento ao grupo e as relações de confiança, fazem parte deste contexto organizacional, que ao final representam um nível superior de eficiência operacional, quando comparado às equipes convencionais. Fatores que se apresentam como igualmente relevantes no mundo corporativo são decisivos no *modus operandi* das operações especiais.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO E REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estudo de caso: o Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro**

O BOPE é uma unidade de operações especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro, criada em 1978, que conta atualmente com cerca de 400 homens havendo previsão legal para atingir um efetivo de 600 policiais especializados em ações de combate ao crime em áreas de conflito urbano de baixa intensidade e resgate de reféns. O trabalho de pesquisa na unidade foi realizado entre agosto e outubro de 2012. Foram realizadas 12 entrevistas individuais em profundidade. No mesmo período, foi realizada a distribuição e coleta de questionários. Com a pesquisa buscamos compreender inicialmente a especificidade dos vínculos existentes entre esses policiais que possuem uma atividade de grande risco, com traços marcantes de guerrilha urbana, no combate a facções criminosas que operam o tráfico de drogas no Estado do Rio de Janeiro. Para tanto foram desenvolvidas competências específicas ao longo de décadas de experiência operacional e treinamento dentro de um mesmo teatro de operações.

Sobre a natureza da instituição policial, Bittner (2003, p. 138) define a atividade policial como um “mecanismo para a distribuição da força coercitiva não negociável empregada de acordo com os preceitos de uma compreensão intuitiva das exigências da situação”. Esta definição traz a ideia de que o fim a que se destina a aplicação da força policial pode se alterar de acordo com as demandas situacionais, o que coloca a autonomia na execução como fator de sucesso. O mesmo autor observa o caráter quase militar da organização policial, evidenciado por um espírito de solidariedade fraternal estimulado pela natureza de risco da atividade. Assim, o autor reconhece que a coordenação de equipes policiais em geral está baseada em um forte significado de pertencimento ao grupo, pactuado por laços de lealdade pessoal. Nesse sentido, Reiner (2000) observa que a característica central da cultura policial é o sentido de missão. O autor afirma que a atividade policial não é percebida pelos policiais simplesmente como um trabalho, mas como um meio de vida com propósito útil e nobre.

Em relação às exigências da situação, o estudo conduzido por ZANINI et al. (2013) identificou competências específicas no Batalhão de Operações Especiais do Rio de Janeiro. São elas: (a) velocidade de ação; (b) capacidade de coordenação ad hoc; (c) alta resolutividade; (d) forte competência para proteção mútua dos membros, com taxas reduzidas de acidentes e baixa em combate; (e) capacidade de atuar em cenários complexos e imprevisíveis.

O trabalho no BOPE se diferencia das demais unidades convencionais na Polícia Militar pela frequência e intensidade dos combates com alto risco envolvido, pela necessidade de conjugação de técnica e disciplina operacional, treinamento intensivo e permanente.

Chamam a atenção, na especificidade do trabalho do BOPE, os riscos frequentes à vida de seus membros, a pressão psicológica constante, o estresse físico e mental nas operações e a necessidade de unir velocidade de ação em cenários imprevisíveis com coordenação para a ação em equipe onde se exige a capacidade de ouvir, interpretar e obedecer aos comandos em curtíssimo espaço de tempo.

## **2.2 A relação entre confiança e liderança**

A importância da confiança na liderança é reconhecida por pesquisadores como relevante para o desempenho, e essa sua relação tem sido considerada muito relevante para a compreensão do funcionamento de grupos em várias disciplinas (Dirks & Ferrin, 2002). De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995), a importância da confiança é citada em muitas áreas de estudo organizacionais envolvendo a liderança, tais como a comunicação, a administração por objetivos e as relações de trabalho.

Tzafrir e Dolan (2004) ressaltam que existem componentes comuns às diferentes definições de confiança, tais como as questões associadas à vulnerabilidade/risco, o problema da reciprocidade e a dinâmica das expectativas. Em relação às questões associadas à vulnerabilidade/risco, a definição de confiança está vinculada à predisposição de um indivíduo colocar-se vulnerável na relação com o outro, assumindo que esse outro é competente, franco e responsável (Dirks & Ferrin, 2002). Assim, a confiança confere segurança para pessoas assumirem risco, sendo esse o ponto central em conceitualizações sobre confiança com base psicológica e sociológica, como a que é apresentada por Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998). Esses autores afirmam que a confiança é um estado psicológico que compreende a predisposição em colocar-se vulnerável numa relação com outra pessoa, baseado em expectativas positivas. A análise das relações de confiança entre líderes e liderados neste trabalho utiliza esse conceito.

Autores como McAllister (1995) sugerem que as relações de confiança são manifestadas a partir de duas formas distintas, porém indissociáveis: a cognitiva e a afetiva. Alguns estudos empíricos revelam que, tanto a confiança baseada na cognição, quanto a confiança baseada no afeto, estão relacionadas positivamente ao desempenho de equipes

(Webber, 2008; Zur, Terawatanavong, & Webster, 2009). No entanto, seja cognitiva ou afetiva, Zanini (2011) sustenta que relações de confiança ocorrem inseridas em um determinado contexto social, indo além das características individuais envolvidas numa relação específica de confiança entre dois agentes. Elas estão associadas ao nível de institucionalização dessas relações. Gillespie (2003) afirma que a confiança nas relações de trabalho é predominantemente manifesta por meio de dois comportamentos distintos, sendo o primeiro relacionado com poder contar com os outros e, o segundo, a possibilidade de divulgação de informações pessoais ou confidenciais para outras pessoas. Tal modelo é consistente com a visão de que as pessoas podem confiar em alguém por alguns aspectos, mas não por outros (Lewis & Weigert, 1985). A confiança profissional contrasta com a natureza mais pessoal orientada para confidências, portanto cabendo a distinção entre as formas pessoal e profissional de confiança. Confidenciar ou divulgar algo a um líder tem claramente uma forte base emocional e relacional de confiança, revelando uma vulnerabilidade frequentemente acompanhada de formação de apego interpessoal e expressões de cuidado e preocupação. Dessa forma, a dimensão pessoal é semelhante à noção de confiança afetiva, e é consistente com a opinião de que há componentes de confiança que diferem na medida em que eles apresentam base emocional (Clark & Payne, 1997). Em contraste com a confiança pessoal, a confiança profissional pode estar ancorada em habilidades profissionais e competências que levam à confiabilidade. Isto é, contar com o líder para resolver uma questão importante para você, depender do apoio do mesmo em situações difíceis, ou confiar no julgamento que o líder tem do seu trabalho. Relações caracterizadas por uma disposição em confiar em ambos os domínios representam a confiança relacional, na qual existe uma ampla base de troca de apoio, de recursos, interdependência, cuidado interpessoal e preocupação (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

### **2.3 A influência do estilo de liderança na confiança do liderado**

Independente da natureza pessoal ou profissional, poucos são os estudos que apresentam evidências sobre antecedentes potenciais de confiança, seja em relação às ações e às práticas do líder, aos atributos do liderado ou aos atributos da relação líder-liderado. Cada uma das categorias reflete diferentes efeitos na confiança (Dirks & Ferrin, 2002). No presente trabalho, o enfoque é dado da natureza da relação entre o líder e o liderado, e principalmente na dimensão profissional da confiança.

Entre as teorias de liderança, a confiança talvez tenha sido mais frequentemente citada na literatura sobre liderança transformacional. Segundo Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), líderes se engajam em ações que geram a confiança de seus liderados, estabelecendo uma relação de troca social com estes. Assim, os líderes constroem confiança demonstrando preocupação individualizada e respeito para com os liderados, que envolve desde a consulta do liderado antes de tomar uma decisão até a implementação da mesma, com base na lealdade entre ambos (Bartram & Casimir, 2007). Em contraste, os líderes transacionais concentram mais esforços na garantia de recompensá-los de forma justa e no cumprimento do contrato de trabalho, formal ou informal. Em suma, os comportamentos de liderança transformacional operam parcialmente devido ao cuidado e à preocupação percebida no relacionamento, enquanto os líderes transacionais enfatizam menos a relação e mais a garantia de que serão vistos como justos, confiáveis e íntegros (baseada no caráter).

