

A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro

Marco Túlio Fundão Zanini

Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

Marcio Carvalho Colmerauer dos Santos

Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

Diego de Faveri Pereira Lima

Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

Recebido em 19/dezembro/2013

Aprovado em 22/outubro/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1187

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 Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Brasil. Apresentam-se os resultados de um estudo em que se utilizaram métodos quantitativos e qualitativos, com entrevistas em profundidade e questionários estruturados. A amostra é composta por 128 respondentes, de um total de 400 policiais. Os resultados apontam para uma relação direta entre um estilo de liderança consultivo e as confianças pessoal e profissional no líder. Conclui-se que liderança e confiança explicam parcialmente a qualidade da coordenação informal nas equipes da unidade, e são esses mesmos fatores que explicam a propensão ao risco extremo para as operações e o foco em resultados.

Palavras-chave: operações policiais especiais, liderança, confiança, comprometimento.

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho, busca-se melhor compreensão da influência do estilo de liderança na relação entre confiança no líder e comprometimento do liderado, como fator de coordenação informal, no *modus operandi* de equipes de alto desempenho que atuam em cenários complexos e imprevisíveis. Nesse sentido,

Marco Túlio Fundão Zanini, Mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Doutor em *Management* pela Universidade *Otto-von-Guericke*, em Magdeburg (Alemanha), é Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (CEP 22250-900 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: marco.zanini@fgv.br

Endereço:

Fundação Getúlio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Praia de Botafogo, 190, 5º Andar
Botafogo
22250-900 – Rio de Janeiro – RJ

Marcio Carvalho Colmerauer dos Santos é Pesquisador Associado e Mestre em Gestão Empresarial pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (CEP 22250-900 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: mcarvalho@icloud.com

Diego de Faveri Pereira Lima, Mestre em Economia Aplicada pela Universidade de São Paulo, é Doutorando e Professor Assistente da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (CEP 22250-900 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: diego.lima@fgv.br

buscou-se investigar uma instituição reconhecida, cuja efetividade depende do desempenho e dos resultados de equipes operacionais nesses cenários. Investigou-se 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, Migueles, Colmerauer & Mansur, 2013) e que tem 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 UOE surgiram, como são conhecidas hoje, durante a Segunda Grande Guerra Mundial, com a finalidade de empregar recursos de maneira pontual para alcançar resultados mais expressivos do que aqueles possíveis de serem 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 alcançar resultados superiores. No caso que se escolheu, esse aspecto é fundamental para o aumento da efetividade em ações com características de guerrilha urbana. Essas equipes podem ser entendidas como alternativas eficazes ante o aumento da complexidade e da incerteza dos combates e do risco para civis, em que o controle centralizado tende a ser ineficaz (Spulak, 2007; Zanini *et al.*, 2013). Dentre os fatores mais relevantes que distinguem as equipes de operações especiais das equipes convencionais destacam-se sua formação e sua coordenação. Estudos anteriores e mais recentes (Kellet, 1987; Oetting, 1988; Storani, 2006; Rodrigues-Goulart, 2007; Spulak, 2007; Decéné, 2009; Zanini *et al.*, 2013) mostram que, dentre os principais elementos que caracterizam essas equipes, destacam-se forte coesão interna, organização em pequenos grupos, devoção a uma causa comum e relevância do fator liderança. Referindo-se a essas equipes, Borman, Motowidlo, Rose e Hansen (1985) argumentam que a liderança possui um papel relevante para 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. Na primeira, buscou-se analisar o contexto específico dessa unidade. Essa etapa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, para compreender melhor a influência do estilo de liderança na relação entre confiança no líder e comprometimento do liderado na instituição. Na etapa seguinte, utilizando método quantitativo, buscou-se entender o quanto a relação desses elementos identificados contribui para a qualidade da coordenação nessas equipes. Buscou-se confirmar os achados na primeira fase e validar as relações entre esses elementos identificados. Para tanto, foi proposto um modelo teórico que considera a liderança como variável

central de pesquisa (Figura 1, na seção 5) e postula que o estilo de liderança influencia a relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

