

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

ROBERTO BEZERRA MOTTA

**OS EFEITOS DA CULTURA NAS RELAÇÕES ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA,  
CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO: COMPARANDO EQUIPES DE  
OPERAÇÕES ESPECIAIS NO BRASIL E ESTADOS UNIDOS.**

Rio de Janeiro

2015

ROBERTO BEZERRA MOTTA

**OS EFEITOS DA CULTURA NAS RELAÇÕES ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA,  
CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO: COMPARANDO EQUIPES DE  
OPERAÇÕES ESPECIAIS NO BRASIL E ESTADOS UNIDOS.**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas da Fundação Getúlio Vargas  
(EBAPE/FGV), no Mestrado em Gestão  
Empresarial, como requisito para obtenção  
do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Comportamento  
organizacional

Orientadora: Carmen Migueles

Rio de Janeiro

2015

Motta, Roberto Bezerra

Os efeitos da cultura nas relações entre estilo de liderança, confiança e comprometimento: comparando equipes de operações especiais no Brasil e Estados Unidos / Roberto Bezerra Motta. – 2015.

49 f.

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

Orientador: Carmen Migueles.

Inclui bibliografia.

1.Cultura. 2. Liderança. 3. Forças especiais (Ciencia militar). I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.31

**ROBERTO BEZERRA MOTTA**

**OS EFEITOS DA CULTURA NAS RELAÇÕES ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA,  
CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO: COMPARANDO EQUIPES DE  
OPERAÇÕES ESPECIAIS NO BRASIL E ESTADOS UNIDOS.**

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

Data da defesa: 30/11/2015.

Orientador(a): Profa. Carmen Pires Migueles

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



Marco Tulio Fundação Zanini



Helio Arthur Reis Irigaray



Maria Betânia Borges Barros

Dedico esta dissertação ao meu pai Sertório de Oliveira Motta, o homem mais bondoso, gentil e generoso que conheci, e que me contagiou para sempre com o seu amor ao conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mulher Alexandra e aos meus filhos João e Maria por darem significado à minha vida e a esse trabalho.

Agradeço aos professores Marco Túlio e Carmen Migueles por tudo o que aprendi e pelo caminho novo que me ajudaram a abrir.

Agradeço ao amigo Marcio Colmerauer por ter me apontado o caminho do mestrado na FGV e por todo o apoio e orientação.

Agradeço aos amigos do NOVO, sócios no projeto de um Brasil desenvolvido, próspero e seguro.

Ainda que eu falasse  
A língua dos homens  
E falasse a língua dos anjos  
Sem amor eu nada seria

Legião Urbana, Monte Castelo

## **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo compreender a influência da cultura no estilo de liderança em equipes de operações especiais, usando como referência teórica principal as pesquisas de Geert Hofstede sobre dimensões culturais. Buscamos entender como os elementos da cultura nacional e da cultura organizacional influenciam o estilo de liderança comparando equipes de operações especiais do Brasil e dos Estados Unidos. As unidades brasileiras estudadas foram o Batalhão de Operações Especiais (BOPE) da Polícia Militar do Rio de Janeiro e a Coordenadoria de Recursos Especiais (CORE) da Polícia Civil do Rio de Janeiro. A equipe de operações especiais estudada nos Estados Unidos foi a SWAT. Os resultados apontam para a influência da cultura organizacional, e não da cultura nacional, no estilo de liderança.

Palavras-chave: Cultura, liderança, dimensões culturais, distância de poder, operações especiais, BOPE, CORE, SWAT.



## **ABSTRACT**

The goal of this study is to understand the influence of culture in the leadership style of special operations groups, using as main theoretical reference the research of Geert Hofstede on cultural dimensions. We seek to understand how the elements of national and organizational culture influence leadership style by comparing special operations groups in Brazil and the United States. In Brazil we studied the Special Operations Battalion of the Military Police of Rio de Janeiro (BOPE) and the Special Resources Coordination Unit of the Civilian Police of Rio de Janeiro (CORE). In the US we studied the SWAT. The results point to the influence of organizational culture, but not of national culture, on the leadership style.

Keywords: Culture, leadership, cultural dimensions, power distance, special operations, BOPE, CORE, SWAT.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Comparação das dimensões culturais do Brasil e dos Estados Unidos 20

Quadro 2 – equilíbrio entre valores e práticas nos vários níveis de cultura 27

Quadro 3 – Escalas para mensurar confiança no superior imediato 35

Quadro 4 – Escalas para mensurar comprometimento organizacional 36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Brasil e EUA. Cargas fatoriais e teste t para comparação das cargas fatoriais	40
Tabela 2 – Brasil. Matriz de correlação das variáveis latentes, Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta	41
Tabela 3 – EUA. Matriz de correlação das variáveis latentes, Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta	41
Tabela 4 – Estatística descritiva da variável Estilo de Liderança	43
Tabela 5 – Teste t para comparação de médias de duas populações independentes	43
Tabela 6 – Código das variáveis dummy utilizadas nos modelos	44
Tabela 7 – DV: Confiança profissional no líder	45
Tabela 8 – DV: Confiança pessoal no líder	46
Tabela 9 – DV: Comprometimento afetivo	47
Tabela 10 – DV: Comprometimento normativo	47
Tabela 11 – DV: Comprometimento instrumental	48

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Objetivo da Pesquisa.....	11
1.2	Delimitação do Estudo.....	11
1.3	Justificativa do Estudo .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	Liderança.....	12
2.2	Liderança e Cultura Nacional .....	15
2.3	INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	22
2.4	Cultura Nacional e Cultura Organizacional.....	24
2.5	Operações Especiais.....	26
2.5.1	Unidades de Operações Especiais.....	26
2.5.2	Operações Especiais no Brasil.....	27
2.5.3	Operações Especiais nos Estados Unidos .....	28
2.6	A Cultura das Equipes de Operações Especiais .....	28
3	METODOLOGIA.....	31
4	RESULTADOS .....	36
5	CONCLUSÃO .....	45
6	REFERÊNCIAS .....	47

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Objetivo da Pesquisa**

Esse trabalho pretende contribuir para o entendimento da influência da cultura no estilo de liderança, usando como referência principal as pesquisas de Geert Hofstede sobre dimensões culturais e analisando equipes de operações especiais.

Hofstede reconhece a existência de dois tipos de cultura. A cultura nacional faz parte do software mental que adquirimos nos primeiros dez anos de nossas vidas, e contem a maioria de nossos valores básicos. A cultura organizacional é adquirida quando entramos em uma organização como jovens adultos, com nossos valores básicos já consolidados. A cultura organizacional é mais superficial, e consiste principalmente de práticas.

Quando se comenta que as culturas do mundo estão ficando cada vez mais similares, a evidência apresentada pertence, geralmente, ao nível das práticas (HOFSTEDE; MINKOV, 1991). Por baixo dessas manifestações culturais relativamente superficiais encontra-se, despercebido, o nível mais profundo dos valores - a cultura nacional - que determina, para os indivíduos, o sentido de suas práticas.

Buscamos entender como os elementos da cultura nacional e da cultura organizacional influenciam o estilo de liderança comparando equipes de operações especiais do Brasil e dos Estados Unidos.

### **1.2 Delimitação do Estudo**

Este estudo tem como base uma pesquisa realizada em duas unidades de operações especiais brasileiras e uma unidade de operações especiais americana. As unidades brasileiras estudadas foram o Batalhão de Operações Especiais (BOPE) da Polícia Militar do Rio de Janeiro e a Coordenadoria de Recursos Especiais (CORE) da Polícia Civil do Rio de Janeiro.

A equipe de operações especiais estudada nos Estados Unidos foi a SWAT.

### **1.3 Justificativa do Estudo**

O interesse em compreender melhor o relacionamento entre cultura e estilos de liderança tem origem em minha experiência como consultor do Banco Mundial. Durante o período de 1990 a 1994 fiz parte de uma equipe internacional composta por brasileiros, americanos, indianos, iranianos, tailandeses, alemães, vietnamitas e coreanos, chefiada por suecos e americanos, e baseada em Washington D.C.

A convivência com essa equipe, formada por tantas nacionalidades distintas e com uma variedade de culturas, crenças e tradições me tornou um observador da influência da cultura na formação do comportamento e na busca de respostas aos desafios apresentados às organizações.

Minhas observações durante esses quatro anos geraram um interesse especial em entender melhor as diferenças entre as culturas brasileira e americana, e a influência que essas diferenças tem na liderança empresarial, social e política.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança**

Liderança é um termo retirado do vocabulário comum e incorporado ao vocabulário técnico de uma disciplina científica, sem que tenha passado por uma redefinição precisa (YUKL, 2005). Liderar é estar à frente dos outros, levá-los adiante a lugares aonde eles não necessariamente iriam sozinhos, fazer as pessoas irem aonde elas precisam estar, e motivá-las para que superem os medos e receios que possam surgir no processo. Liderança descreve um relacionamento entre pessoas – ninguém pode liderar um computador ou um portfólio de ações (CLEGG et al, 2011). A controvérsia entre liderança e gestão é permanente. É obvio que um indivíduo pode ser um líder sem que seja um gestor (por exemplo, um líder informal), assim como alguém pode ser gerente sem liderar. Na verdade, algumas pessoas com o cargo de gerente não têm subordinado algum (por exemplo, um gerente de contas). Ninguém sugere que liderança e gestão são equivalentes, mas o grau de sobreposição dos conceitos é objeto de debates acalorados (YUKL, 2005).

Uma questão crítica e um desafio para abordagens teóricas e de pesquisa, é se liderança realmente existe ou é apenas uma expressão (CLEGG, 2004). Algumas teorias argumentam que liderança é um fenômeno que depende das circunstâncias; a mesma pessoa que surge como líder em uma situação pode se encontrar inteiramente perdida, incapaz de qualquer liderança, em uma situação diferente (CLEGG, 2004). Serão os líderes diferentes de seus subordinados? Esta questão aparentemente simples tem sido a fonte de muita discussão por mais de um século, e ainda não está completamente resolvida (NELSON, 2014).

A maior parte da literatura e da pesquisa sobre liderança pode ser classificada como pertencendo a uma de três principais correntes teóricas (NELSON, 2014; YUKL, 2005; CLEGG, 2004). A primeira é a escola das Teorias dos Traços de Personalidade, que propõe que liderança é o resultado de características individuais da personalidade do líder, que permitem que ele atraia e controle seguidores. Essa escola passou por um longo período de pesquisa e formulação teórica, do meio do século XIX até a primeira metade do século XX, quando foi relegada a um segundo plano. Ela reemergiu no início do século XXI quando o acúmulo de evidências experimentais possibilitou avanços significativos no entendimento da relação entre as características pessoais do líder e comportamentos de liderança efetivos.