Os estudos sobre liderança transformacional sugerem que a tomada de decisão participativa denota que o líder confia no subordinado, preocupa-se com ele e o respeita. Esse estilo de tomada de decisão afeta a percepção dos liderados sobre o caráter do líder e aumenta a percepção de imparcialidade. Robinson (1996) sugere que as expectativas não atendidas, ou a violação de um contrato psicológico, na forma de expectativas não atendidas, irá diminuir a confiança nos líderes. Expectativas não atendidas podem afetar a confiança dos liderados, afetando a medida com que o líder é percebido como confiável, honesto ou íntegro (Clark & Payne, 2006). Em suma, um líder mais consultivo, que toma suas decisões baseando-se nas informações de seus liderados na equipe, pode facilitar, para o liderado, o estabelecimento de maior confiança no próprio líder. Isso tanto na esfera profissional, ou seja, no quanto confia no líder para apoiá-lo em desafios profissionais, quanto na esfera pessoal, na capacidade do líder de compreender seus desafios de vida pessoal, o que é especialmente importante em tarefas que demandam equilíbrio emocional. Sendo assim, propomos a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1:** O estilo de liderança consultivo está positivamente relacionado com a confiança pessoal (a) e profissional (b) do liderado no seu líder.

Especialmente em uma organização em que a coordenação e a eficiência das equipes estão baseadas no forte significado da tarefa e demandam investimentos de confiança em situações de risco extremo de vida, faz-se necessário que os indivíduos no comando das equipes estejam comprometidos com a prática e o fortalecimento das normas e regras que



promovam uma atmosfera de confiança por meio da aplicação de mecanismos de punição e reconhecimento (Zanini, 2011). Parra, Nalda e Perles (2011) observam, por exemplo, que a virtude moral e a sabedoria prática percebidas no líder são essenciais para estabelecer relações de confiança. Neste sentido, normas, valores e crenças organizacionais asseguram que os comportamentos sejam coerentes com a confiança investida. Consideramos ainda que, nesse contexto, a qualidade e a confiabilidade das informações transmitidas pelos líderes aos liderados é fator crítico, uma vez que essas informações podem ser de importância vital para o controle dos riscos das operações.

#### **2.4 A influencia do estilo de liderança na relação entre confiança e comprometimento**

Uma das razões pelas quais pesquisadores e gestores se interessam pela confiança é a crença de que ela exerce um impacto significativo sobre uma variedade de resultados relevantes para as organizações. Atualmente, no entanto, os achados são diversos, havendo uma variação na opinião dos pesquisadores (Dirks & Ferrin, 2002). Em relação ao desempenho, a percepção do caráter do líder pode influenciar a vulnerabilidade de um liderado em uma relação hierárquica. Isto é, porque os líderes têm autoridade para tomar decisões com impacto significativo sobre os liderados (remuneração, promoções, demissões, etc.), as percepções sobre a confiabilidade do líder se tornam importantes. Com base nesta ideia, Mayer *et al.* (1995) propuseram um modelo sugerindo que, quando os liderados acreditam que seus líderes têm integridade, ou benevolência, eles se tornam mais confortáveis para se engajar em comportamentos de risco, como por exemplo, trocar informações confidenciais. Além disso, numa relação fundamentada em princípios de intercâmbio social, há a vontade dos liderados em retribuir o afeto e a consideração que um líder pode expressar nesse relacionamento. Ou seja, indivíduos que sentem que seu líder demonstra cuidado e consideração, retribuem esse sentimento sob a forma de comportamentos desejados. Em ambos os casos, a confiança pode resultar em maior desempenho de equipes. Considerando que confiança, lealdade e respeito são centrais à relação entre líder e liderado, espera-se que a confiança esteja positivamente relacionada com a satisfação e o comprometimento organizacional (Emery & Barker, 2007). Estudos recentes têm mostrado consistentemente que a Teoria da Troca Líder-Liderado tem um efeito direto sobre o comprometimento organizacional (Eisenberger *et al.*, 2010), estando positivamente relacionada com o comprometimento afetivo e normativo, mas negativamente relacionada com o comprometimento instrumental. Além disso, a relação entre confiança interpessoal e comprometimento já foi observada por estudos anteriores (Pillai *et al.* 1999, Brockner *et al.*

1997, Ugboro 2003, Farrell 2003, Crossman & Lee-Kelley 2004, Lazzarini et al. 2004, When & Kwon, 2004, Zanini, 2007; Zanini et al. 2013). Muitos desses estudos identificaram uma relação positiva direta entre confiança no superior imediato e o comprometimento do subordinado (Pillai et al. 1999, Ugboro 2003, Zanini, 2007). A partir do exposto, as seguintes hipóteses são propostas:

**H2:** Um estilo consultivo de liderança vai influenciar positivamente a relação entre a confiança no líder (pessoal e profissional) e o comprometimento afetivo.

**H3:** Um estilo consultivo de liderança vai influenciar positivamente a relação entre a confiança no líder (pessoal e profissional) e o comprometimento normativo.

**H4:** Um estilo consultivo de liderança vai influenciar negativamente a relação entre a confiança no líder (pessoal e profissional) e o comprometimento instrumental.

### **3 METODOLOGIA**

Utilizamos métodos qualitativos e quantitativos para os objetivos de pesquisa. O trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira procurou analisar o contexto específico dessa unidade, por meio de entrevistas em profundidade, tentando compreender a influência do estilo de liderança na relação entre confiança do líder e comprometimento do liderado na instituição. Na etapa seguinte, utilizando método quantitativo, buscamos entender o quanto a relação desses elementos identificados contribuem para a qualidade da coordenação nessas equipes, verificando tanto a relação entre o estilo de liderança e a confiança nesse líder, bem como a influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

#### **3.1 Pesquisa qualitativa**

Inicialmente realizamos uma pesquisa por meio de entrevistas para compreender melhor o contexto em que ocorrem as relações entre as variáveis do estudo dentro da unidade. As entrevistas individuais tiveram como objetivo compreender melhor a influencia do estilo de liderança na relação entre confiança no líder e comprometimento do liderado. Esse trabalho fez surgir a percepção do peso e o papel da liderança na construção da força do vínculo baseado no estilo de liderança e nas relações de confiança entre os membros da equipe. Isto gera um interesse maior em aprofundar a análise desse fator como constitutivo da força do vínculo entre os membros entre si, entre esses e seus superiores e em suas equipes de trabalho, tornando-se fator de efetividade operacional. Os resultados dessa pesquisa qualitativa apontaram para três elementos de análise: o contexto, a liderança e a estrutura organizacional.

Quando analisamos o contexto institucional, observamos que os membros da unidade percebem-se como indivíduos agindo em meio à desordem institucional. Essa percepção é caracterizada pela desorganização do aparato do Estado e pela vulnerabilidade do pobre. O indivíduo luta contra uma grande massa de injustiça social, corrupção e sofrimento. O policial das equipes convencionais em geral é visto pela sociedade como um indivíduo menos capaz e mais complacente com a desordem do sistema. O Estado é percebido frequentemente como cúmplice dessa desordem. Nesse sentido, na percepção dos policiais combatentes, a unidade representa um espaço físico e simbólico em que a desordem é reduzida. A medida de percepção de suporte organizacional se mostrou negativa. Outros elementos desempenham um papel essencial para a coordenação das tarefas e reforçam o vínculo percebido entre os

indivíduos, basicamente os sentimentos de lealdade pessoal nutridos pela orientação e uma causa comum.

A liderança do Batalhão desempenhou historicamente o papel de elemento estruturante. Sua principal linha de ação no tempo foi encontrar espaços de atuação em meio ao caos institucional, trabalhando com foco em fatores humanos dentro da máquina estatal. Observamos que a legitimidade da ação dos líderes está baseada em seu histórico no grupo. Espera-se que os líderes já tenham sido provados em situações de risco extremo no passado e que defendam seus subordinados em um pacto de lealdade. Por outro lado, os líderes são os principais responsáveis por estabelecer uma cultura baseada em confiança, porque carregam o dever de aplicar as punições que renovam o compromisso da equipe com valores e ideias que não devem ser facilmente negociados.

A estrutura organizacional desta unidade está baseada em regras rígidas de conduta que criam um contexto capacitante para a ação. Esse contexto pode ser mais bem compreendido destacando-se quatro elementos: cultura organizacional, seleção, treinamento e sucessão.