2. POLÍCIAS ESPECIAIS: O ESTUDO DO CASO BOPE

O BOPE é uma unidade de operações especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro, criada em 1978, que conta com cerca de 400 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 a coleta de questionários. A amostra foi composta de 128 respondentes. Com a pesquisa, buscou-se 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”. Essa definição traz a ideia de que o fim a que se destina a aplicação da força policial pode alterar-se 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. Ele 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, no estudo conduzido por Zanini *et al.* (2013) identificaram-se competências específicas no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro, são elas: velocidade de ação; capacidade de coordenação *ad hoc*; alta resolutividade; forte competência para proteção mútua dos membros, com taxas reduzidas de acidentes e de baixa em combate; capacidade de atuar em cenários complexos e imprevisíveis. O trabalho no BOPE diferencia-se daquele das demais unidades convencionais na Polícia Militar pela frequência e pela intensidade dos combates com alto risco envolvido, pela necessidade de conjugação de técnica e disciplina operacional, pelo 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 em que se exige a capacidade de ouvir, interpretar e obedecer aos comandos em curtíssimo espaço de tempo.

3. 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 (Ferrin & Dirks, 2002). De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995), a importância da confiança é citada em muitas áreas de estudo organizacionais que envolvem a liderança, tais como a comunicação, a administração por objetivos e as relações de trabalho. Tzafirir e Dolan (2004) ressaltam que existem componentes comuns às diferentes definições de confiança, tais como as questões associadas a vulnerabilidade/risco, o problema da reciprocidade e a dinâmica das expectativas. Em relação às questões associadas a 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 (Ferrin & Dirks, 2002). Assim, a confiança confere segurança para pessoas assumirem risco, sendo esse o ponto central em conceptualizações 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, com base em expectativas positivas. Na análise das relações de confiança entre líderes e liderados utiliza-se, neste trabalho, 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 à confiança baseada no afeto, estão relacionadas positivamente ao desempenho de equipes (Webber 2008; Zur, Terawatanavong & Webster, 2009). No entanto, sejam cognitivas, sejam afetivas, Zanini (2011) sustenta que relações de confiança ocorrem inseridas em 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, cabendo, portanto, 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 também consistente com a opinião de que há componentes de confiança que diferem na medida em que 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 o indivíduo, depender de seu apoio 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 e recursos, interdependência, cuidado interpessoal e preocupação (Rousseau *et al.*, 1998).

4. A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA CONFIANÇA DO LIDERADO

Independentemente 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, seja em relação aos atributos do liderado ou aos atributos da relação líder-liderado. Cada uma das categorias reflete diferentes efeitos na confiança (Ferrin & Dirks, 2002). No presente trabalho, o enfoque é dado à natureza da relação entre o líder e o liderado, e principalmente à 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 engajam-se em ações que geram a confiança de seus liderados, estabelecendo uma relação de troca social com eles. Assim, os líderes constroem confiança, demonstrando preocupação individualizada e respeito para com os liderados, que envolve desde a consulta ao liderado antes de tomar uma decisão até sua implementação, com base na lealdade entre ambos (Bartram & Casimir, 2007). Em contraste, os líderes transacionais concentram mais esforços na garantia de os recompensar 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 – baseada no caráter – de que serão vistos como justos, confiáveis e íntegros.

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 o apoiar 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, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 — O estilo de liderança consultivo está positivamente relacionado com a confiança pessoal (a) e profissional (b) do liderado em 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. Nesse sentido, normas, valores e crenças organizacionais asseguram que os comportamentos sejam coerentes com a confiança investida. Considera-se ainda que, nesse contexto, a qualidade e a confiabilidade das informações transmitidas pelos líderes aos liderados são fator crítico, uma vez que podem ser de importância vital para o controle dos riscos das operações.

5. A INFLUÊNCIA 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 exerça 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 (Ferrin & Dirks, 2002). Em relação ao desempenho, a percepção do caráter do líder pode influenciar a vulnerabilidade de

um liderado em uma relação hierárquica. Em outras palavras, 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 tornam-se importantes. Com base nessa 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 engajar-se em comportamentos de risco, como 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. Em outras palavras, 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 efeito direto sobre o comprometimento organizacional (Eisenberger, Karangolar, Stinglhamber, Neves, Becker, *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 em estudos anteriores (Pillai, Schriesheim & Williams, 1991; Brockner, Siegel, Tyler & Martin, 1997; Farrell, 2003; Ugboro, 2003; Crossman & Lee-Kelley, 2004; Lazzarini, Miller & Zenger, 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.*, 1991; 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.