A escola das Teorias Comportamentais da Liderança surgiu como resposta à predominância da Teoria dos Traços de Personalidade, e afirma que os líderes são definidos não por características de personalidade, mas por um conjunto específico de comportamentos em comum (NELSON, 2014; YUKL, 2005). Um conceito fundamental de todas as correntes teóricas comportamentais é a existência de duas estruturas básicas de comportamento que caracterizam a liderança: (1) interação e relacionamento com outros indivíduos e (2) a tarefa, ou lado técnico do trabalho.

Recentemente a atenção dos pesquisadores se voltou para os comportamentos de liderança classificados como Transacional, Transformacional e Carismático.

Na tentativa de tornar os seguidores conscientes no que diz respeito à ética e a moral, valores muito relevantes para o processo de troca e, dessa forma, incentivá-los a reformar instituições, a liderança transformacional exerce um apelo

relevante, motivando os seguidores ao ressaltar os benefícios que podem obter e instigar seus interesses pessoais, como, por exemplo, empregos, contratos rentáveis com o governo, subsídios e apoios políticos em troca de contribuições de campanha e de votos. Ocorre que, para a alta cúpula corporativa, liderança transacional significa recompensar o trabalho com salário e benefícios (YUKL, 2005).

A liderança transacional consiste em executar as atividades que caracterizam uma boa gerência: os processos de negócio, a burocracia, o orçamento e a programação. Entretanto os líderes transacionais não lidam bem com grandes mudanças e não têm habilidade para gerenciar o processo de mudança. Líderes carismáticos podem criar o ímpeto necessário para a mudança, mas podem também ser voláteis, inconsistentes e cegos por sua própria visão (CLEGG, 2004). Carisma pode ser um fenômeno de atribuição; a atribuição de qualidades carismáticas a um líder seria determinada pelo comportamento e conhecimentos do líder e pelo contexto (YUKL, 2005). As características pessoais e o comportamento do líder determinam a liderança carismática:

*Líderes carismáticos são propensos a ter forte necessidade de poder, grande autoestima e forte convicção em suas crenças e ideais. Os comportamentos de liderança que explicam como um líder carismático influencia as atitudes e o comportamento dos seguidores inclui: (1) articular uma visão com apelo, (2) usar formas de comunicação fortes e expressivas na articulação da visão, (3) assumir riscos pessoais e fazer sacrifícios para atingir o objetivo, (4) comunicar grandes expectativas, (5) expressar confiança nos seguidores, (6) apresentar comportamento consistente com a visão, (7) gerenciar as impressões formadas pelos seguidores a respeito do líder, (8) criar identificação com o grupo ou organização e (9) dar poder aos seguidores (YUKL, 2005, p.252).*

Outro comportamento relevante é contar histórias sobre sucessos passados, feitos heroicos de membros e ações simbólicas do fundador ou de líderes anteriores (YUKL, 2005). A influência do líder carismático é amplificada pelos seguidores através de um processo conhecido como contágio social, que envolve a transmissão espontânea de reações comportamentais e emocionais em um grupo de pessoas. “Este processo ocorre quando inibições e tendências latentes de comportamento são liberadas ao se observar alguém se comportando de certa maneira abertamente”. (YUKL, 2005, p.256).



A terceira escola é das Teorias da Contingência da Liderança, que propõe que o ambiente no qual a liderança é exercida media ou determina o impacto dos diferentes comportamentos ou características de personalidade (NELSON, 2014; YUKL, 2005; CLEGG, 2004). Essa escola teórica fez algumas das contribuições mais importantes para a evolução das teorias de liderança ao conceber a efetividade da liderança como menos dependente de características pessoais ou estilos de comportamento e mais relacionada com o contexto onde é exercida, incluindo fatores como a natureza da tarefa, o local de trabalho e o ambiente externo, econômico e social.

## **2.2 Liderança e Cultura Nacional**

O mundo está repleto de confrontos entre pessoas, grupos e nações que pensam, sentem e agem de forma diferente. Essas pessoas, grupos e nações estão, simultaneamente, expostos a problemas comuns que requerem cooperação para a sua solução. Importantes questões de desenvolvimento econômico e social, e graves ameaças como proliferação nuclear e aquecimento global, demandam a cooperação entre líderes de diversos países. Esses líderes, por sua vez, precisam do apoio de grandes grupos de seguidores para que consigam implantar as decisões tomadas. Entender as diferenças entre as formas pelas quais esses líderes e seus seguidores pensam, sentem e agem é um requisito para a concepção e implantação de soluções globais que funcionam. Uma das razões pelas quais inúmeras soluções não funcionam, ou não podem ser implantadas, é que as diferenças de pensamento entre os participantes são ignoradas (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Cada pessoa traz dentro de si padrões de pensamento, sentimento e ação potencial que foram aprendidos durante a sua vida inteira (...). O termo usual para esses padrões é *cultura* (...). Cultura é sempre um fenômeno coletivo, porque é, pelo menos parcialmente, compartilhado com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social. Cultura consiste das regras não escritas do jogo social (HOFSTEDE; MINKOV, 1991, p.4).

Hofstede (2001), através da análise estatística dos resultados de uma pesquisa realizada com cem mil empregados de subsidiárias da IBM em todo o mundo, identificou problemas comuns com soluções que mudavam de um país para

outro. Esses problemas foram agrupados em cinco áreas, chamadas de dimensões culturais, que são: Distância de Poder, Individualismo/Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade/Feminilidade e Orientação em Longo Prazo ou Curto Prazo. Em 2010 foi adicionada uma sexta dimensão, Indulgência/Autocontrole.

A dimensão de Distância de Poder mede até que ponto os membros menos poderosos de organizações e instituições aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Essa dimensão mede o grau de desigualdade humana que está embutido no funcionamento de uma sociedade (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão de Individualismo/Coletivismo mede o quanto as culturas enfatizam os direitos e necessidades do indivíduo, incluindo autossuficiência, liberdade e realização pessoal (culturas individualistas), em oposição à orientação para a família, as organizações e a comunidade (culturas coletivistas).

Aversão à Incerteza se refere à aceitação cultural da incerteza, do risco e de comportamentos não convencionais. Culturas com alto grau de Aversão à Incerteza têm políticas, procedimentos e regras detalhando que ações devem acontecer sob quais condições, tentando limitar risco e incerteza.

Culturas masculinas valorizam comportamentos assertivos, agressivos e competitivos. Essas culturas se preocupam com desempenho e justiça. Culturas femininas valorizam relacionamentos, confiança, compaixão e qualidade de vida.

A dimensão de orientação a longo ou curto prazo reflete a perspectiva de tempo usada ao lidar com uma situação. (HOFSTEDE, 2001).

Indulgência representa a tendência a permitir a livre satisfação dos desejos humanos naturais básicos de aproveitar a vida e obter diversão. Autocontrole representa o polo oposto, a convicção de que essa satisfação precisa ser controlada e regulada por normas sociais estritas (HOFSTEDE, 2001).

Os países da América do Sul apresentam diferenças marcantes nestas dimensões, quando comparados aos países da América do Norte. Estas diferenças ficam claras na comparação do Brasil com os Estados Unidos (Quadro 1). O Brasil tem alta Distância de Poder, Individualismo de baixo a moderado, alta Aversão à Incerteza e Masculinidade de baixa a moderada. Os Estados Unidos tem baixa

Distância de Poder, alto Individualismo, baixa Aversão à Incerteza e alta Masculinidade (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

O índice de Distância de Poder foi produzido com base no sistema de valores dos membros menos poderosos da sociedade. A distribuição de poder em uma sociedade é comumente explicada baseada no comportamento dos membros mais poderosos, dos líderes ao invés dos liderados. A literatura popular sobre liderança frequentemente se esquece de que liderança só pode existir como complemento de subordinação. Autoridade sobrevive apenas quando é completada por obediência (HOFSTEDE, 2001).

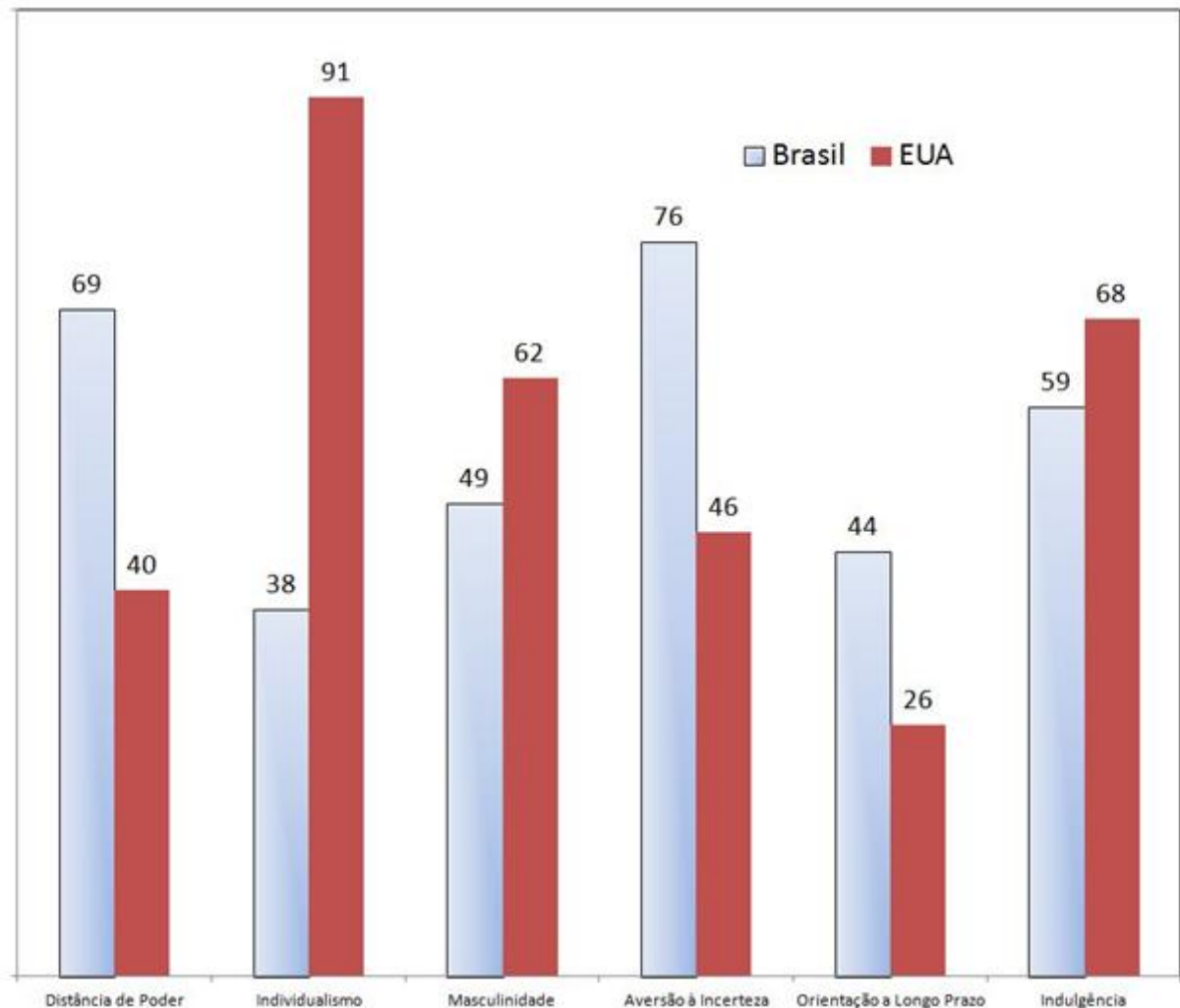
Um exame das três perguntas usadas por Hofstede (1991) para compor o Índice de Distância de Poder de cada país (e que determinam se os empregados têm medo do chefe e se o comportamento do gerente é autocrático ou paternalista) demonstra a existência de uma relação estreita entre a realidade percebida pelo empregado e a realidade desejada por ele:

Em países nos quais os empregados não demonstram muito medo de seus chefes, e os chefes não são percebidos como autocráticos ou paternalistas, os empregados expressam preferência por um estilo consultivo de tomada de decisões: eles preferem um chefe que, como descrito no questionário, “geralmente consulta os subordinados antes de tomar uma decisão”.