Quanto à cultura organizacional importa observar a construção do vínculo de confiança que está baseado em um forte sentimento de orgulho e pertencimento que faz com que os membros da unidade sintam-se distanciados daquilo que enxergam como negativo na própria polícia e da desordem institucional do Estado como um todo. A identidade dos membros da unidade está baseada no combate lado a lado com pessoas que muitas vezes arriscam suas próprias vidas para salvar um colega de armas. Para seus membros, o senso de missão está relacionado ao combate ao crime organizado e à escalada de violência nas favelas, utilizando-se dos recursos heroicos como barreira para a escalada do mal. A unidade apresenta uma cultura fortemente paroquial, baseada na solidariedade fraternal, com extrema valorização da lealdade pessoal. Na realidade, essa lealdade é, em casos extremos, o único fator que garante que o policial ferido não será abandonado no campo de batalha pelos colegas. Essa lealdade é a característica central do espírito de corpo, que dá forma à crença de que a equipe é formada por indivíduos, mas que a conquista da missão só é possível por meio do trabalho em equipe. Essa premissa se torna evidente na prática, quando, em situação de conflito e risco de vida, esses indivíduos percebem a importância de contar uns com os outros e se comprometer a agir como equipe. Outro ponto importante no contexto da cultura organizacional é a presença de mecanismos de punição. Esses mecanismos são verticais quando da aferição permanente quanto ao desempenho de cada combatente em missão, sendo sempre apurado qualquer

desvio que possa vir a comprometer as equipes em ação, e horizontais, sendo esses exercidos pelos próprios pares que inibem um indivíduo a agir da forma considerada inadequada.

Em relação à seleção, o BOPE possui rígido mecanismo para ingresso na unidade (Storani, 2006). Confirmamos que pertencer ao grupo significa necessariamente ter sido aprovado num dos cursos ministrados pelo Batalhão, que representa um duro rito de passagem. Segundo os instrutores, não basta o indivíduo ter bom preparo físico, boa técnica e revelar bom caráter. Para a manutenção do que eles denominam de padrão de excelência operacional, é necessário que os indivíduos selecionados apresentem as pré-condições necessárias de um combatente: coragem, equilíbrio emocional, constância e força de vontade. O BOPE é, provavelmente, a única unidade de operações especiais no mundo em que os alunos são submetidos a operações reais ainda em fase do curso de formação.

O treinamento é outro ponto fundamental, existindo uma diferença marcante entre o ritmo das operações no BOPE se comparado com outras unidades de operações especiais no mundo. Diferente da maioria, na unidade investigada as operações são muito frequentes e intensas gerando uma grande experiência operacional em um curto espaço de tempo. O treinamento é sempre priorizado em relação à operação.

Na unidade, o processo de sucessão obedece, em regra, a uma relação hierárquica. Contudo, na escolha do comando, quesitos como disciplina pessoal, liderança em momentos de crise e o vínculo com o Batalhão durante a carreira são levados em conta para a escolha. Não podemos deixar de mencionar o aspecto político institucional. Sendo o principal braço operacional da corporação, decisão final quanto ao nome do Comandante da unidade, por se tratar de posição estratégica, é tomada pelo Comandante Geral da Corporação, após submissão do nome ao Secretário de Estado de Segurança. A história demonstra que, em regra, os escolhidos para a função detêm forte vínculo histórico profissional com a unidade.

### **3.2 Pesquisa quantitativa - questionários**

A aplicação de questionários foi feita de forma direta e manual. O instrumento de coleta foi dividido em quatro partes, sendo utilizado um questionário estruturado.

A primeira parte contém questões que investigam as motivações dos policiais para participarem de operações de risco, os fatores mais importantes para enfrentarem o desafio de uma missão de alto risco, e aqueles motivadores e desmotivadores para fazerem parte da Unidade, as características inerentes a um policial membro da UOE, o estilo do líder que

gostaria de ter e o que possui, e a percepção sobre os policiais da UOE. Há questões abertas sobre a principal razão que o motiva a trabalhar todos os dias na organização, sobre a missão e o que significa ser um membro da UOE, e sobre a opinião de como e se o trabalho realizado pela unidade melhora a sociedade.

A segunda parte aglutinou as questões relativas à confiança no superior, no colega e na equipe, cujo questionário utilizado foi o *Behavioral Trust Inventory* (BTI) de Gillespie (2003), validado para a realidade brasileira por Zanini, (2007). Esse questionário é composto de 10 itens, avaliados em escala Likert de sete pontos, variando de 1 a 7 (1: nem um pouco disposto, 7: extremamente disposto). No referido questionário, cada grupo de cinco perguntas tem por objetivo medir aspectos diferentes da confiança, sendo que os itens de número 1 a 5 medem a confiança profissional, enquanto os itens de 6 a 10 medem a confiança pessoal.

A terceira parte englobou as questões relativas às dimensões de comprometimento. Para mensurar o comprometimento dos policiais, foi utilizado o questionário tridimensional de comprometimento de Meyer e Allen (1991). Esse questionário é composto por 18 itens focando nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, medidos em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 a 5 (1: discordo completamente; a 5: concordo completamente). O comprometimento afetivo refere-se a sentimentos de pertencer à organização e à existência de laços emocionais. O comprometimento normativo refere-se a sentimentos de dever e obrigação para com a organização como fruto da socialização na cultura organizacional. O comprometimento instrumental refere-se a percepções de poucas oportunidades fora da organização, a investimentos pessoais já realizados e a dificuldades ocasionais que possam impedir o indivíduo de deixar a sua organização.

A quarta parte questiona variáveis demográficas pessoais, como educação, faixa etária, quantidade de subordinados e tempo em que trabalha na UOE. A parte final do instrumento foi disponibilizada para que expressassem sua opinião e quaisquer comentários adicionais.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

A amostra é composta de 128 respondentes, todos do sexo masculino, de um total de 400 combatentes. A participação dos policiais foi definida a partir do critério de acessibilidade e, mais ainda, disponibilidade durante o dia de trabalho. Os dados foram analisados utilizando o *software* WarpPLS 3.0. Primeiramente foi realizada a análise

descritiva da base de dados, de modo a explorar estatisticamente as respostas obtidas. Não foram identificados valores inesperados, erros de digitação ou *outliers*. Foram avaliadas as medidas de *Studentized Deleted Residuals*, *Leverage Distance* e *DFBetas*, que não apontaram para a existência de respondentes extremos. Em relação ao modelo de pesquisa, todas as premissas para análise multivariada foram atendidas. Com as premissas verificadas, foram realizadas análises descritivas com os dados, de modo a obter as frequências de respostas para as questões iniciais sobre motivação, estilo do líder, e as demais questões da Parte 1. Em seguida, o modelo de pesquisa foi analisado a partir de modelagem de equações estruturais, de modo a testar as hipóteses de pesquisa.

### 3.4 Modelo de equações estruturais (sem): *partial least squares* (pls)

O modelo estatístico utilizado para testar as hipóteses elencadas nesta dissertação é o Modelo de Equações Estruturais (SEM) estimado por meio do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS-SEM). O *software* utilizado no presente trabalho foi o WarpPLS 3.0. O PLS-SEM possui dois componentes, a saber: o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

O modelo de mensuração permitiu mensurar as variáveis latentes<sup>1</sup> a partir dos indicadores observáveis que compõem as escalas apresentadas no item anterior desta dissertação. Nesta etapa, as escalas para mensurar as variáveis dependentes e independentes passaram por um tratamento estatístico que teve como objetivo analisar se a estrutura de correlações dos indicadores era adequada para a extração das variáveis latentes, necessárias à estimação do modelo estrutural (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Em termos práticos, a extração de tais variáveis se deu por meio da análise de componentes principais com a rotação oblíqua PROMAX. A partir dos resultados da extração dos fatores, foram avaliadas as validades convergente e discriminante do instrumento de mensuração, assim como sua confiabilidade.

Na etapa seguinte, o modelo estrutural é estimado. O modelo estrutural permitiu relacionar as variáveis latentes extraídas do modelo de mensuração. É nesta etapa que as hipóteses foram testadas. Com o uso do método de reamostragem *bootstrapping*<sup>2</sup>, o algoritmo *PLS Regression* estimou os betas que correspondem ao efeito das variáveis independentes na variável dependente. A significância estatística e o sinal destes betas estimados foram utilizados para tirar conclusões sobre as hipóteses.

<sup>1</sup> Os termos variáveis latentes, fatores e construtos são usados, neste texto, de forma intercambiável.

<sup>2</sup> Foram utilizadas 100 replicações no procedimento de *bootstrap*.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Estatística descritiva da amostra

Em um efetivo total de 400 combatentes, 128 policiais do BOPE participaram da pesquisa. Todos os respondentes são do sexo masculino. O tempo médio de pertencimento à instituição é de 7,6 anos com desvio-padrão de 4,8 anos. Por volta de 69% dos entrevistados têm idade entre 30 e 39 anos (Figura 1).