Assim, propõe-se o seguinte modelo teórico, que considera a liderança como variável central de pesquisa (Figura 1), postulando que o estilo de liderança influencia a relação entre confiança no líder e o comprometimento do liderado. Verificaram-se tanto

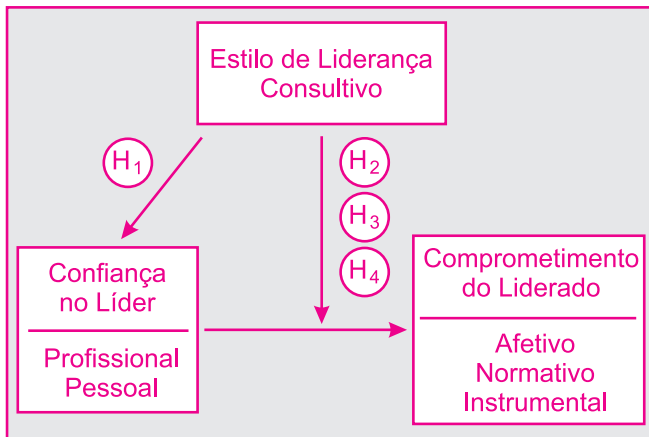


Figura 1: Modelo Teórico de Pesquisa

a relação entre o estilo de liderança e a confiança nesse líder como sua influência na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

6. METODOLOGIA

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

Inicialmente, realizou-se 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 a influência do estilo de liderança na relação entre confiança no líder e comprometimento do liderado. Nesse trabalho, surgiu 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. Isso gera interesse maior em aprofundar a análise desse fator como constitutivo da força do vínculo dos membros entre si, entre eles e seus superiores e em suas equipes de trabalho, tornando-se fator de efetividade operacional.

6.1. Pesquisa qualitativa – resultados

Nos resultados da pesquisa qualitativa, apontaram-se três elementos de análise: o contexto, a liderança e a estrutura orga-

nizacional. Quando se analisa o contexto institucional, observa-se que os membros da unidade percebem-se como indivíduos que agem 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 é, em geral, 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 mostrou-se negativa. Outros elementos – basicamente os sentimentos de lealdade pessoal nutridos pela orientação e uma causa comum – desempenham um papel essencial para a coordenação das tarefas e reforçam o vínculo percebido entre os indivíduos.

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. Observa-se 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 dessa 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 se sintam 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 as 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 contra a escalada do mal. A unidade apresenta uma cultura fortemente paroquial (Hofstede, 2001), 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. Ela 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 torna-se evidente na prática, quando, em situação de conflito e risco de vida, esses indivíduos percebem a importância de contar uns com os outros e comprometer-se 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, aqueles exercidos pelos próprios pares, que inibem um indivíduo de agir de forma considerada inadequada.

Em relação à seleção, o BOPE possui rígido mecanismo para ingresso na unidade (Storani, 2006). Confirmou-se 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 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. Diferentemente da maioria, na unidade investigada as operações são muito frequentes e intensas, gerando grande experiência operacional em 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 vínculo com o Batalhão durante a carreira são levados em conta para a escolha. Não se pode deixar de mencionar o aspecto político-institucional. Sendo o principal braço operacional da corporação, a decisão final quanto ao nome do Comandante da unidade, por tratar-se 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.

6.2. 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 do policial para participar de operações de risco, os fatores mais importantes para enfrentar o desafio de uma missão de

alto risco, e aqueles motivadores e desmotivadores para fazer 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. O questionário utilizado foi o *Behavioral Trust Inventory* (BTI) de Gillespie (2003), validado para a realidade brasileira por Zanini (2007). Esse questionário é composto por dez 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: 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 que focam as dimensões afetiva, normativa e instrumental, medidos em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 a 5 (1 = discordo completamente; 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.