Em países no lado oposto da escala de Distância de Poder, onde os empregados têm receio de discordar dos seus superiores e onde os chefes são vistos como autocráticos ou paternalistas, os empregados em funções similares têm menos chance de preferir um chefe de estilo consultivo. Ao contrário, muitos expressam uma preferência por um chefe que decida de forma autocrática ou paternalista; entretanto, alguns deles mudam para o outro extremo, preferindo um chefe que gerencie por votação, o que significa que ele não toma nenhuma decisão (HOFSTEDE; MINKOV, 1991, p.61).

Portanto uma situação de alta Distância de Poder, como a encontrada no Brasil, está associada a um estilo de liderança autocrático, paternalista e não consultivo.

**Quadro 1 - Comparação das dimensões culturais do Brasil e dos Estados Unidos**



Fonte: Elaboração Própria

A Distância de Poder tem implicações no ambiente de trabalho. Hofstede (2001) define Distância de Poder entre um chefe e um subordinado em uma hierarquia como a diferença entre a capacidade do chefe de determinar o comportamento do subordinado e a capacidade do subordinado de determinar o comportamento do chefe. Essa diferença, aceita por ambos e apoiada no ambiente social, é determinada, em grande parte, pela cultura nacional.

Em países com alta Distância de Poder, como o Brasil, superiores e subordinados se consideram existencialmente desiguais, e a hierarquia é baseada nesta desigualdade existencial, com grandes variações salariais entre a base e o

topo. As organizações centralizam ao máximo o poder, empregados esperam por ordens, e trabalho manual tem um status muito inferior ao trabalho de escritório. O chefe ideal aos olhos dos subordinados, aquele que os deixa mais confortáveis e pelo qual têm o maior respeito, é o autocrata benevolente. Em países com alta Distância de Poder as relações entre chefe e subordinados são carregadas de emoção (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Em países com baixa Distância de Poder, como os Estados Unidos, subordinados e chefes se consideram existencialmente iguais; a hierarquia é apenas uma desigualdade temporária de papéis, estabelecida por razões de conveniência, na qual os papéis podem se inverter: o meu subordinado de hoje pode ser o meu chefe amanhã. Organizações tendem à descentralização, com hierarquias menores e variação salarial relativamente pequena (HOFSTEDE; MINKOV, 1991). Sociedades com alta Distância de Poder têm pouca preocupação com a legitimidade do poder. O poder cria sua própria justificativa; aquele que detém o poder passa a ser considerado justo e bom, e uma das principais fontes do poder é a habilidade de usar a força (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Sociedades com alta Distância de Poder têm mecanismos para garantir a consistência do status do indivíduo em diversas áreas de atuação. Os poderosos têm direito a privilégios e usam seu poder para acumular riqueza. Embora todos sejam formalmente iguais perante a lei, na prática os poderosos sempre saem vitoriosos (HOFSTEDE, 2001).

O estudo mundial de liderança realizado pelo projeto GLOBE envolveu mais de dezessete mil gerentes de sessenta e duas culturas diferentes. Os profissionais trabalhavam nos setores bancário, de telecomunicações e de alimentação. As sessenta e duas culturas foram ranqueadas com relação a nove dimensões culturais: Orientação ao Desempenho, Assertividade, Orientação ao Futuro, Orientação Humana, Coletivismo Institucional, Coletivismo de Grupo, Igualdade de Gêneros, Distância de Poder e Aversão à Incerteza (JAVIDAN et al, 2006). As culturas estudadas pelo GLOBE foram agrupadas em dez clusters culturais: América Latina, Anglo, Europa Latina, Europa Nórdica, Europa Germânica, Ásia Confucionista, África Sub Sahariana, Oriente Médio, Sul da Ásia e Europa

Oriental. Cada cluster difere quanto às nove dimensões culturais (JAVIDAN et al, 2006).

A Teoria da Liderança Implícita (TLI) afirma que cada indivíduo mantém um conjunto de crenças sobre os tipos de atributos, características de personalidade, habilidades e comportamentos que impedem ou contribuem para liderança excepcional. Essas crenças afetam a forma com a qual o indivíduo aceita e responde aos líderes (JAVIDAN et al, 2006). O projeto GLOBE estendeu a Teoria da Liderança Implícita ao nível da cultura, propondo que a estrutura e o conteúdo dessas crenças são compartilhados pelos indivíduos de um mesmo ambiente cultural. Essas crenças compartilhadas são chamadas de Teoria da Liderança Implícita Endossada Culturalmente (TLIEC). Evidências convincentes do projeto GLOBE comprovaram que indivíduos de um mesmo grupo cultural compartilham as mesmas crenças sobre liderança; essas crenças são representadas por um conjunto de perfis de liderança TLIEC, desenvolvidos para cada cultura nacional e cada cluster de culturas (JAVIDAN et al, 2006). As seis dimensões dos perfis de liderança TLIEC são: Carismático/Baseado em Valor, Orientado a Times, Participativo, Orientado a Gente, Autônomo e Autoprotetor.

O projeto GLOBE identificou um núcleo de comportamentos de liderança desejados e indesejados, que varia pouco de uma nação para outra, e um conjunto de comportamentos que varia substancialmente entre culturas. Os fatores estáveis que favorecem a liderança são integridade, visão, encorajamento e comunicação. Os fatores estáveis negativos são autoproteção, falta de cooperação e autocracia. Os atributos que variam de uma cultura para outra são individualismo, preocupação com status e disposição ao risco (NELSON, 2014).

Segundo os resultados do GLOBE, Brasil e Estados Unidos apresentam significativas diferenças em relação às dimensões dos perfis de liderança. Gerentes brasileiros se sentem incomodados com líderes que são individualistas, autônomos e independentes, ao mesmo tempo em que esperam que esses líderes percebam e respeitem as fronteiras das diferenças de status e classe social. Gerentes americanos tendem a ignorar diferenças de classe e status. Americanos tendem a considerar a formalidade como um obstáculo ao debate franco, e o que é considerado debate franco por um gerente americano pode ser visto como um

comportamento agressivo e inaceitável por um gerente brasileiro (JAVIDAN et al, 2006).

Um estudo comparado do uso de táticas de negociação com estudantes e executivos do Brasil e dos Estados Unidos encontrou diferenças significativas na adoção de seis comportamentos de negociação (VOLKEMA; FLEURY, 2002). As diferenças manifestaram-se com mais frequência em relação ao exagero nas demandas iniciais (VOLKEMA; FLEURY, 2002). Pearson (1998) confirmou a existência de diferenças culturais entre Brasil e Estados Unidos na escolha de estilos de negociação. Os brasileiros preferem estilos de negociação que expressam preocupação com os resultados gerados para terceiros, enquanto os americanos preferem estilos de negociação que colocam os resultados pessoais em primeiro lugar (PEARSON, 1998). Isso é consistente com a classificação da cultura brasileira como coletivista e da americana como individualista, segundo Hofstede.

Brasileiros e americanos avaliam de forma diferente os aspectos éticos de decisões de negócio (BEEKUN et al, 2003). O brasileiro julga se uma ação proposta é ética ou não com base nas consequências da ação para o grupo específico ao qual ele pertence, enquanto o americano julga o conteúdo ético da ação baseado na aplicação de regras e padrões comuns, aplicados com equidade a todas as partes (BEEKUN et al, 2003). Esse resultado é consistente com os achados de Hofstede.

As evidências empíricas substanciais levantadas no projeto GLOBE indicam que os atributos, comportamento, status e influência do líder variam consideravelmente como resultado das forças culturais peculiares de cada país. Processos de liderança, da mesma forma que práticas de gestão, são influenciadas pela cultura (JAVIDAN et al, 2006).

Gerentes americanos preferem abordagens mais diretas e aceitam um maior nível de risco. Gerentes brasileiros são mais cautelosos e avessos a risco. Isso é consistente com a caracterização da cultura americana como mais tolerante da incerteza do que a cultura brasileira (JAVIDAN et al, 2006). Gerentes americanos preferem um processo de decisão mais rápido e uma orientação à ação, enquanto os brasileiros são mais sensíveis à harmonia do grupo. Brasileiros esperam que seus líderes evitem conflitos dentro do grupo e apreciam conflitos com elementos externos ao grupo, quanto os americanos não apreciam nenhum dos dois atributos

(JAVIDAN et al, 2006). Ajustes no comportamento dos líderes são recomendados, como resultado desse achado, dependendo da cultura:

Aqui seguem algumas ideias específicas para o que o nosso hipotético gerente americano precisa fazer quando começar a trabalhar com o time brasileiro [...] Ao desenvolver uma estratégia de negócios é importante lembrar a baixa orientação ao desempenho e ao futuro, e a alta Distância de Poder. O processo de desenvolvimento da estratégia precisa dar espaço às contribuições dos empregados, mas o gerente precisa ser paciente e fazer esforço para encorajar e facilitar a participação dos funcionários. Os empregados brasileiros não serão tão diretos em suas colocações quanto o típico funcionário americano. Ao mesmo tempo, o gerente precisa tomar a decisão final e comunicá-la. Funcionários brasileiros não estão acostumados a uma participação importante na tomada de decisões, mas também não gostam de líderes que simplesmente ditam regras. A estratégia não deve ser percebida como muito ambiciosa ou arriscada, e não deve ter um prazo muito longo. Ela deve focar em gerar resultados de curto prazo para manter o entendimento e apoio dos empregados. (JAVIDAN et al, 2006, p.78).

Fica claro que é oportuna uma investigação mais detalhada sobre a influência da cultura no estilo de liderança.