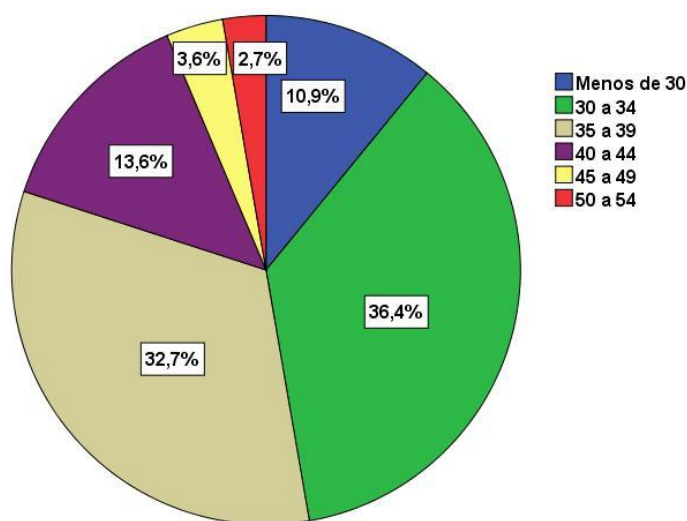


Figura 1: Faixa etária (%)

A maioria dos entrevistados declarou possuir ensino médio completo (68,6%). Somente 16,9% dos entrevistados têm ensino superior (Figura 2).

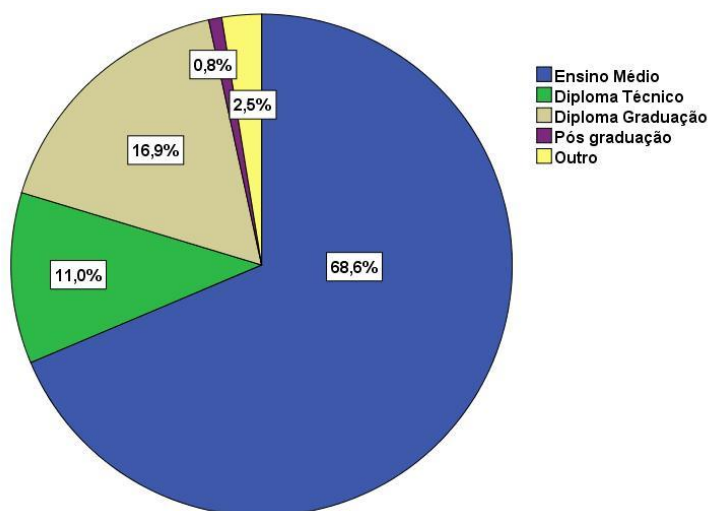


Figura 2: Nível de instrução (%)



No que diz respeito ao estado civil dos respondentes, cerca de 75% são casados (Figura 3).

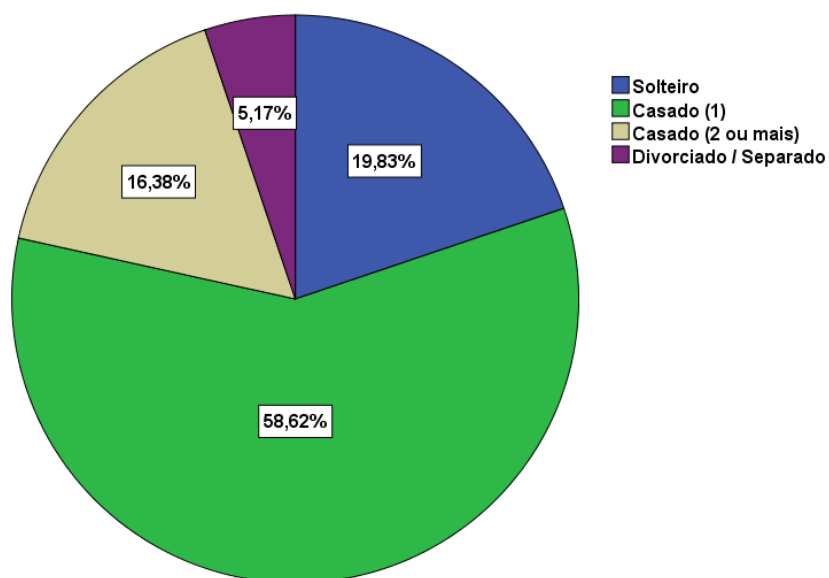


Figura 3: Estado civil (%)

Em termos de número de profissionais subordinados aos respondentes da pesquisa, pode-se verificar que não há uma concentração de respondentes em nenhuma das opções de resposta. Neste sentido, existe na amostra tanto respondentes sem nenhum subordinado (20,38%) como com mais de 20 subordinados (31,48%).

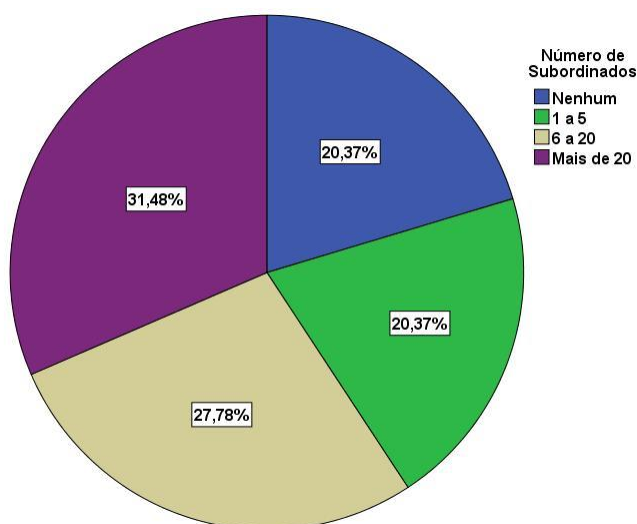


Figura 4: Número de subordinados por faixas (%)

As variáveis analisadas nesta seção serão utilizadas como variáveis de controle na estimação do modelo estrutural. Por tratarem de variáveis qualitativas ou quantitativas mensuradas por faixas, variáveis *dummy* foram criadas e incluídas no modelo estrutural.

#### **4.2 Resultados do modelo de mensuração dos construtos**

Esta seção tem por objetivo avaliar a qualidade da mensuração das variáveis latentes que serão utilizadas para o teste das hipóteses, ou seja, serão avaliadas a validade convergente, discriminante e a confiabilidade do instrumento de mensuração (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2011). Especificamente, foram mensuradas as variáveis Confiança Pessoal no Líder Superior (CLSPESS); Confiança Profissional no Líder Superior (CLSPROF); Comprometimento Afetivo (CA); Comprometimento Instrumental (CI) e Comprometimento Normativo (CN).

A Tabela 1 é comumente utilizada para avaliar a validade convergente do instrumento de mensuração. Na tabela são apresentadas as cargas fatoriais (em negrito), que correspondem à correlação entre o indicador e o fator ao qual tal indicador foi alocado em termos teóricos. Espera-se uma alta correlação entre o indicador e o respectivo fator ao qual foi alocado. Hair et al. (2005) apontam que um instrumento de mensuração deve apresentar cargas fatoriais significantes (valores-p associados com as cargas devem ser menores do que o nível de significância de 5%) e as cargas devem ser maiores ou iguais a 0,5 para ter validade convergente. Adicionalmente, a carga de um fator (em negrito) deve ser maior que todas as cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*). Diante destes critérios, foi necessário excluir um indicador do fator Comprometimento Normativo (CN 4), uma vez que este indicador apresentou carga cruzada de 0,7 com o fator Comprometimento, maior que a carga apresentada no fator CN que foi de 0,51. Após a exclusão deste indicador, todos os critérios para atestar a validade convergente dos instrumentos de mensuração foram satisfeitos. Este resultado confirma que os indicadores que, teoricamente, fazem parte de uma mesma variável latente se comportam da mesma maneira empiricamente.