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 opinião e quaisquer comentários adicionais.

6.3. Instrumento de coleta de dados

A amostra é composta de 128 respondentes, todos do sexo masculino, representando 32% de um total de 400 policiais 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 a 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 primeira parte do questionário. Em seguida, o modelo de pesquisa foi analisado a partir de modelagem de equações estruturais, de modo a testar as hipóteses de pesquisa.

6.4. Teste de hipóteses

O modelo estatístico utilizado para testar as hipóteses elencadas neste artigo é o 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⁽¹⁾ a partir dos indicadores observáveis que compõem as escalas apresentadas no item anterior deste artigo. 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 deu-se 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, estimou-se o modelo estrutural, que permitiu relacionar as variáveis latentes extraídas do modelo de mensuração. Nesta etapa, as hipóteses foram testadas. Com o uso do método de reamostragem *bootstrapping*⁽²⁾, o algoritmo PLS *Regression* estimou os betas que correspondem ao efeito das variáveis independentes na variável dependente. A significância estatística e o sinal desses betas estimados foram utilizados para tirar conclusões sobre as hipóteses.

7. RESULTADOS

7.1. Estatística descritiva da amostra

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; 13,6%, entre 40 e 44 anos; e 6,3%, acima de 45 anos. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos entrevistados declarou possuir ensino médio completo (68,6%). Somente 16,9% dos entrevistados têm ensino superior, e 0,8% possuem algum curso de pós-graduação. No que diz respeito ao estado civil dos respondentes, 58,62% são casados; 16,38% estão casados pela segunda

vez, ou mais; 19,83% são solteiros; e 5,17%, divorciados ou separados. Em termos de número de profissionais subordinados aos respondentes da pesquisa, verifica-se que não há concentração de respondentes em nenhuma das opções de resposta. Dos respondentes, 20,37% da amostra não têm subordinado; 20,37% têm de um a cinco subordinados; 27,78%, de seis a 20; e 31,48%, mais de 20.

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

7.2. Resultados do modelo de mensuração dos construtos

Nesta seção, o objetivo é avaliar a qualidade da mensuração das variáveis latentes que serão utilizadas para o teste das hipóteses, ou seja, serão avaliadas a validade convergente, a discriminante e a confiabilidade do instrumento de mensuração (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2011). Especificamente, foram mensuradas as variáveis confiança pessoal no líder superior (CLSPRESS), confiança profissional no líder superior (CLSPROF), comprometimento afetivo (CA), comprometimento instrumental (CI) e comprometimento normativo (CN).

A Tabela 1 é utilizada para avaliar a validade convergente do instrumento de mensuração. Nela são apresentadas as cargas fatoriais (em destaque), 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, Anderson, Tatham e Black (2005) apontam que um instrumento de mensuração deve apresentar cargas fatoriais significantes (valores-*p* associados com as cargas devem ser menores 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 do que todas as cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*). Diante desses critérios, foi necessário excluir um indicador do fator comprometimento normativo (CN 4), uma vez que esse 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 desse indicador, todos os critérios para atestar a validade convergente dos instrumentos de mensuração foram satisfeitos. Com esse resultado, confirma-se que os indicadores que, teoricamente, fazem parte de uma mesma variável latente comportam-se da mesma maneira empiricamente.

Na Tabela 2, apresenta-se a matriz de correlação entre as variáveis latentes mensuradas, assim como a raiz quadrada da fração da variância extraída – AVE (*Average Variances Extracted*) – (apresentada na diagonal principal em destaque). Essa 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)