### **2.3 Influência da Cultura Nacional nas Organizações**

Organizar significa responder a duas questões: (1) quem tem o poder de decidir e (2) que regras e procedimentos deverão ser seguidos na busca aos objetivos. A resposta à primeira questão é influenciada pelas normas culturais de Distância de Poder; a resposta à segunda questão é influenciada pelas normas culturais que lidam com a Aversão à Incerteza. Individualismo e Masculinidade afetam a forma como pensamos sobre as pessoas nas organizações (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Existem evidências empíricas que demonstram a relação entre a posição de um país na matriz Distância de Poder x Aversão à Incerteza e os modelos organizacionais implícitos na mentalidade das pessoas daquele país, e que afetam a forma pela qual os problemas são abordados (HOFSTEDE; MINKOV, 1991). Um estudo realizado por James Stevens na INSEAD nos anos 1970 com estudantes de MBA demonstrou a conexão entre os aspectos objetivos de estruturas organizacionais e as características subjetivas dos indivíduos de um país:

Hofstede (1991) diferenciou os estudantes franceses, alemães e britânicos, caracterizando os primeiros como originários de um país com alta Distância de



Poder e alta aversão à incerteza, trazendo um modelo de “pirâmide de pessoas” e tomando medidas para uma autoridade concentrada e atividades estruturadas; os segundos como originários de um país com baixa Distância de Poder e alta aversão à incerteza, traziam um modelo de "máquina lubrificada" e optavam por não concentrar o poder, mas estruturar as atividades; e os terceiros, vindo de um país que tem baixa Distância de Poder e fraca aversão à incerteza e não apoiavam nem a concentração de autoridade e nem estruturação de atividades. E os três grupos, apesar de diferentes, estavam analisando o mesmo estudo de caso.

Não só as organizações estão presas à cultura nacional; as teorias sobre organizações também estão. Os professores que escreveram as teorias são filhos de uma cultura nacional; eles cresceram em famílias, frequentaram escolas, trabalharam para empregadores. Suas experiências representam o material sobre o qual basearam seu pensamento e suas obras. Os acadêmicos são tão humanos e influenciados culturalmente quanto os outros mortais (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Nos Estados Unidos dos anos 1970 e 1980 se tornou moda examinar organizações do ponto de vista do custo das transações. O economista Oliver Williamson comparou hierarquias e mercados. O raciocínio era que a vida humana consiste de transações econômicas entre indivíduos. Esses indivíduos formarão organizações hierárquicas quando o custo da transação econômica é menor na hierarquia do que se todas as transações ocorram em um mercado livre. O que é interessante sobre essa teoria do ponto de vista cultural é que o "mercado" é o ponto de partida ou modelo base, e a organização é explicada a partir da falha do mercado (HOFSTEDE; MINKOV, 1991, p.311).

Os dados gerados e publicados por Hofstede (1991) na pesquisa com funcionários da IBM em todo o mundo demonstraram que Distância de Poder e Aversão à Incerteza afetam os modelos de organização implícitos na mentalidade dos indivíduos, e como esses modelos diferem de um país para outro. Isso significa que, tudo mais sendo igual, pessoas de certo padrão cultural nacional irão preferir determinado modelo organizacional.

Ainda segundo Hofstede, os processos de planejamento e controle de um país tendem a variar de acordo com as normas de Aversão à Incerteza e Distância de Poder, e em países com alta Distância de Poder os sistemas de contabilidade são frequentemente usados para justificar as decisões tomadas pela cúpula: eles são vistos como ferramentas dos poderosos a serem usadas para apresentar uma

imagem desejada, e os números serão manipulados com esta finalidade. Diferenças de Distância de Poder também afetam a governança corporativa.

Autores de países individualistas tendem a tratar liderança como uma característica independente, que o indivíduo pode adquirir, sem referência ao contexto (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

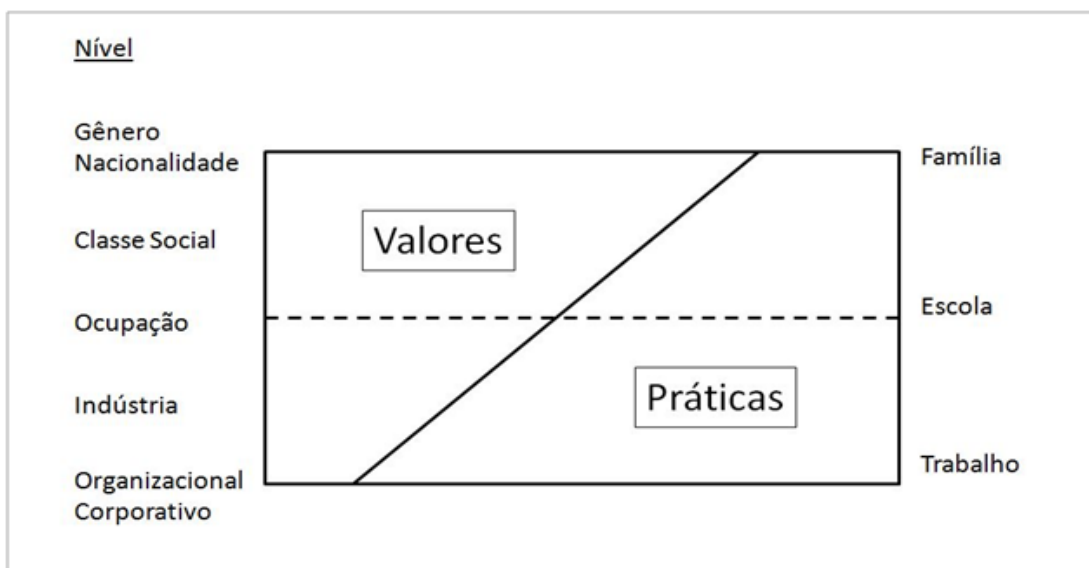
A literatura das escolas de gestão se refere com frequência a "culturas gerenciais" ou "culturas de liderança". Entretanto, gestão e liderança não podem ser isoladas das outras partes da sociedade. [...] Gerentes e líderes, assim como as pessoas que trabalham com eles, são parte de sociedades nacionais (HOFSTEDE; MINKOV, 1991, p.24).

A conclusão é que a nacionalidade determina a racionalidade organizacional (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

## 2.4 Cultura Nacional e Cultura Organizacional

Culturas nacionais são parte do software mental que adquirimos durante os primeiros dez anos de nossas vidas, na família, no ambiente social e na escola, e contém a maior parte dos nossos valores. Culturas organizacionais são adquiridas quando entramos em uma organização como jovens adultos ou adultos, com nossos valores já firmemente estabelecidos, e consistem principalmente de práticas da organização - elas são mais superficiais (HOFSTEDE, 2001).

### Quadro 2 - O equilíbrio entre valores e práticas nos vários níveis de cultura



Fonte: HOFSTEDE; MINKOV, 1991

O Quadro 2 mostra os vários níveis de cultura, desde o nível de gênero, ainda mais básico que o de nacionalidade, até o nível da cultura corporativa. Os níveis mais básicos têm um componente muito maior de valores, enquanto os níveis mais altos consistem principalmente de práticas. Quando dizemos que no mundo moderno as culturas nacionais ficam cada vez mais similares, na verdade estamos falando do nível das práticas (HOFSTEDE; MINKOV, 1991). Essas manifestações relativamente superficiais de cultura - como estilo de roupas, produtos de consumo, filmes e programas de TV - são consideradas erroneamente como expressão total das culturas; o nível mais profundo - aquele que envolve os valores, e que determina o significado das práticas - permanece ignorado.

Estudos realizados no nível dos valores continuam a mostrar diferenças impressionantes entre nações; isso é verdade não apenas para as pesquisas feitas por Hofstede na IBM e suas várias reproduções, mas também para os estudos sucessivos da pesquisa World Values Survey (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

O Instituto de Pesquisas em Cooperação Intercultural (IRIC) realizou um projeto de pesquisa entre 1985 e 1987 usando os estudos da IBM como modelo, e comparando organizações de várias indústrias na Dinamarca e Holanda. O estudo do IRIC descobriu que os papéis dos valores e das práticas no nível organizacional eram o oposto dos papéis no nível nacional. Pessoas de mesma nacionalidade em organizações diferentes demonstraram diferenças consideráveis em suas práticas, e pouca diferença em seus valores (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

A literatura da época afirmava que valores compartilhados formavam o núcleo de uma cultura corporativa. A pesquisa do IRIC mostrou que percepções compartilhadas de práticas diárias deveriam ser consideradas como o núcleo da cultura organizacional. Práticas efetivamente compartilhadas são o que permite o funcionamento de corporações multinacionais. Como elas empregam pessoas de várias nacionalidades, elas não podem assumir um conjunto de valores em comum (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Os estudos de Hofstede na IBM resultaram na identificação das dimensões das culturas nacionais: Distância de Poder, Individualismo/Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade/Feminilidade, Orientação em Longo Prazo ou

Curto Prazo e Indulgência/Autocontrole (HOFSTEDE, 2001). Essas são dimensões de valores, porque as subsidiárias da IBM em cada país se diferenciavam primariamente nos valores culturais de seus funcionários. As organizações estudadas pelo IRIC se diferenciavam pouco nos valores culturais dos seus membros (Dinamarca e Holanda pertencem ao mesmo cluster nórdico-holandês), mas variavam consideravelmente em suas práticas (HOFSTEDE; MINKOV, 1991).

Os valores dos indivíduos de uma organização são os valores culturais de sua nacionalidade; a cultura da organização consiste principalmente de práticas superficiais (HOFSTEDE, 2001).

## **2.5 Operações Especiais**

### **2.5.1 Unidades de Operações Especiais**

As unidades de operações especiais foram criadas na Segunda Guerra mundial. Elas são equipes autônomas, de tamanho reduzido, utilizando recursos especiais não disponíveis para as tropas regulares, com o objetivo de alcançar resultados superiores (DECÉNÉ, 2009).

Equipes de operações especiais, como as que conhecemos hoje, têm a finalidade de empregar recursos de maneira concentrada, por meio da informação, para alcançar resultados mais significativos que poderiam alterar o curso de uma batalha ou da própria guerra. Com o tempo, especializaram--se segundo os desafios específicos que foram surgindo, como antiterrorismo, resgate de reféns, combate em locais de alto risco e operações antidrogas (ZANINI, PINHEIRO NETO e COLMERAUER, 2011).

Essas equipes são caracterizadas pela forte coesão interna, pelo papel central da liderança e pelo senso de missão, que significa a devoção a uma causa comum (DECÉNÉ, 2009; ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014). O que nas organizações produtivas não passa de uma fonte de inspiração longínqua, nas unidades de operações especiais assume uma centralidade inesperada (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014).

### 2.5.2 Operações Especiais no Brasil

As equipes de operações especiais estudadas no Brasil foram o BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais) da Polícia Militar e a CORE (Coordenadoria de Recursos Especiais) da Polícia Civil do Rio de Janeiro.