Tabela 1 – *Combined Loadings and Cross Loadings*

Indicadores	CA	CI	CN	CLSPRESS	CLSPROF	Valor-p
CA_1	<b>0,75</b>	-0,09	0,26	-0,18	0,19	<0,001
CA_2	<b>0,73</b>	-0,09	0,22	0,11	0,04	<0,001
CA_3	<b>0,89</b>	0,04	-0,05	-0,01	0,01	<0,001
CA_4	<b>0,89</b>	0,00	-0,11	0,06	-0,04	<0,001
CA_5	<b>0,86</b>	0,05	-0,09	-0,04	0,02	<0,001
CA_6	<b>0,83</b>	0,06	-0,16	0,05	-0,18	<0,001
CI_1	0,06	<b>0,70</b>	-0,01	0,09	-0,11	<0,001
CI_2	0,33	<b>0,60</b>	-0,15	0,12	-0,16	<0,001
CI_3	0,03	<b>0,65</b>	0,16	-0,14	0,03	<0,001
CI_4	-0,23	<b>0,64</b>	0,07	-0,08	0,20	<0,001
CI_5	-0,07	<b>0,57</b>	0,03	0,05	0,04	<0,001
CI_6	-0,13	<b>0,56</b>	-0,13	-0,04	0,02	<0,001
CN_1	-0,28	0,19	<b>0,63</b>	-0,13	0,22	<0,001
CN_2	0,08	-0,03	<b>0,71</b>	-0,04	0,13	<0,001
CN_3	-0,14	-0,04	<b>0,75</b>	0,02	-0,08	<0,001
CN_4	0,70	-0,10	<b>0,51</b>	0,02	-0,20	<0,001
CN_5	-0,24	-0,07	<b>0,77</b>	0,15	0,03	<0,001
CN_6	0,08	0,06	<b>0,63</b>	-0,05	-0,14	<0,001
CLSPRESS_1	-0,09	0,03	0,00	<b>0,87</b>	0,08	<0,001
CLSPRESS_2	0,00	-0,17	0,12	<b>0,75</b>	0,01	<0,001
CLSPRESS_3	-0,01	0,01	0,05	<b>0,84</b>	-0,15	<0,001
CLSPRESS_4	0,16	0,05	-0,12	<b>0,77</b>	0,17	<0,001
CLSPRESS_5	-0,05	0,06	-0,06	<b>0,82</b>	-0,09	<0,001
CLSPROF_1	0,23	-0,02	-0,06	-0,04	<b>0,82</b>	<0,001
CLSPROF_2	-0,17	0,10	-0,08	-0,07	<b>0,83</b>	<0,001
CLSPROF_3	-0,07	-0,13	0,09	-0,02	<b>0,86</b>	<0,001
CLSPROF_4	-0,03	0,02	-0,01	0,03	<b>0,87</b>	<0,001
CLSPROF_5	0,05	0,02	0,06	0,09	<b>0,83</b>	<0,001

A Tabela 2 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis latentes mensuradas, assim como a raiz quadrada da fração da variância extraída (AVE) (apresentada na diagonal principal em negrito). Esta matriz é utilizada para avaliar a validade discriminante dos instrumentos de medida. Segundo Hair, Sarstedt, et al. (2011) a raiz quadrada da fração da variância extraída (AVE) de determinado construto deve ser maior do que a maior correlação com qualquer outro construto mensurado. Este critério é conhecido como Critério Fornell-Larcker. Diante deste critério, os resultados indicam que o instrumento de mensuração apresentou validade discriminante. O construto Comprometimento Afetivo (CA) apresentou uma raiz da fração da variância extraída (0,827) muito superior à maior correlação deste construto com os outros construtos mensurados, que, neste caso, foi o Comprometimento Normativo (0,362). Este fato comprova a validade discriminante do construto

Comprometimento Afetivo (CA). Ao replicar esta análise, pode-se chegar à mesma conclusão para os outros construtos (Tabela 2).

Tabela 2 – Matriz de correlação das variáveis latentes, Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta

Variáveis latentes	CA	CI	CN	CLSPRESS	CLSPROF
CA	<b>0,827</b>				
CI	0,143	<b>0,620</b>			
CN	0,362	0,412	<b>0,711</b>		
CLSPRESS	0,131	0,031	-0,073	<b>0,810</b>	
CLSPROF	0,360	0,064	0,169	0,445	<b>0,840</b>
Alfa de Cronbach	0,906	0,678	0,751	0,868	0,896
Confiabilidade Composta	0,928	0,789	0,835	0,905	0,923

Nota: A raiz quadrada da variância média extraída (AVE - *Average Variances Extracted*) é apresentada na diagonal principal da matriz.

Por fim, a consistência interna do construto foi avaliada por meio do indicador de Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*). Hair, Ringle, et al. (2011) afirmam que o construto apresenta aceitável consistência interna se a Confiabilidade Composta for superior a 0,7. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, todos os construtos mensurados apresentaram aceitável consistência interna.

Diante destes resultados, conclui-se que os construtos foram adequadamente mensurados, uma vez que apresentaram validade convergente, discriminante e confiabilidade (consistência interna). Neste sentido, os resultados apresentados fornecem subsídios para que as relações que serão testadas no modelo estrutural sejam válidas.

#### 4.3 Resultados do modelo estrutural e análise dos dados

Os modelos que serão apresentados nesta seção permitiram o teste das hipóteses apresentadas.

A Hipótese 1a previu que o estilo de liderança consultivo é positivamente relacionado com a confiança pessoal do líder no liderado. Já a Hipótese 1b previu que o estilo de liderança afeta positivamente a confiança profissional do líder no liderado.

A variável estilo de liderança consultivo (ESTLID) foi mensurada por meio da seguinte questão:

**As descrições abaixo se aplicam a três diferentes tipos de líderes. Primeiramente, leia estas descrições, por favor:**

Líder 1: Geralmente toma suas decisões prontamente e as comunica a seus subordinados de forma clara e firme. Ele espera que a equipe execute as decisões com lealdade e sem questionar ou criar dificuldades.

Líder 2: Geralmente toma suas decisões prontamente mas, antes de seguir em frente, tenta explicá-las completamente a sua equipe. Ele lhes dá as razões das decisões que tomou e responde a qualquer questão que os membros da equipe possam ter.

Líder 3: Geralmente consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão. Ele ouve seus conselhos, pondera-os e anuncia sua decisão. Ele, então, espera que todos trabalhem com lealdade no sentido de implementar a decisão, esteja ela ou não de acordo com as sugestões que deram.

**(Assinale apenas uma opção) A qual dos três tipos de líder anteriormente descritos você diria que seu superior mais se assemelha?**

( ) Líder 1

( ) Líder 2

( ) Líder 3

Esta variável foi codificada da seguinte maneira: Líder 1=1, Líder 2=2 e Líder 3=3. Com o objetivo de testar a H1a e H1b, esta variável foi incluída nos dois modelos estimados na Tabela 3. Além disso, as seguintes variáveis demográficas foram incluídas nos modelos com a finalidade de captar possíveis fontes de variação nas variáveis dependentes que não se devem as variáveis que serão testadas nas hipóteses.

– Código das variáveis *dummy* utilizadas nos modelos

Variável	Nome da Variável	Codificação
Idade	Menos de 30 anos	Assume valor 1 se o respondente tem menos de 30 de idade e 0 caso contrário. <b>Dummy de referência.</b>
	Idade 30 a 39 anos	Assume valor 1 se o respondente tem entre 30 e 39 anos de idade e 0 caso contrário
	Idade 40 a 54 anos	Assume valor 1 se o respondente tem entre 40 e 54 anos de idade e 0 caso contrário
Número de subordinados	Nenhum	Assume valor 1 se o respondente não tem nenhum subordinado e 0 caso contrário. <b>Dummy de referência</b>
	Sub1a5	Assume valor 1 se o respondente tem entre 1 e 5 subordinados e 0 caso contrário.
	Sub6a20	Assume valor 1 se o respondente tem entre 6 e 20 subordinados e 0 caso contrário.
	Sub+20	Assume valor 1 se o respondente tem mais de 20 subordinados e 0 caso contrário.
Escolaridade	Técnico/Outro	Assume valor 1 se o respondente tem diploma técnico ou outro tipo de formação e 0 caso contrário
	EM	Assume valor 1 se o respondente tem ensino médio ou outro tipo de formação e 0 caso contrário
	Grad	Assume valor 1 se o respondente tem graduação ou outro tipo de formação e 0 caso contrário
Anos no Bope	Anos BOPE	Número de anos que o respondente trabalha no BOPE
Estado Civil	Solteiro/Divorciado	Assume valor 1 se o respondente for solteiro ou divorciado e 0 caso contrário
	Casado	Assume valor 1 se o respondente for Casado (1,2 ou mais vezes) e 0 caso contrário

Ambas as hipóteses foram confirmadas, uma vez que os coeficientes encontrados para a variável (ESTLID) nos dois modelos foram positivos e significantes estatisticamente ( $p < 0,05$ ).