Tabela 1

Combined Loadings and Cross Loadings

Indicadores	CA	CI	CN	CLSPESS	CLSPROF	Valor-p
CA_1	0,75	-0,09	0,26	-0,18	0,19	<0,001
CA_2	0,73	-0,09	0,22	0,11	0,04	<0,001
CA_3	0,89	0,04	-0,05	-0,01	0,01	<0,001
CA_4	0,89	0,00	-0,11	0,06	-0,04	<0,001
CA_5	0,86	0,05	-0,09	-0,04	0,02	<0,001
CA_6	0,83	0,06	-0,16	0,05	-0,18	<0,001
CI_1	0,06	0,70	-0,01	0,09	-0,11	<0,001
CI_2	0,33	0,60	-0,15	0,12	-0,16	<0,001
CI_3	0,03	0,65	0,16	-0,14	0,03	<0,001
CI_4	-0,23	0,64	0,07	-0,08	0,20	<0,001
CI_5	-0,07	0,57	0,03	0,05	0,04	<0,001
CI_6	-0,13	0,56	-0,13	-0,04	0,02	<0,001
CN_1	-0,28	0,19	0,63	-0,13	0,22	<0,001
CN_2	0,08	-0,03	0,71	-0,04	0,13	<0,001
CN_3	-0,14	-0,04	0,75	0,02	-0,08	<0,001
CN_4	0,70	-0,10	0,51	0,02	-0,20	<0,001
CN_5	-0,24	-0,07	0,77	0,15	0,03	<0,001
CN_6	0,08	0,06	0,63	-0,05	-0,14	<0,001
CLSPESS_1	-0,09	0,03	0,00	0,87	0,08	<0,001
CLSPESS_2	0,00	-0,17	0,12	0,75	0,01	<0,001
CLSPESS_3	-0,01	0,01	0,05	0,84	-0,15	<0,001
CLSPESS_4	0,16	0,05	-0,12	0,77	0,17	<0,001
CLSPESS_5	-0,05	0,06	-0,06	0,82	-0,09	<0,001
CLSPROF_1	0,23	-0,02	-0,06	-0,04	0,82	<0,001
CLSPROF_2	-0,17	0,10	-0,08	-0,07	0,83	<0,001
CLSPROF_3	-0,07	-0,13	0,09	-0,02	0,86	<0,001
CLSPROF_4	-0,03	0,02	-0,01	0,03	0,87	<0,001
CLSPROF_5	0,05	0,02	0,06	0,09	0,83	<0,001

de determinado construto deve ser maior que a maior correlação com qualquer outro construto mensurado. Diante desse critério, conhecido como critério Fornell-Larcker, os resultados indicam que o instrumento de mensuração apresentou validade discriminante. No construto comprometimento afetivo (CA), apresentou-se uma raiz da fração da variância extraída (0,827)

muito superior à maior correlação desse construto com os outros mensurados, que, nesse caso, foi o comprometimento normativo (0,362). Com esse fato, comprova-se 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	CLSPESS	CLSPROF
CA	0,827				
CI	0,143	0,620			
CN	0,362	0,412	0,711		
CLSPESS	0,131	0,031	-0,073	0,810	
CLSPROF	0,360	0,064	0,169	0,445	0,840
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 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, Sarstedt *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, em todos os construtos mensurados apresentou-se aceitável consistência interna.

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

7.3. Resultados do modelo estrutural e análise dos dados

Os modelos que serão apresentados nesta seção permitiram o teste das hipóteses apresentadas. Na Hipótese 1a, previu-se que o estilo de liderança consultivo é positivamente relacionado com a confiança pessoal do líder no liderado. Já na Hipótese 1b, previu-se 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 aplicam-se a três diferentes tipos de líderes. Primeiramente, leia estas descrições, por favor:
 - **Líder 1:** Geralmente toma suas decisões prontamente e comunica-as a seus subordinados de forma clara e firme. Ele espera que a equipe execute as decisões com lealdade, 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 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

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

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

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 instrumental e comprometimento normativo. O primeiro modelo permite captar a fração da variância (R^2) da variável dependente, explicada pelas variáveis de controle (Modelo 1). 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 dessas variáveis na respectiva variável dependente (Modelo 2). Já o terceiro modelo foi utilizado para testar as hipóteses H2, H3 e H4. Nesse modelo, variáveis que correspondem à multiplicação da variável ESTLID com as variáveis de confianças 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).

Na Tabela 4, apresenta-se 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

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. Dummy de referência.
	30 a 39 anos	Assume valor 1 se o respondente tem entre 30 e 39 anos de idade e 0 caso contrário.
	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. Dummy de referência.
	Sub1a5	Assume valor 1 se o respondente tem entre um e cinco subordinados e 0 caso contrário.
	Sub6a20	Assume valor 1 se o respondente tem entre seis 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.