O BOPE é a unidade de operações especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Conta atualmente com cerca de 450 policiais militares especializados em ações de resgate de reféns e combate ao crime em áreas de alto risco (NETO, 2013).

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 (COLMERAUER, 2013).

O BOPE é regido por uma organização militar, o que garante uma estrutura estável. As regras militares de ingresso na unidade e de sucessão reduzem a incerteza e asseguram a legitimidade do comando. O perfil da liderança é caracterizado por gestores de crise. Em combate, os líderes se posicionam na retaguarda para manutenção do comando e controle de toda a operação (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014).

O CORE é a unidade de Operações Especiais da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro. Conta atualmente com cerca de 400 membros e cerca de 120 policiais combatentes.

Diferenciando-se do BOPE, o exemplo operacional das lideranças na CORE é fundamental para o desempenho da unidade e possui um peso relativamente maior para a ação devido à falta de critérios operacionais mais objetivos para a escolha do comandante. Quando possuem um perfil operacional, os comandantes entram em ação junto com seus subordinados combatentes e buscam liderar pelo exemplo, acompanhando suas equipes em situações críticas de combate (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014).

### 2.5.3 Operações Especiais nos Estados Unidos

A equipe de operações especiais estudada nos Estados Unidos foi a SWAT.

As SWAT (Special Weapons and Tactics) são equipes policiais locais, ligadas aos departamentos de polícia, que usam armas militares leves e táticas especiais para executar operações que estão fora da capacidade das equipes policiais regulares. Os policiais da SWAT podem trabalhar em regime de dedicação exclusiva ou parcial. Os superiores não costumam participar das missões (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014).

## 2.6 A Cultura das Equipes de Operações Especiais

A cultura das unidades de operações especiais pode ser caracterizada como homogênea, fechada, paroquial e orientada para resultados (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014). As unidades de operações especiais têm características de sociedades secretas. A identidade dos membros dessas equipes está baseada no combate lado a lado com pessoas que muitas vezes arriscaram a própria vida para salvar um colega (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014).

As organizações de operações especiais possuem forte coordenação horizontal combinada com disciplina pessoal e organizacional, que permitem um processo de tomada de decisão *ah hoc* de alta efetividade em cenários imprevisíveis. Elas também se caracterizam pela importância dos contratos informais baseados em confiança, lealdade e no exercício da liderança, como mecanismos complementares de gestão (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014).

Uma vez que um indivíduo tenha pertencido a uma unidade de operações especiais, ele carregará consigo essa propriedade para sempre (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014). Essas unidades têm uma cultura baseada na solidariedade fraternal, com extrema valorização da lealdade pessoal.

Todas as unidades utilizam rígidos mecanismos de inclusão e exclusão.

Pertencer e permanecer no grupo significa necessariamente ter sido aprovado num dos cursos ministrados pela unidade, que são ao mesmo tempo parte do processo seletivo, parte do processo de treinamento e rito de passagem (...) na forma como produzem situações limite tanto do ponto de vista físico como emocional, onde o indivíduo precisa provar ao mesmo tempo capacidade, equilíbrio e vontade como fundamentais para

garantir a sua aceitação. (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014, p.79).

Um dos elementos que diferencia a cultura das equipes de operações especiais é o forte sentimento de orgulho de pertencer a um grupo de elite. Isso faz com que os membros da unidade se sintam apartados daquilo que enxergam como negativo na desordem institucional do Estado como um todo (ZANINI, MIGUELES e COLMERAUER, 2014). Fazer parte do BOPE, por exemplo, é compartilhar de um código de conduta rigoroso, e nutrir um sentimento de pertencimento a um grupo especial (NETO, 2013). Outro ponto importante no contexto da cultura organizacional do BOPE 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 (COLMERAUER, 2013).

Ao mesmo tempo em que possui uma hierarquia sólida, uma importante característica do BOPE é a flexibilidade (NETO, 2013). As relações de poder não estão baseadas nas patentes militares, mas sim no respeito mútuo entre líderes e liderados.

[...] em equipes de operações especiais, dificilmente alguém consegue assumir o comando com legitimidade apenas por força de um decreto. Em uma organização com cultura coesa e orientada por valores como o BOPE, a legitimidade do comando tem peso motivacional fundamental para a manutenção do comprometimento de seus membros e dos padrões de excelência nas operações. [...] No BOPE, a liderança não está necessariamente relacionada ao formalismo da patente militar, mas é reconhecida como uma dimensão que todos devem possuir. Muitas vezes a liderança formal e a informal coexistem em harmonia. Esse equilíbrio é possível nas equipes de operações especiais e raramente encontrado nas convencionais (NETO, 2013, p.46).

A liderança em uma equipe de operações especiais como o BOPE não está, portanto, necessariamente relacionada ao formalismo da hierarquia:

[...] mas é reconhecida como uma dimensão que todos devem possuir. Muitas vezes a liderança formal e a informal coexistem em harmonia. Esse equilíbrio é possível nas equipes de operações especiais e raramente encontrado nas convencionais. Surge da consciência coletiva sobre a importância da hierarquia para o sucesso das operações e do acolhimento e admiração das virtudes de cada membro da equipe (ZANINI, PINHEIRO NETO e COLMERAUER, 2011).

As diferenças culturais entre países como o Brasil e os Estados Unidos se expressam, segundo Hofstede, em dimensões culturais como Distância de Poder, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade e Aversão à Incerteza. Segundo a teoria das dimensões culturais, essas dimensões da cultura nacional deveriam ter impacto maior sobre os valores dos indivíduos do que os elementos da cultura organizacional (que se situam no nível das práticas). Esse impacto da cultura nacional deveria que se estender ao estilo de liderança.

Entretanto, as características das equipes de operações especiais resultam em uma cultura organizacional com características únicas, marcadamente diferentes de outras organizações. Essas características singulares podem afetar a influência da cultura nacional sobre o estilo de liderança. Por exemplo, Neto (2013) confirma a baixa Distância de Poder como um dos elementos estruturantes da doutrina do BOPE.

A pesquisa se propõe a testar, através de uma metodologia quantitativa e utilizando dados coletados em equipes de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos, a influência da cultura nacional e da cultura organizacional sobre o estilo de liderança nas equipes de operações especiais.

O teste é realizado formulando-se as seguintes hipóteses, que assumem a predominância da cultura nacional como fator de influência do estilo de liderança.

H1: O estilo de liderança das equipes de operações especiais do Brasil é mais autoritário e menos consultivo quando comparado com os EUA

H2: O estilo de liderança consultivo das equipes de operações especiais do Brasil gera menos confiança no líder quando comparado com o estilo de liderança consultivo dos EUA

H3: O estilo de liderança consultivo das equipes de operações especiais do Brasil gera menos comprometimento no líder quando comparado com o estilo de liderança consultivo dos EUA



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário estruturado, aplicado manualmente e de forma direta.

O questionário foi organizado em quatro partes. As questões da primeira parte têm como objetivo investigar o que motiva a participação dos policiais em operações com risco de vida, quais os fatores mais relevantes no desempenho destas missões, o que motiva ou desmotiva o policial a atuar na unidade, quais são as características típicas de um membro de uma Equipe de Operações Especiais, qual o estilo do líder atual da equipe, qual o estilo que o policial desejaria para o líder e qual a percepção do policial sobre seus companheiros de equipe. A primeira parte tem também perguntas abertas sobre o fator principal de motivação da participação do policial na equipe, sobre a missão e o significado de pertencer a uma Equipe de Operações Especiais e sobre a existência de um impacto positivo do trabalho realizado pela equipe sobre a sociedade.

A segunda parte apresenta perguntas sobre confiança no superior, no colega e na equipe. O questionário utilizado foi o *Behavioral Trust Inventory* (BTI) de Gillespie (2003), validado para a realidade brasileira por Zanini (2007). Esse questionário contém 10 itens, avaliados em escala Likert de sete pontos, variando de 1 a 7 (1: nem um pouco disposto, 7: extremamente disposto). 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 e os itens de 6 a 10 medem a confiança pessoal.

**Quadro 3 – Escalas para mensurar confiança no superior imediato**

<b>Confiança profissional no superior imediato</b>	
Código	Indicadores
CSPROF1	Confiar na capacidade e qualificação do seu superior em executar tarefas.
CSPROF2	Depender do seu superior para lidar com uma questão importante para você.
CSPROF3	Confiar em seu superior para apresentar o seu trabalho de forma precisa a outras pessoas.
CSPROF4	Depender do apoio do seu superior em situações difíceis.
CSPROF5	Confiar no julgamento do seu superior em relação ao seu trabalho.
<b>Confiança pessoal no superior imediato</b>	
Código	Indicadores
CSPESS1	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu superior.
CSPESS2	Discutir com seu superior problemas ou dificuldades pessoais relacionadas ao trabalho que possam potencialmente lhe prejudicar.
CSPESS3	Fazer confidências ao seu superior sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho.
CSPESS4	Falar francamente com seu superior sobre como você se sente em relação ao seu trabalho, até mesmo os sentimentos negativos e frustrações.
CSPESS5	Compartilhar suas crenças e valores pessoais com o seu superior.

GILLESPIE, 2003

A terceira parte do questionário tem como objetivo medir o comprometimento dos policiais. Foi utilizado o questionário tridimensional de comprometimento de Meyer e Allen (1991), composto por 18 itens que medem as dimensões afetiva, normativa e instrumental 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 sua organização.

#### **Quadro 4 – Escalas para mensurar comprometimento organizacional**

<b>Comprometimento afetivo</b>	
Código	Indicadores
CA_1	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no BOPE.
CA_2	Eu sinto realmente como se os problemas do BOPE fossem os meus próprios.
CA_3	Eu me sinto como se fizesse parte do BOPE.
CA_4	Eu me sinto emocionalmente ligado ao BOPE.
CA_5	Eu sinto como se eu fosse parte de uma família no BOPE.
CA_6	O BOPE tem para mim um grande significado pessoal.
<b>Comprometimento normativo</b>	
Código	Indicadores
CN_1	Eu sinto certa obrigação em permanecer no BOPE.
CN_2	Mesmo se fosse mais vantajoso para mim, eu não acho correto sair do BOPE neste momento.
CN_3	Eu me sentiria culpado se eu deixasse o BOPE agora.
CN_4	O BOPE merece a minha lealdade.
CN_5	Eu não deixaria o BOPE neste momento porque sinto ter uma obrigação para com as pessoas daqui.
CN_6	Eu devo muito ao BOPE.
<b>Comprometimento instrumental</b>	
Código	Indicadores
CI_1	Neste momento, permanecer no BOPE é uma questão de necessidade pessoal.
CI_2	Seria muito difícil deixar o BOPE neste momento, mesmo se eu quisesse.
CI_3	Muito da minha vida seria prejudicado se eu decidisse agora deixar o BOPE.
CI_4	Eu sinto que eu não tenho muitas opções se decidir sair do BOPE.
CI_5	Se eu não tivesse investido tudo de mim no BOPE, eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outra instituição.
CI_6	Um dos poucos aspectos negativos em deixar o BOPE está relacionado à falta de alternativas disponíveis.