Tabela 3 – Efeitos do estilo de liderança na confiança do liderado no seu líder

<i>Variáveis de Controle</i>	Variável dependente: Confiança Pessoal do Liderado no Líder			Variável dependente: Confiança Profissional do Liderado no Líder		
	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF
Idade 30 a 39 anos	-0,113	0,012	3,145	-0,056	0,001	3,145
Idade 40 a 54 anos	-0,244*	0,033	4,065	-0,145	0,005	4,065
Sub1a5	0,169*	0,013	1,816	-0,132*	0,025	1,816
Sub6a20	0,175	0,006	2,068	0,019	0,002	2,068
Sub+20	0,223*	0,009	2,140	0,207*	0,048	2,140
EM	-0,208*	0,007	2,529	-0,186**	0,009	2,529
Grad	-0,244**	0,013	2,452	-0,22**	0,012	2,452
Anos BOPE	-0,075	0,006	1,650	-0,031	0,000	1,650
Casado	0,171**	0,018	1,183	0,095	0,000	1,183
<i>Efeito Direto</i>						
ESTLID	0,156**	0,022	1,060	0,208**	0,046	1,06
<b>R-quadrado</b>	<b>0,102</b>			<b>0,143</b>		

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \*p<0,10.

Para testar as hipóteses H2, H3 e H4, modelos hierárquicos foram estimados para cada uma das variáveis dependentes envolvidas nas hipóteses, ou seja, Comprometimento Afetivo, Comprometimento Intrumental e Comprometimento Normativo. O primeiro modelo permite captar a fração da variância ( $R^2$ ) da variável dependente é explicada pelas variáveis de controle (Modelo1). O segundo inclui, além das variáveis de controle, as variáveis Confiança Pessoal (CLSPESS), Confiança Profissional (CLSPROF) e Estilo de Liderança (ESTLID) que permitiram captar os efeitos diretos destas variáveis na respectiva variável dependente (Modelo 2). Já o terceiro modelo foi utilizado para testar as hipóteses H2, H3 e H4. Neste modelo, variáveis que correspondem à multiplicação da variável ESTLID com as variáveis de confiança pessoal e profissional foram incluídas no modelo. Tais variáveis permitem captar se o estilo de liderança afeta a relação entre a confiança e o comprometimento dos entrevistados, ou seja, os efeitos moderadores da variável ESTLID (Modelo 3).

A Tabela 4 apresenta o resultado dos três modelos estimados considerando a variável dependente Comprometimento Afetivo. Vale destacar o significativo incremento do  $R^2$  de 13,6% para 24,2% do Modelo 1 para o Modelo 2 obtido com a inclusão das variáveis CLSPESS, CLSPROF e ESTLID. Porém, a maior parcela deste incremento se deve à variável confiança profissional do liderado no líder (CLSPROF), pois foi a única que apresentou significância estatística (Tabela 4).

A hipótese H2a previu que o estilo de liderança consultivo influenciaria positivamente a relação entre a confiança pessoal no líder (CLSPRESS) e comprometimento afetivo (CA). Os resultados não permitem comprovar esta hipótese, uma vez que o coeficiente estimado do efeito moderador não foi significativo estatisticamente (Modelo 3;  $b=0,083$ ;  $p= n.s.$ ). Além disso, pode-se concluir que a CLSPRESS não afeta o CA (Modelo 3;  $b=-0,011$ ;  $p= n.s.$ ) (Tabela 4). Já a H2b sugeriu que o estilo de liderança consultivo influenciaria positivamente a relação entre a confiança profissional no líder (CLSPROF) e o comprometimento afetivo (CA). Esta hipótese não foi confirmada, uma vez que existe um efeito negativo e significativo do estilo de liderança na relação apresentada na hipótese (Modelo 3;  $b= -0,211$ ;  $p<0,05$ ). É importante notar que quanto maior é a confiança profissional no líder maior é o comprometimento afetivo (Modelo 3;  $b=0,289$ ;  $p<0,01$ ). Entretanto, ao contrário do que a hipótese previa, este efeito positivo reduz quando o líder é mais consultivo (Modelo 3;  $b= -0,211$ ;  $p<0,05$ ) (Tabela 4).

Tabela 4 – Modelo estrutural estimado para explicar a variância do Comprometimento Afetivo

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF
<b>Variáveis de Controle</b>									
Idade 30 a 39 anos	-0,068	0,012	3,14	-0,052	0,010	3,16	-0,061	0,011	3,163
Idade 40 a 54 anos	0,232*	0,035	4,05	0,272*	0,042	4,13	0,237*	0,036	4,229
Sub1a5	0,079	0,002	1,82	0,133*	0,003	1,91	0,113	0,003	1,963
Sub6a20	-0,104	0,019	2,02	-0,097	0,017	2,11	-0,072	0,013	2,131
Sub+20	0,219**	0,045	2,14	0,150*	0,031	2,21	0,135	0,028	2,223
EM	-0,184**	0,002	2,53	-0,123	0,001	2,59	-0,100	0,001	2,608
Grad	-0,148	0,005	2,45	-0,076	0,003	2,54	-0,066	0,002	2,594
Anos BOPE	-0,257***	0,020	1,64	-0,244***	0,019	1,66	-0,191**	0,015	1,759
Casado	0,013	0,000	1,18	-0,013	0,000	1,22	-0,029	0,000	1,226
<b>Efeitos Diretos</b>									
CLSPRESS				-0,031	0,004	1,37	-0,011	0,001	1,384
CLSPROF				0,362***	0,131	1,43	0,289***	0,104	1,638
ESTLID				-0,033	0,003	1,12	-0,032	0,003	1,178
<b>Efeitos Moderadores</b>									
ESTLID*CLSPRESS							0,083	0,007	1,361
ESTLID*CLSPROF							-0,211**	0,075	1,509
<b>R-quadrado</b>	<b>0,136</b>			<b>0,242</b>			<b>0,272</b>		

Nota. \*\*\*  $p<0,01$ , \*\*  $p<0,05$ , \* $p<0,10$ .

A Tabela 5 apresenta o resultado dos três modelos estimados considerando a variável dependente Comprometimento Instrumental (CI). Os resultados dos modelos indicam que apenas duas variáveis de controle (Sub6a20 e Grad) apresentaram significância estatística para explicar o CI dos entrevistados. O  $R^2$  em torno de 11% se deve em grande parte a tais



variáveis. Neste sentido, as hipóteses H3a e H3b foram rejeitadas, uma vez que os efeitos moderadores não foram significantes. Os efeitos diretos também não apresentaram significância estatística, ou seja, confiança profissional no líder, confiança pessoal no líder e estilo de liderança não têm efeito no comprometimento instrumental do entrevistado (Tabela 5).

Tabela 5 – Modelo estrutural estimado para explicar a variância do Comprometimento Instrumental

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
<i>Variáveis de Controle</i>	b	<i>Effect Size</i>	VIF	b	<i>Effect Size</i>	VIF	b	<i>Effect Size</i>	VIF
Idade 30 a 39 anos	-0,187	0,003	3,144	-0,182	0,003	3,16	-0,177	0,003	3,163
Idade 40 a 54 anos	-0,233	0,014	4,045	-0,216	0,013	4,134	-0,189	0,011	4,229
Sub1a5	-0,038	0,003	1,815	-0,031	0,002	1,906	-0,010	0,001	1,963
Sub6a20	-0,257**	0,061	2,022	-0,273**	0,064	2,107	-0,275**	0,065	2,131
Sub+20	-0,074	0,004	2,139	-0,083	0,004	2,214	-0,076	0,004	2,223
EM	-0,084	0,009	2,529	-0,076	0,008	2,591	-0,081	0,008	2,608
Grad	-0,236*	0,040	2,452	-0,225*	0,038	2,539	-0,245*	0,041	2,594
Anos BOPE	0,117	0,002	1,638	0,111	0,002	1,657	0,091	0,002	1,759
Casado	0,084	0,004	1,175	0,073	0,003	1,217	0,074	0,003	1,226
<i>Efeitos Diretos</i>									
CLSPRESS				-0,008	0,000	1,365	-0,018	0,001	1,384
CLSPROF				0,057	0,004	1,427	0,088	0,006	1,638
ESTLID				-0,086	0,003	1,116	-0,067	0,003	1,178
<i>Efeitos Moderadores</i>									
ESTLID*CLSPRESS							0,062	0,003	1,361
ESTLID*CLSPROF							0,058	0,001	1,509
<b>R-quadrado</b>	<b>0,108</b>			<b>0,116</b>			<b>0,123</b>		

Nota. \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \*p<0,10.