Figura 2: Código das Variáveis Dummy Utilizadas nos Modelos

Tabela 3

Efeitos do Estilo de Liderança na Confiança do Liderado no Seu Líder

Variáveis de Controle	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
Efeito Direto						
ESTLID	0,156**	0,022	1,060	0,208**	0,046	1,06
R-quadrado	0,102			0,143		

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

e ESTLID. No entanto, a maior parcela desse incremento deve-se à variável confiança profissional do liderado no líder (CLSPROF), pois foi a única que apresentou significância estatística (Tabela 4).

Na hipótese H2a, previu-se que o estilo de liderança consultivo influenciaria positivamente a relação entre a confiança pessoal no líder (CLSPESS) e comprometimento afetivo (CA). Os resultados não permitem comprovar essa 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 (Tabela 4) que a CLSPESS não afeta o CA (Modelo 3; $b=-0,011$; $p=n.s.$). Já na H2b, sugeriu-se que o estilo de liderança consultivo influenciaria positivamente a relação entre a confiança profissional no líder (CLSPROF) e o comprometimento afetivo (CA). Essa 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 se previa na hipótese, esse efeito positivo reduz-se (Tabela 4), quando o líder é mais consultivo (Modelo 3; $b=-0,211$; $p<0,05$).

Na Tabela 5, apresenta-se o resultado dos três modelos estimados considerando-se 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% deve-se em grande parte a tais variáveis. Nesse 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).

Finalmente, na Tabela 6, apresenta-se o resultado dos três modelos estimados considerando-se a variável dependente comprometimento normativo (CN). Após a inclusão das variáveis utilizadas para testar as hipóteses do presente trabalho

Tabela 4

Modelo Estrutural Estimado para Explicar a Variância do Comprometimento Afetivo

Variáveis de Controle	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF
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
Efeitos Diretos									
CLSPESS				-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
Efeitos Moderadores									
ESTLID*CLSPESS							0,083	0,007	1,361
ESTLID*CLSPROF							-0,211**	0,075	1,509
R-quadrado	0,136			0,242			0,272		

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

Tabela 5

Modelo Estrutural Estimado para Explicar a Variância do Comprometimento Instrumental

Variáveis de Controle	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	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
Efeitos Diretos									
CLSPESS				-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
Efeitos Moderadores									
ESTLID*CLSPESS							0,062	0,003	1,361
ESTLID*CLSPROF							0,058	0,001	1,509
R-quadrado	0,108			0,116			0,123		

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

(Modelo 3), o R² passou de 10,9% para 17,9%, um ganho de aproximadamente 8% na explicação da variância do CN, 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 (CLSPESS) e comprometimento normativo (CN). Os resultados indicam que a CLSPESS afeta negativamente o CN (Modelo 3; $b = -0,138$; $p < 0,1$), mas essa relação não é afetada pelo estilo de liderança (Modelo 3; $b = 0,07$; $p = n.s.$) (Tabela 6). Esse 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; $b = -0,116$; $p = n.s.$), essa 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; $b = 0,205$; $p > 0,1$), que se reduz se o líder for mais consultivo (Modelo 3; $b = -0,15$, $p < 0,1$). Esse resultado refuta a H4b, uma vez que enfraquece o efeito da

CLSPROF no CN em vez de fortalecer tal relação como se previu na hipótese (Tabela 6).

Assim, o resultado consolidado do teste das hipóteses pode ser visto de forma sintetizada na Figura 3.