MEYER; ALLEN, 1991

A quarta parte do questionário investiga variáveis demográficas pessoais como educação, faixa etária, quantidade de subordinados e tempo de trabalho na Equipe de Operações Especiais. A parte final do questionário permite ao policial expressar sua opinião e fazer comentários adicionais.

### **3.2 Modelo de Equações Estruturais e análise multigrupo**

O trabalho utilizou a modelagem de equações estruturais com método de estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O método permite, simultaneamente, mensurar variáveis latentes ou construto (modelo de mensuração) e analisar o grau de interdependência entre tais variáveis (modelo estrutural). Em termos práticos, o método permitiu mensurar os construtos Confiança no Superior

Imediato e Comprometimento Organizacional - por meio das escalas apresentadas na seção anterior - e verificar a relação do estilo de liderança existente nas equipes de operações especiais do Brasil e EUA com tais construtos.

Primeiro, com o auxílio do *software* WarpPLS 4.0, utilizou-se o método de extração por componentes principais e a rotação oblíqua PROMAX para mensurar os construtos desta pesquisa (KOCK, 2012).

Uma vez que os construtos analisados são reflexivos, avaliou-se a qualidade da mensuração segundo critérios de validade convergente, discriminante e consistência interna da escala. A validade convergente foi avaliada por meio da correlação entre os itens da escala e o construto mensurado, correlação esta conhecida como carga fatorial. Cargas fatoriais significantes e acima de 0,5 indicam um nível adequado de associação entre o item e o construto (Hair et al., 2009). Já o critério Fornell-Larcker permitiu avaliar a validade discriminante do instrumento de mensuração. Por este critério, 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. Por fim, para avaliar a consistência interna das escalas dois indicadores foram analisados, o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta. Ambos os indicadores devem superar o limite de 0,7 para que a escala apresente consistência interna.

Após a análise da qualidade da mensuração, o modelo estrutural serviu como base para o teste das hipóteses elencadas nesse trabalho. O r-quadrado foi utilizado para medir o grau de associação entre as variáveis independente e dependente do modelo. Os valores para o r-quadrado de 0,75, 0,50 e 0,25 mostram que tal associação é considerada, respectivamente, forte, moderada e fraca (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Em seguida, a significância estatística e o sinal dos betas estimados foram utilizados para tirar conclusões sobre as hipóteses. Os betas estimados e os respectivos valores p foram obtidos pelo método de reamostragem *bootstrapping* (100 reps).

Porém, para testar as hipóteses, não basta analisar a significância dos betas nos modelos estimados, uma vez que a relação que se pretende testar tem como base a análise da relação do estilo de liderança, confiança e comprometimento em perspectiva comparada. Em outras palavras, o interesse recai sobre a comparação

dos betas estimados nos modelos estruturais para Brasil e EUA. Este tipo de método é conhecido na literatura como análise multigrupo (*multigroup analysis* - PLS-MGA).

Com o objetivo de evitar que possíveis diferenças entre betas estimados nos modelos estruturais do Brasil e EUA se devam a diferenças encontradas na mensuração dos construtos, a invariância do modelo de mensuração foi avaliada (Kock, 2014). O método de Satterwaite foi utilizado para testar as diferenças entre as cargas fatoriais dos modelos de mensuração dos dois países. O teste consiste em avaliar se existem diferenças entre as cargas fatoriais de um determinado item da escala no modelo de mensuração do Brasil e EUA por meio de um teste t. A estatística do teste t foi computada de acordo com a seguinte fórmula:

$$t_{12} = (\lambda_1 - \lambda_2) / S_{12}$$

Em que:  $(\lambda_1 - \lambda_2)$  é a diferença entre as cargas fatoriais do Brasil e EUA para um determinado item da escala e  $S_{12}$  corresponde o erro-padrão agrupado para cada par de cargas fatoriais estimadas nos modelo de mensuração do Brasil e EUA. O erro-padrão agrupado foi calculado conforme descrito a seguir:

$$S_{12} = \left( \sqrt{\frac{(N_1-1)^2}{(N_1+N_2-2)} \cdot S_1^2 + \frac{(N_2-1)^2}{(N_1+N_2-2)} \cdot S_2^2} \right) \cdot \left( \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}} \right)$$

Em que  $N_1$  e  $N_2$  são o tamanho da amostra de entrevistados no Brasil e EUA e  $S_1^2$  e  $S_2^2$  as variâncias das respectivas cargas fatoriais analisadas na comparação.

A mesma equação apresentada acima foi utilizada para testar as diferenças entre os betas estimados no modelo estrutural. A análise destas diferenças entre os betas nos modelos estimados para Brasil e EUA permitiram o teste das hipóteses 2 e 3. Nestas hipóteses a variável país aparece como moderadora da relação entre estilo de liderança e confiança, caso da hipótese 2, e moderando a relação entre estilo de liderança e comprometimento, conforme hipótese 3. Em outras palavras, o fato das Equipes de Operações Especiais estarem localizadas em países com significativas diferenças culturais deveria fazer com que o estilo de liderança

consultivo do superior imediato gere resultados diferentes em termos de confiança e comprometimento dos seus liderados.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Modelo de mensuração**

A amostra do presente estudo contou com 143 policias de elite do BOPE e CORE (Brasil) e 88 policiais da SWAT (EUA). Para estes dois grupos foram mensuradas as seguintes variáveis latentes: 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 mostra que o instrumento de mensuração apresenta adequada validade convergente tanto para o modelo do Brasil quanto EUA, uma vez que apenas a carga fatorial associada ao primeiro item da escala de comprometimento instrumental do modelo dos EUA ficou abaixo de 0,5. O item não foi excluído, já que não influenciou de maneira decisiva os outros indicadores de qualidade do modelo de mensuração. Este resultado confirma empiricamente que os indicadores fazem parte de um mesmo construto. Além disso, à exceção do indicador dois da escala de comprometimento afetivo, o método de Satterwaite permite concluir que não existem diferenças significantes estatisticamente entre as cargas fatoriais do modelo de mensuração do Brasil e EUA. Ou seja, os resultados encontrados no modelo estrutural não podem ser atribuídos a diferenças nos modelos de mensuração. Neste caso, existe invariância no modelo de mensuração.

**Tabela 1 – Brasil e EUA. Cargas fatoriais e teste t para comparação das cargas fatoriais**

Indicadores	Brasil			EUA			Teste de diferenças das cargas fatoriais		
	Cargas	Erro-padrão	Valor-p	Cargas	Erro-padrão	Valor-p	Erro-padrão pooled	T	Valor-p
CSPROF1	0,71	0,13	<0,001	0,71	0,16	<0,001	0,21	0,04	0,48
CSPROF2	0,85	0,07	<0,001	0,83	0,14	<0,001	0,14	0,12	0,45
CSPROF3	0,88	0,09	<0,001	0,83	0,21	<0,001	0,20	0,23	0,41
CSPROF4	0,87	0,08	<0,001	0,78	0,16	<0,001	0,17	0,56	0,29
CSPROF5	0,83	0,10	<0,001	0,87	0,12	<0,001	0,16	-0,21	0,42
CSPESS1	0,88	0,04	<0,001	0,83	0,12	<0,001	0,10	0,46	0,32
CSPESS2	0,77	0,07	<0,001	0,89	0,09	<0,001	0,12	-1,01	0,16
CSPESS3	0,86	0,04	<0,001	0,91	0,07	<0,001	0,08	-0,58	0,28
CSPESS4	0,80	0,07	<0,001	0,89	0,10	<0,001	0,12	-0,77	0,22
CSPESS5	0,81	0,05	<0,001	0,83	0,08	<0,001	0,09	-0,29	0,39
CA_1	0,67	0,12	<0,001	0,79	0,12	<0,001	0,18	-0,63	0,27
<b>CA_2</b>	<b>0,73</b>	<b>0,09</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,54</b>	<b>0,11</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,14</b>	<b>1,39</b>	<b>0,08</b>
CA_3	0,90	0,09	<0,001	0,78	0,13	<0,001	0,15	0,81	0,21
CA_4	0,89	0,10	<0,001	0,86	0,08	<0,001	0,15	0,20	0,42
CA_5	0,88	0,09	<0,001	0,87	0,11	<0,001	0,14	0,04	0,48
CA_6	0,84	0,06	<0,001	0,75	0,09	<0,001	0,11	0,78	0,22
CN_1	0,67	0,07	<0,001	0,63	0,17	<0,001	0,15	0,29	0,39
CN_2	0,74	0,07	<0,001	0,81	0,10	<0,001	0,11	-0,61	0,27
CN_3	0,75	0,06	<0,001	0,80	0,08	<0,001	0,09	-0,49	0,31
CN_4	0,64	0,15	<0,001	0,45	0,19	0,011	0,24	0,82	0,21
CN_5	0,78	0,06	<0,001	0,83	0,09	<0,001	0,11	-0,39	0,35
CN_6	0,70	0,09	<0,001	0,57	0,15	<0,001	0,16	0,80	0,21
CI_1	0,67	0,09	<0,001	<b>0,48</b>	0,25	0,027	0,22	0,88	0,19
CI_2	0,62	0,12	<0,001	0,54	0,26	0,021	0,26	0,28	0,39
CI_3	0,66	0,12	<0,001	0,74	0,19	<0,001	0,21	-0,38	0,35
CI_4	0,68	0,07	<0,001	0,78	0,16	<0,001	0,15	-0,64	0,26
CI_5	0,63	0,08	<0,001	0,54	0,20	0,004	0,18	0,46	0,32
CI_6	0,63	0,07	<0,001	0,58	0,19	0,001	0,17	0,26	0,40

Fonte: Elaboração Própria

As Tabela 2 e Tabela 3 apresentam as matrizes de correlação entre as variáveis latentes mensuradas, assim como a raiz quadrada da fração da variância extraída (AVE) (apresentada na diagonal principal em negrito) para o modelo do Brasil e EUA. A partir destas tabelas pode-se concluir que existe validade discriminante entre os construtos mensurados, uma vez que nenhuma das correlações ultrapassou os valores encontrados para a raiz quadrada da fração da variância extraída (AVE).