Finalmente, a Tabela 6 apresenta o resultado dos três modelos estimados considerando a variável dependente Comprometimento Normativo (CN). Após a inclusão das variáveis utilizadas para testar as hipóteses do presente trabalho (Modelo 3), o  $R^2$  passou de 10,9% para 17,9%, um ganho de aproximadamente 8% na explicação da variância do CN, um resultado considerado satisfatório dada a existência de múltiplos fatores que podem explicar tal variância.

A H4a sugeriu que o estilo de liderança consultivo influencia positivamente a relação entre confiança pessoal no líder (CLSPRESS) e Comprometimento Normativo (CN). Os resultados indicam que a CLSPRESS afeta negativamente o CN (Modelo 3; b= - 0,138; p<0,1), mas esta relação não é afetada pelo estilo de liderança (Modelo 3; b=0,07; p= n.s.) (Tabela 6). Este resultado refuta a H4a. Finalmente, a H4a previu que o estilo de liderança consultivo influencia positivamente a relação entre confiança profissional no líder (CLSPROF) e

Comprometimento Normativo (CN). Embora o estilo de liderança não tenha efeito direto sobre o CN (Modelo 3;  $b = -0,116$ ;  $p = n.s.$ ), esta variável tem um efeito moderador negativo na relação entre CLSPROF e CN. Em outras palavras, existe um efeito direto positivo entre CLSPROF e CN (Modelo 3;  $b = 0,205$ ;  $p > 0,1$ ), mas este efeito positivo reduz se o líder for mais consultivo (Modelo 3;  $b = -0,15$ ,  $p < 0,1$ ). Este resultado refuta a H4b, uma vez que enfraquece o efeito da CLSPROF no CN ao invés de fortalecer tal relação como previu a hipótese (Tabela 6).

Tabela 6 – Modelo estrutural estimado para explicar a variância do Comprometimento Normativo

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
<i>Variáveis de Controle</i>	b	<i>Effect Size</i>	VIF	b	<i>Effect Size</i>	VIF	b	<i>Effect Size</i>	VIF
Idade 30 a 39 anos	-0,368***	0,079	3,144	-0,367***	0,079	3,160	-0,373***	0,080	3,163
Idade 40 a 54 anos	-0,274*	0,022	4,045	-0,262*	0,021	4,134	-0,284*	0,022	4,229
Sub1a5	-0,027	0,003	1,815	0,03	0,003	1,906	0,018	0,002	1,963
Sub6a20	0,002	0,000	2,022	0,005	0,000	2,107	0,024	0,001	2,131
Sub+20	0,082	0,008	2,139	0,064	0,007	2,214	0,054	0,006	2,223
EM	0,069	0,010	2,529	0,084	0,012	2,591	0,101	0,015	2,608
Grad	-0,108	0,016	2,452	-0,088	0,013	2,539	-0,084	0,013	2,594
Anos BOPE	0,095	0,003	1,638	0,082	0,002	1,657	0,119	0,003	1,759
Casado	-0,080	0,012	1,175	-0,086	0,013	1,217	-0,098	0,014	1,226
<i>Efeitos Diretos</i>									
CLSPRESS				-0,151*	0,010	1,365	-0,138*	0,009	1,384
CLSPROF				0,255***	0,045	1,427	0,205*	0,036	1,638
ESTLID				-0,119	0,007	1,116	-0,116	0,007	1,178
<i>Efeitos Moderadores</i>									
ESTLID*CLSPRESS							0,070	0,002	1,361
ESTLID*CLSPROF							-0,15*	0,024	1,509
<b>R-quadrado</b>	<b>0,109</b>			<b>0,164</b>			<b>0,179</b>		

Nota. \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,10$ .

Assim, o resultado consolidado do teste das hipóteses pode ser visto de forma sintetizada no **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Hipóteses	Há suporte para as hipóteses?
<i>A influência do estilo de liderança na confiança</i>	
H1a: O estilo de liderança consultivo esta positivamente relacionado com a confiança pessoal do liderado no seu líder.	Sim
H1b: O estilo de liderança consultivo esta positivamente relacionado com a confiança profissional do liderado no seu líder.	Sim
<i>A influência do estilo de liderança na relação entre confiança e comprometimento</i>	
H2a: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar positivamente a relação entre a confiança pessoal no líder e comprometimento afetivo.	Não
H2b: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar positivamente a relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento afetivo.	Não. O efeito encontrado foi o oposto ao estabelecido na hipótese
H3a: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar <u>negativamente</u> a relação entre a confiança pessoal no líder e o comprometimento instrumental.	Não
H3b: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar <u>negativamente</u> a relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento instrumental.	Não
H4a: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar positivamente a relação entre a confiança pessoal no líder e o comprometimento normativo.	Não
H4b: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar positivamente a relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento normativo.	Não. O efeito encontrado foi o oposto ao estabelecido na hipótese

Quadro 1: Resumo dos resultados dos testes das hipóteses

Como previa a Hipótese 1 (H1), o estilo de liderança consultivo mais consultivo **influencia positivamente** tanto a confiança profissional quanto a confiança pessoal do liderado no líder. Ou seja, considerando-se as especificidades nas operações que envolvem alto risco de vida e trabalho em equipe para seu desempenho, espera-se que líderes mais consultivos, que buscam as opiniões de seus liderados para empreender as operações, gerem maior confiança em seus subordinados.

Contrariando as expectativas dessa pesquisa com base nas teorias analisadas, que sugerem uma influência positiva da liderança consultiva na relação entre a confiança do liderado no líder e o comprometimento do liderado, nossa investigação apontou para a **ausência de qualquer influência** na relação entre confiança (pessoal e profissional) e

comprometimento instrumental (H3a e H3b), na relação entre a confiança pessoal no líder e comprometimento afetivo, e na relação entre a confiança pessoal no líder e o comprometimento normativo. Isso nos leva a crer que outros fatores críticos podem afetar com mais intensidade a relação entre confiança e o comprometimento dos liderados.

Por outro lado, encontramos uma **relação negativa** da liderança consultiva na relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento afetivo, e na relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento normativo. Esses achados de pesquisa sugerem que pode haver um equilíbrio entre as demandas dos subordinados por um estilo de liderança mais consultivo, por um lado, porém, por outro lado, o contexto organizacional militar e a natureza da tarefa de alto risco podem gerar certa rejeição por um estilo de liderança que seja excessivamente consultivo, na medida em que este estilo de liderança passe a ser percebido como uma fraqueza que denota incapacidade ou falta de competência para a posição de liderança. Ou seja, em certo grau, um estilo de liderança consultivo pode ser desejado pelos liderados, porém, quando percebido como demasiadamente consultivo, esse estilo de liderança pode passar a ser percebido como uma fraqueza da liderança, que a princípio deve saber como conduzir uma operação sem ter de necessariamente contar com a opinião dos subordinados.

Esses achados de pesquisa abrem a possibilidade para futuros estudos sobre o tema, buscando confirmar seus achados e as relações causais que nos levam a esses resultados.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou uma melhor compreensão da influência do estilo de liderança, como fator de coordenação informal, no *modus operandi* de equipes de alto desempenho atuando em cenários complexos e imprevisíveis. Nesse sentido procuramos investigar uma instituição reconhecida, em que a efetividade depende do desempenho e dos resultados de equipes operacionais nesses cenários. Investigamos o funcionamento do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), uma unidade de operações especiais (UOE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

Conduzimos o nosso estudo utilizando, numa primeira etapa, métodos qualitativos para identificar a relação desses elementos da coordenação informal da unidade e, posteriormente, métodos quantitativos para melhor compreendermos o quanto esses elementos contribuem para a qualidade da coordenação das equipes operacionais, por meio da análise da influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

Propomos um modelo teórico que considera a liderança como variável central de pesquisa e que postula que o estilo de liderança tem relação direta e positiva com a confiança do liderado no líder. Verificamos tanto a relação entre o estilo de liderança e a confiança no líder, como a influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado. Neste sentido, confirmamos a afirmação comum nas entrevistas de que a predisposição a cooperar está relacionada à confiança no líder, que reduz a sensação de risco e motiva para a ação. Por outro lado, nossa investigação aponta para a inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

Concluimos que a qualidade da liderança possui uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização (baseado em confiança). São esses fatores que explicam parcialmente a qualidade da coordenação informal nas equipes desta unidade de operações especiais investigada e são esses mesmos fatores que explicam a propensão ao risco extremo para as operações e o foco em resultados.