**Tabela 2 – Brasil. Matriz de correlação das variáveis latentes, Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta**

Variáveis latentes	CSPROF	CSPESS	CA	CN	CI
CSPROF	<b>0,831</b>				
CSPESS	0,502	<b>0,824</b>			
CA	0,212	0,074	<b>0,824</b>		
CN	0,161	-0,082	0,491	<b>0,715</b>	
CI	0,048	-0,025	0,216	0,475	<b>0,648</b>
Alfa de Cronbach	0,886	0,881	0,902	0,808	0,723
Confiabilidade Composta	0,917	0,914	0,926	0,862	0,813

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

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 3 – EUA. Matriz de correlação das variáveis latentes, Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta**

Variáveis latentes	CSPROF	CSPESS	CA	CN	CI
CSPROF	<b>0,805</b>				
CSPESS	0,537	<b>0,869</b>			
CA	0,090	0,232	<b>0,773</b>		
CN	-0,057	-0,026	0,399	<b>0,692</b>	
CI	-0,081	-0,005	0,051	0,303	<b>0,621</b>
Alfa de Cronbach	0,901	0,939	0,897	0,841	0,784
Confiabilidade Composta	0,862	0,919	0,86	0,769	0,67

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

Fonte: Elaboração Própria

Por último, a consistência interna do construto foi avaliada por meio do indicador de Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) alfa da Cronbach. Hair, Ringle, et al. (2011) afirma que o construto apresenta aceitável consistência interna se a Confiabilidade Composta for superior a 0,7. De acordo com os resultados apresentados nas Tabela 2 e Tabela 3, apenas a confiabilidade composta estimada para o construto Comprometimento Instrumental do modelo dos EUA não superou o limite estabelecido (CR=0,67). Entretanto, o alfa de Cronbach deste construto ultrapassa o limite estabelecido (alfa = 0,784). Diante destes resultados não há



razões para excluir tal construto da análise. Portanto, todos os construtos mensurados apresentaram aceitável consistência interna.

Em suma, o modelo de mensuração passou pelos testes de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade.

#### **4.2 Modelo estrutural**

A hipótese 1 estabelece que o estilo de liderança das equipes de operações especiais do Brasil é mais autoritário e menos consultivo quando comparado com os EUA. 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. Ou seja, o líder classificado como três é, comparativamente, o mais consultivo.

Para testar H1 um teste de comparação de médias para duas populações independentes foi estimado. O teste de comparação de médias permite concluir que os policiais brasileiros percebem seu líderes como mais democráticos quando comparado aos policiais americanos ( $M_{BR} = 2,37$  x  $M_{EUA} = 2,07$ ,  $p < 0,01$ ). Logo, **a H1 é rejeitada.**

**Tabela 4 – Estatística descritiva da variável Estilo de Liderança**

País	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão da média
Brasil	143	2,37	0,74	0,06
EUA	88	2,07	0,83	0,09

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 5 – Teste t para comparação de médias de duas populações independentes**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
<b>Equal variances assumed</b>	<b>,590</b>	<b>,443</b>	<b>2,887</b>	<b>229</b>	<b>,004</b>	<b>,302</b>	<b>,105</b>	<b>,096</b>	<b>,509</b>

Fonte: Elaboração Própria

As hipóteses H2 e H3 do estudo foram testadas por meio da estimação de cinco modelos para cada país, com as seguintes variáveis dependentes: Confiança Pessoal no Líder Superior (CLSPESS); Confiança Profissional no Líder Superior (CLSPROF); Comprometimento Afetivo (CA); Comprometimento Instrumental (CI) e Comprometimento Normativo (CN).

Além da variável estilo de liderança (ESTLID), foram incluídas no modelo as seguintes variáveis demográficas na tentativa de captar possíveis fontes de variação nas variáveis dependentes que não se devem às variáveis que serão testadas nas hipóteses.

**Tabela 6 – 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 44 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

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam que no Brasil e EUA o efeito do estilo de liderança na confiança profissional no líder é significativa ( $b_{BR} = 0,260$ ,  $p < 0,01$ ;  $b_{EUA} = 0,175$ ,  $p < 0,10$ ). Ou seja, quanto mais democrática for a liderança, maior a confiança

peçoal dos policiais nos seus líderes. Entretanto, os efeitos não são diferentes quando se compara Brasil e EUA ( $t=0,60$ ,  $p=0,274$ ). Logo, **a H2a pode ser rejeitada**.

Os policiais brasileiros que têm de um a cinco subordinados apresentam menores níveis de confiança profissional no líder quando comparado aos EUA ( $t=-1,302$ ,  $p<0,1$ ).

**Tabela 7 - DV: Confiança profissional no líder**

IV	Brasil			EUA			Teste de diferenças de coeficientes		
	b	valor-p	Erro-padrão	b	valor-p	Erro-padrão	Erro-padrão pooled	t	valor-p
ESTLID	<b>0,260</b>	<b>0,002</b>	<b>0,090</b>	<b>0,175</b>	<b>0,053</b>	<b>0,107</b>	0,142	0,600	0,274
AnosIns	0,014	0,443	0,099	0,045	0,379	0,145	0,169	-0,183	0,427
Menos34	0,100	0,277	0,169	0,114	0,224	0,149	0,244	-0,057	0,477
Id_34a39	-0,008	0,480	0,160	0,029	0,424	0,150	0,235	-0,158	0,437
Id40a44	-0,022	0,431	0,127	-0,114	0,261	0,177	0,212	0,433	0,333
SegGrau	<b>-0,408</b>	<b>0,000</b>	<b>0,121</b>	-0,102	0,190	0,116	<b>0,178</b>	<b>-1,715</b>	<b>0,044</b>
Graduação	<b>-0,341</b>	<b>0,002</b>	<b>0,117</b>	<b>-0,161</b>	<b>0,085</b>	<b>0,116</b>	0,174	-1,034	0,151
Sub_1a5	<b>-0,160</b>	<b>0,071</b>	<b>0,109</b>	0,047	0,319	0,100	<b>0,159</b>	<b>-1,302</b>	<b>0,097</b>
Sub_6a2	-0,034	0,362	0,096	-0,049	0,350	0,127	0,157	0,095	0,462
Sub_m20	0,055	0,278	0,094	0,068	0,240	0,096	0,141	-0,092	0,463
Casado	0,080	0,151	0,077	0,065	0,290	0,117	0,134	0,112	0,455
R-quadrado	0,146			0,106					

Fonte: Elaboração Própria

Tanto no Brasil quanto nos EUA o efeito do estilo de liderança na confiança pessoal no líder é significativo ( $b_{BR} = 0,251$ ,  $p<0,01$ ;  $b_{EUA} = 0,222$ ,  $p<0,05$ ). Quanto mais democrática for a liderança, maior a confiança pessoal destes policiais nos seus líderes. Entretanto, os efeitos não são diferentes quando se compara Brasil e EUA ( $t=0,213$ ,  $p=0,416$ ). Logo, **a H2b também pode ser rejeitada**.

No Brasil, quanto mais escolarizado for o policial, menor é a sua confiança pessoal no líder. Este efeito não é encontrado nos EUA. O teste de diferença de coeficientes foi significativo, indicando que a escolaridade do policial tem efeito diferenciado nos países analisados ( $t = -1,939$ ,  $p<0,05$  e  $t = -1,289$ ,  $p<0,1$ , ambas estatísticas do teste associadas às variáveis dummy de escolaridade).

**Tabela 8 - DV: Confiança pessoal no líder**

IV	Brasil			EUA			Teste de diferenças de coeficientes		
	b	valor-p	Erro-padrão	b	valor-p	Erro-padrão	Erro-padrão pooled	t	valor-p
ESTLID	<b>0,251</b>	<b>0,002</b>	<b>0,083</b>	<b>0,222</b>	<b>0,024</b>	<b>0,111</b>	0,136	0,213	0,416
AnosIns	-0,042	0,352	0,109	0,008	0,473	0,113	0,164	-0,305	0,380
Menos34	-0,091	0,284	0,159	-0,042	0,410	0,182	0,247	-0,198	0,421
Id_34a39	-0,161	0,141	0,149	-0,100	0,276	0,167	0,230	-0,265	0,395
Id40a44	<b>-0,223</b>	<b>0,021</b>	<b>0,108</b>	0,029	0,433	0,171	<b>0,191</b>	<b>-1,317</b>	<b>0,095</b>
SegGrau	<b>-0,283</b>	<b>0,038</b>	<b>0,159</b>	0,172	0,132	0,153	<b>0,235</b>	<b>-1,939</b>	<b>0,027</b>
Graduação	<b>-0,201</b>	<b>0,092</b>	<b>0,151</b>	0,093	0,279	0,158	<b>0,228</b>	<b>-1,289</b>	<b>0,099</b>
Sub_1a5	0,054	0,293	0,099	0,065	0,257	0,100	0,148	-0,074	0,470
Sub_6a2	<b>0,122</b>	<b>0,072</b>	<b>0,083</b>	-0,018	0,431	0,100	0,131	1,067	0,143
Sub_m20	0,040	0,362	0,115	<b>0,182</b>	<b>0,084</b>	<b>0,131</b>	0,178	-0,796	0,213
Casado	0,087	0,184	0,097	0,048	0,340	0,116	0,153	0,255	0,399
R-quadrado	0,101			0,111					

Fonte: Elaboração Própria

O estilo de liderança não afeta o comprometimento afetivo dos policiais, tanto no Brasil ( $b_{BR}=-0,003$ ,  $p=0,482$ ) quanto nos EUA ( $b_{EUA}=0,026$ ,  $p=0,410$ ). Desta forma a **H3a foi rejeitada**.

O tempo de permanência dos policiais na instituição tem efeitos diferentes entre os países. Enquanto no Brasil um ano a mais na instituição reduz o comprometimento afetivo ( $b = -0,131$ ,  $p=0,104$ ), nos EUA este efeito é positivo ( $b=0,211$ ,  $p<0,05$ ). Esta diferença nos coeficientes estimados é significativa estatisticamente ( $t=-2,19$ ,  $p<0,05$ ). Além disso, por meio do aumento dos coeficientes relacionados às variáveis dummy criadas para captar o número de subordinados, verifica-se que quanto mais subordinados os policiais lideram maior é o seu comprometimento afetivo, no Brasil ( $b=0,359$ ,  $p<0,01$ ) e nos EUA ( $b=0,298$ ,  $p<0,01$ ). Entretanto, o teste de diferença de coeficientes não foi significativo ( $t=0,44$ ,  $p=0,33$ ), indicando que o efeito desta variável no comprometimento afetivo é igual nos países analisados.