Corroborando com estudos anteriores sobre as unidades de operações especiais, confirmamos que a forte coesão em pequenos grupos, a devoção a uma causa comum e o exercício da liderança, são elementos importantes na formação das UOE. Na UOE investigada em nosso estudo, porém, identificamos a confiança no colega como um fator relevante para a

coordenação informal. Observamos que, apesar da liderança possuir igualmente um papel estruturante para estabelecer a confiança entre os membros das equipes, os maiores níveis de confiança foram identificados na relação com um colega imediato, com quem se conta nas operações. Além disso, encontramos uma relação negativa quando investigamos a influência da liderança consultiva na relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento afetivo, e na relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento normativo.

Neste sentido, este estudo traz uma contribuição para a melhor compreensão da coordenação informal em equipes operacionais que atuam sob alto risco, em cenários complexos e imprevisíveis.

Este estudo possui limitações que representam igualmente possibilidades para o desenvolvimento de futuros estudos no tema. Principalmente, não analisamos a efetividade da inter-relação dos elementos informais com os elementos formais de coordenação, não fizemos uma análise completa da cultura da organização (mística, ritos, rituais e símbolos), o que poderia nos ajudar a compreender melhor outras perspectivas na análise dos elementos de coordenação informal, e, finalmente, também não comparamos com outras UOE de mesma natureza institucional (policial). Desta forma, nossos resultados abrem espaço para novas pesquisas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- BARTRAM, T. & CASIMIR, G. (2007). **The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader**: the mediating effects of *empowerment and trust in the leader*. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19. doi: 10.1108/01437730710718218.
- BISHOP, J. W., SCOTT, K. D., GOLDSBY, M. G., & CROPANZANO, R. (2005). **A construct validity study of commitment and perceived support variables: a multifoci approach across different team environments**. *Group and Organization Management*, 30(2), 153-180. doi: 10.1177/1059601103255772.
- BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J., ROSE, S. R., & HANSEN, L. M. (1985). **Development of a model of soldier effectiveness** (Institute Report No 95). *Personnel Decisions Research Institute*, Minneapolis, MN.
- BITTNER, E. (2003). **Aspectos do trabalho policial**. São Paulo: Edusp.
- BURKE, C. S., SIMS, D. E., LAZZARA, E. H., & SALAS, E. (2007). **Trust in leadership: a multi-level review and integration**. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.09.006.
- BROCKNER, J. P., SIEGEL, P., TYLER, T. and MARTIN, C. (1997). **When trust matters: The moderating affect of outcome favorability**, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 558-583..
- BUTLER, J. K., JR. (1991). **Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of conditions of trust inventory**. *Journal of Management*, 17(3), 643-663. doi: 10.1177/014920639101700307.
- CLARK, M. C., & PAYNE, R. L. (1997). **The nature and structure of workers' trust in management**. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V.
- CLARK, M., & PAYNE, R. (2006). **Character-based determinants of trust in leaders**. *Risk Analysis*, 26(6), 1161-1173. doi: 10.1111/j.1539-6924.2006.00823.x.
- DECÉNÉ, E. (2009). **A história secreta das forças especiais de 1939 a nossos dias**. São Paulo: Larousse do Brasil.

CROSSMAN, A. and LEE-KELLEY, L. (2004). *Trust, Commitment and Team Working: The Paradox of Virtual Organizations*, Vol.04, Issue 04, October 2004, pp. 375-406.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500.

EISENBERGER, R., KARAGONLAR, G., STINGLHAMBER, F., NEVES, P., BECKER, T. E., GONZALEZ-MORALES, M. G., & STEIGER-MUELLER, M. (2010). *Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment*. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103. doi: 10.1037/a0020858.

EMERY, C. R., & BARKER, K. J. (2007). *The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel*. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.

FARRELL, M.A. (2003). *The Effects of Downsizing on Market Orientation: The Mediating Roles of Trust and Commitment*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.11, 01, March 2003, pp. 55-74.

FERRIN, D. L., & DIRKS, K. T. (2002). *Trust in leadership: meta-analysis findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611.

FREDERICO, J. M. B. (2012). *A relação entre confiança, idade e escolaridade no ambiente organizacional* (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

GILLESPIE, N. (2003, August). *Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory*. *Proceedings of the Academy of Management*, Seattle, Washington, USA.

HAIR, J.F., et al. **PLS-SE3M**: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi: 10.2753/MIP1069-6679190202.

\_\_\_\_\_. (2011). *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. doi:10.1007/s11747-011-0261-6.



\_\_\_\_\_. **Análise Multivariada de dados**, 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELLET, A. (1987). **Motivação para o combate, o comportamento do soldado na luta**. Rio de Janeiro, Brasil: BIBLEX.

KORSGAARD, M. A., & ROBERSON, L. (1995). *Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions*. *Journal of Management*, 21(4), 657-669. doi: 10.1177/014920639502100404.

LAZZARINI, S.G., MILLER, G.J. and ZENGER, T.R. (2004). *Moving Out of Commitment Relationships: The Role of Contracts and Trust*, working paper, Washington University, June 2004.

LEWIS, J. D., & WEIGERT, A. (1985). *Trust as a social reality*. *Social Forces*, 63(4), 967-985. doi: 10.1093/sf/63.4.967.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi: 10.2307/258792.

MCALLISTER, D. J. (1995). *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi: 10.2307/256727.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

MIGUELES, C., LAFRAIA, J. R., & COSTA, G. (2008). **Criando o hábito da excelência**. Rio de Janeiro, Qualitymark.

OETTING, D. (1988). *Motivation und Gehechtswert: von Verhalten des Soldaten im Kriege*. (Relatório de Pesquisa/1988). Frankfurt, Alemanha, Verlag.

PARRA, M. G., NALDA, A. L. de, & PERLES, G. S. M. (2011). *Towards a more humanistic understanding of organizational trust*. *Journal of Management Development*, 30(6), 605-614. doi: 10.1108/02621711111135206.

- PILLAI, R.C., SCHRIESHEIM, C. and WILLIAMS, E. (1991). *Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample*, *Journal of Management*, 25, pp. 897-933.
- PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, R., & FETTER, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.
- REINER, R. (2000). *A política da polícia*. São Paulo: Edusp.
- RHOADES, L, & EISENBERGER, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- RODRIGUES-GOULART, F. (2007). *Combat motivation*. *Military Review*, 86(6), 93-96.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., & CAMERER, C. (1998). *Not so different after all: a cross- discipline view of trust*. *Academy of management review*, 23(3), 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617.
- SPULAK, R. (2007). *A theory of special operations: the origin, qualities, and use of SOF*. (Relatório de Pesquisa 07-7). Hurlburt Field, FL, USA. JSOU Press.
- STORANI, P. (2006). *Vitória sobre a morte: a glória prometida. O “rito de passagem” na construção da identidade das operações especiais do BOPE/PMERJ* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- SUTTER, M., & KOCHER, M. G. (2007). *Trust and trustworthiness across different age groups*. *Games and Economic Behavior*, 59(2), 364-382. doi: 10.1016/j.geb.2006.07.006.
- TZAFRIR, S. S., & DOLAN, S. L. (2004). *Trust me: a scale for measuring manager-employee trust*. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115- 132. doi: 10.1108/15365430480000505.

UGBORO, I.O. (2003). *Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment*, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Winter 2003, Vol. 4(3) pp. 231-253.

WEBBER, S. (2008). *Development of cognitive and affective trust in teams: a longitudinal study*. *Small Group Research*, 39(6), 746-769. doi: 10.1177/1046496408323569.

WHEN, I. and KWON, G. (2004). *Factors Affecting the Levels of Trust and Commitment in Supply Chain Relationship*, *Journal of Supply Chain Management*, Spring, 40(2),  
Abi/Inform Global.

WHITENER, E., BRODT, S., KORSGAARD, M. A., & WERNER, J. (1998). *Managers as initiators of trust: an exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior*. *Academy of Management Journal*, 23(3), 513-530. doi: 10.5465/AMR.1998.926624.

ZANINI, M. F. (2007). *Trust within organizations of new economy: a cross-industrial study*. Wiesbaden, Alemanha: DUV.

ZANINI, M. F. (2011). *Trust nanagement*. In R. Stock-Homburg & B. Wolff (Eds.), *Handbuch strategisches personalmanagement* (pp. 335-352). Wiesbaden, Alemanha: Gabler Verlag.

ZANINI, M. F. et al. (2013). **Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de Operações Especiais**. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.17, n.1, pp. 106-125.

ZUR, A., TERA WATANAVONG, C., & WEBSTER, C. (2009). *Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers*. *Melbourne Business School*.

Recuperado de

[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=andrew\\_zur](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=andrew_zur)