**Tabela 9 - DV: Comprometimento afetivo**

IV	Brasil			EUA			Teste de diferenças de coeficientes		
	b	valor-p	Erro-padrão	b	valor-p	Erro-padrão	Erro-padrão pooled	t	valor-p
ESTLID	-0,003	0,482	0,077	0,026	0,410	0,114	0,13	-0,22	0,41
AnosIns	-0,131	0,104	0,104	<b>0,211</b>	<b>0,026</b>	<b>0,107</b>	<b>0,16</b>	<b>-2,19</b>	<b>0,01</b>
Menos34	0,154	0,157	0,152	-0,032	0,436	0,199	0,25	0,75	0,23
Id_34a39	0,022	0,444	0,156	-0,057	0,384	0,192	0,25	0,32	0,38
Id40a44	<b>0,296</b>	<b>0,005</b>	<b>0,114</b>	0,087	0,336	0,204	0,22	0,97	0,17
SegGrau	-0,026	0,452	0,214	<b>0,281</b>	<b>0,062</b>	<b>0,181</b>	0,31	-1,00	0,16
Graduação	-0,135	0,276	0,227	0,231	0,129	0,202	0,33	-1,11	0,13
Sub_1a5	<b>0,135</b>	<b>0,059</b>	<b>0,086</b>	0,137	0,185	0,152	0,16	-0,01	0,50
Sub_6a2	0,098	0,195	0,113	0,16	0,115	0,132	0,18	-0,35	0,36
Sub_m20	<b>0,359</b>	<b>0,000</b>	<b>0,088</b>	<b>0,298</b>	<b>0,003</b>	<b>0,104</b>	0,14	0,44	0,33
Casado	0,047	0,314	0,097	-0,012	0,456	0,106	0,15	0,40	0,35
R-quadrado	0,18			0,163					

Fonte: Elaboração Própria

O estilo de liderança não afeta o comprometimento normativo dos policiais em ambos os países. Os coeficientes estimados para Brasil e EUA são, respectivamente,  $b_{BR}=-0,01$  ( $p=0,455$ ) e  $b_{EUA}=-0,07$  ( $p=0,329$ ). **A hipótese H3b também foi rejeitada.**

**Tabela 10 - DV: Comprometimento normativo**

IV	Brasil			EUA			Teste de diferenças de coeficientes		
	b	valor-p	Erro-padrão	b	valor-p	Erro-padrão	Erro-padrão pooled	t	valor-p
ESTLID	-0,010	0,455	0,090	-0,070	0,329	0,157	0,167	0,358	0,360
AnosIns	0,058	0,294	0,107	<b>0,172</b>	<b>0,084</b>	<b>0,124</b>	0,167	-0,683	0,248
Menos34	<b>0,271</b>	<b>0,058</b>	<b>0,172</b>	0,019	0,455	0,172	0,256	0,983	0,163
Id_34a39	0,175	0,142	0,163	-0,047	0,388	0,165	0,244	0,910	0,182
Id40a44	<b>0,224</b>	<b>0,032</b>	<b>0,120</b>	-0,102	0,258	0,156	<b>0,195</b>	<b>1,671</b>	<b>0,048</b>
SegGrau	0,234	0,230	0,316	0,094	0,315	0,196	0,430	0,326	0,372
Graduação	0,029	0,465	0,329	-0,070	0,329	0,157	0,436	0,227	0,410
Sub_1a5	0,014	0,453	0,117	0,012	0,460	0,118	0,175	0,011	0,495
Sub_6a2	0,100	0,188	0,113	0,141	0,173	0,149	0,185	-0,222	0,412
Sub_m20	<b>0,198</b>	<b>0,043</b>	<b>0,114</b>	0,039	0,356	0,106	0,167	0,953	0,171
Casado	-0,073	0,214	0,091	-0,041	0,374	0,126	0,152	-0,211	0,417
R-quadrado	0,12			0,068					

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, o estilo de liderança não afeta o comprometimento instrumental dos policiais no Brasil ( $b=-0,08$ ,  $p=0,215$ ) e EUA ( $b=-0,154$ ,  $p=0,115$ ). Portanto, **a hipótese H3c foi rejeitada.**

**Tabela 11 - DV: Comprometimento instrumental**

IV	Brasil			EUA			Teste de diferenças de coeficientes		
	b	valor-p	Erro-padrão	b	valor-p	Erro-padrão	Erro-padrão pooled	t	valor-p
ESTLID	-0,08	0,215	0,102	-0,154	0,115	0,127	0,163	0,454	0,325
AnosIns	0,034	0,375	0,108	-0,039	0,379	0,127	0,169	0,431	0,333
Menos34	<b>0,293</b>	<b>0,053</b>	<b>0,18</b>	-0,096	0,309	0,192	<b>0,273</b>	<b>1,423</b>	<b>0,078</b>
Id_34a39	<b>0,306</b>	<b>0,020</b>	<b>0,148</b>	<b>-0,206</b>	<b>0,091</b>	<b>0,153</b>	<b>0,223</b>	<b>2,299</b>	<b>0,011</b>
Id40a44	<b>0,222</b>	<b>0,048</b>	<b>0,132</b>	<b>-0,287</b>	<b>0,048</b>	<b>0,17</b>	<b>0,214</b>	<b>2,381</b>	<b>0,009</b>
SegGrau	0,078	0,350	0,203	<b>-0,26</b>	<b>0,048</b>	<b>0,154</b>	0,285	1,188	0,118
Graduação	-0,117	0,283	0,203	0,049	0,369	0,146	0,282	-0,589	0,278
Sub_1a5	-0,017	0,436	0,104	-0,015	0,451	0,119	0,161	-0,012	0,495
Sub_6a2	<b>-0,159</b>	<b>0,069</b>	<b>0,107</b>	-0,105	0,230	0,141	0,175	-0,309	0,379
Sub_m20	0,047	0,339	0,112	-0,002	0,493	0,128	0,174	0,282	0,389
Casado	-0,023	0,400	0,09	-0,05	0,317	0,105	0,141	0,192	0,424
R-quadrado	0,097			0,178					

Fonte: Elaboração Própria

## 5 CONCLUSÃO

Esse trabalho buscou contribuir para uma melhor compreensão da influência da cultura no estilo de liderança, usando como referência principal as pesquisas de Geert Hofstede sobre dimensões culturais. Hofstede reconhece a existência de dois tipos de cultura. A cultura nacional faz parte do software mental que adquirimos nos primeiros dez anos de nossas vidas, e contém a maioria de nossos valores básicos. A cultura organizacional é adquirida quando entramos em uma organização como jovens adultos, com nossos valores básicos já consolidados. A cultura organizacional é mais superficial, e consiste principalmente de práticas.

Comparamos os resultados de pesquisas realizadas em duas unidades brasileiras de operações especiais - o BOPE e a CORE - com os resultados obtidos em uma unidade americana de operações especiais - a SWAT.

Foram utilizados métodos quantitativos para compreender a influência da cultura no estilo de liderança em cada uma das equipes. Foram aplicados questionários estruturados com o objetivo de medir estilo de liderança, confiança e comprometimento, e as relações entre essas dimensões.

Os resultados encontrados indicam que o estilo de liderança das equipes de operações especiais do Brasil é percebido como menos autoritário e mais consultivo quando comparado com os EUA, e que a característica consultiva da liderança no Brasil não afeta a confiança no líder e nem o seu comprometimento.

Esses resultados não correspondem à alta Distância de Poder encontrada na cultura brasileira segundo Hofstede (2001), nem ao estilo de liderança autocrático, paternalista e não consultivo a ela associado.

Esse resultado é o contrário do que poderíamos esperar considerando-se que, segundo Hofstede (1991), a cultura nacional é o elemento de maior influência sobre os valores dos indivíduos de uma organização, e consequentemente, sobre o seu estilo de liderança.

Uma possível explicação para esse resultado poderia ser encontrada nas características específicas da cultura organizacional das equipes de operações especiais. Essa cultura contém vários elementos que contribuem para a redução da Distância de Poder, uma das dimensões culturais que mais influenciam o estilo de liderança. Desta forma, nas equipes de operações especiais brasileiras haveria uma predominância da cultura organizacional como fator de influência do estilo de liderança, em detrimento da influência da cultura nacional.

Essa explicação é consistente com estudos como o de Neto (2013), que confirmou a baixa Distância de Poder como um dos elementos estruturantes da doutrina do BOPE, e o de STORANI (2008) que observou que o treinamento do BOPE promove uma reestruturação de valores e estabelece um novo ethos e uma nova visão de mundo.

O estudo apresenta algumas limitações. Uma das principais é a existência de diferenças entre as organizações estudadas em cada país. No Brasil o BOPE e a CORE diferem quanto ao tipo de atuação, à frequência de suas operações, aos vínculos entre os membros, ao ritual de iniciação e ao valor dado à autonomia e à ação individual. Nos Estados Unidos a organização estudada, a SWAT, também possui características únicas que podem afetar o estudo.

Para isolar completamente os fatores responsáveis pela influência da cultura na liderança precisaríamos de um universo de pesquisa maior.



## REFERÊNCIAS

- BEEKUN, R.; STEDHAM, Y; YAMAMURA, J. **Business Ethics in Brazil and the US: A Comparative Investigation**. Journal of Business Ethics 42:267-279, 2003.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice**. Sage, 2011.
- COLMERAUER, M. (2013). **A Influência da Liderança Consultiva nas Relações de Confiança e Comprometimento no BOPE/RJ** (Dissertação de Mestrado). Programa de Mestrado em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- DECÉNÉ, E. **A história secreta das forças especiais de 1939 aos nossos dias**. Larousse do Brasil, 2009.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., & ANDERSON, R.E. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.
- HAIR, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. **PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet**. The Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139–152. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>, 2011.
- HOFSTEDE, G.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage Publications, 2001.
- JAVIDAN, M.; DORFMAN, P; LUQUE, M.; HOUSE, R. **In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE**. Academy of Management Perspectives, Fevereiro de 2006, p.67-90.
- KETKAR, S.; KOCK, N.; PARENTE, R.; VERVILLE, J. **The Impact of Individualism on Buyer-Supplier Relationship Norms, Trust and Market Performance: An Analysis of Data from Brazil and the U.S.A**. International Business Review 21, p. 782-793, 2012.
- KOCK, N. **Advanced mediating effects tests, multi-group analyses, and measurement model assessments in PLS-based SEM**. International Journal of E-Collaboration, 10, 1–13. <http://doi.org/10.4018/ijec.2014010101>, 2014.
- NELSON, R. **Leadership, Personal Values and Cultural Context in Brazil, China and the USA**. Brazilian Administration Review, Rio de Janeiro, V.11, n.1, art.3, pp. 47-63, Jan/Mar. 2014.

NETO, P. **A Competência Essencial do BOPE**: Uma Análise Exploratória (Dissertação de Mestrado). Programa de Mestrado em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013

PEARSON, V. ; STEPHAN, W. **Preferences for Styles of Negotiation**: A Comparison of Brazil and the U.S. *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 22, No. 1, pp. 67-83, 1998.

STORANI, P. **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, 2008.

VOLKEMA, R.; FLEURY, M.T. **Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics**: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics* 36: 381-398, 2002.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. Pearson Prentice Hall, 2005.

ZANINI, M.T.; MIGUELES, C.; COLMERAUER, M. **A Ponta da Lança**: Intangíveis em Equipes de Alto Desempenho. Elsevier Campus, 2014.

ZANINI, M. T., PINHEIRO NETO, A. e COLMERAUER, M.. **O BOPE e a Excelência Operacional**. HSM Management. Dezembro, 2011.