Como se previa na Hipótese 1 (H1), o estilo de liderança mais consultivo **influencia positivamente** tanto a confiança profissional quanto a confiança pessoal do liderado no líder. Em outras palavras, 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 desta 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, nesta investigação apontou-se 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 con-

Tabela 6

Modelo Estrutural Estimado para Explicar a Variância do Comprometimento Normativo

Variáveis de Controle	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	VIF	b	Effect Size	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
Efeitos Diretos									
CLSPESS				-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
Efeitos Moderadores									
ESTLID*CLSPESS							0,070	0,002	1,361
ESTLID*CLSPROF							-0,15*	0,024	1,509
R-quadrado	0,109			0,164			0,179		

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

Hipóteses	Há suporte para as hipóteses?
A influência do estilo de liderança na confiança	
H1a: O estilo de liderança consultivo está positivamente relacionado com a confiança pessoal do liderado no seu líder.	Sim
H1b: O estilo de liderança consultivo está positivamente relacionado com a confiança profissional do liderado no seu líder.	Sim
A influência do estilo de liderança na relação entre confiança e comprometimento	
H2a: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar positivamente a relação entre a confiança pessoal no líder e o 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 negativamente a relação entre a confiança pessoal no líder e o comprometimento instrumental.	Não
H3b: Um estilo de liderança consultivo vai influenciar negativamente 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

Figura 3: Resumo dos Resultados dos Testes das Hipóteses

fiança pessoal no líder e o comprometimento normativo. Isso leva a crer que outros fatores críticos podem afetar com mais intensidade a relação entre confiança no líder e o comprometimento dos liderados.

Por outro lado, encontrou-se 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 esse estilo de liderança passe a ser percebido como uma fraqueza que denota incapacidade ou falta de competência para a posição de liderança. Em outras palavras, em certo grau, um estilo de liderança consultivo pode ser desejado pelos liderados, porém, quando percebido como demasiadamente consultivo, esse estilo pode passar a ser percebido como uma fraqueza da liderança, que a princípio, pela tradição do contexto organizacional militar, 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, para buscar confirmar as relações causais que levam a esses resultados.

8. CONCLUSÃO

Neste estudo, buscou-se uma melhor compreensão da influência do estilo de liderança, como fator de coordenação informal, na *modus operandi* de equipes de alto desempenho que atuam em cenários complexos e imprevisíveis. Nesse sentido procurou-se investigar uma instituição reconhecida cuja efetividade depende do desempenho e dos resultados de equipes operacionais nesses cenários. Investigou-se o funcionamento do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), uma unidade de operações especiais (UOE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

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

Propôs-se 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. Verificaram-se 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. Nesse sentido, confirmou-se 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, esta investigação aponta para a inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

Concluiu-se que a qualidade da liderança tem uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização, com base em categorias de confianças pessoal e profissional. São esses fatores, liderança e confiança, que explicam parcialmente a qualidade da coordenação informal nas equipes dessa UOE investigada. Esses mesmos fatores explicam a propensão ao risco extremo para as operações e o foco em resultados. Corroborando estudos anteriores sobre as unidades de operações especiais, confirmou-se que a forte coesão em pequenos grupos e o exercício da liderança são elementos importantes na formação das UOE. Na unidade investigada neste estudo, porém, observou-se que, apesar de a liderança ter um papel estruturante para estabelecer a confiança entre os membros das equipes, se encontrou uma relação negativa quando investigada 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.

Nesse sentido, esta pesquisa traz contribuição para a melhor compreensão da coordenação informal em equipes operacionais que atuam sob alto risco, em cenários complexos e imprevisíveis.

Neste estudo, apresentam-se possibilidades para o desenvolvimento de futuros estudos sobre o tema. Principalmente, não se analisou a efetividade da inter-relação dos elementos informais com os elementos formais de coordenação, não se fez uma análise completa da cultura da organização (mística, ritos, rituais e símbolos), o que poderia ajudar a compreender melhor outras perspectivas na análise dos elementos de coordenação informal, e, finalmente, também não se compararam outras UOE de mesma natureza institucional (policial). Dessa forma, os resultados abrem espaço para novas pesquisas sobre o tema. ◆

(1) Os termos variáveis latentes, fatores e construtos são usados, neste texto, de forma intercambiável.

(2) Foram utilizadas cem replicações no procedimento de *bootstrap*.

- 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), 04-19.
DOI: 10.1108/01437730710718218
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R., & Hansen, L. M. (1985). *Development of a model of soldier effectiveness* (Institute Report n. 95). Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institute.
- Bittner, E. (2003). *Aspectos do trabalho policial*. São Paulo: Edusp.
- Brockner, J. P., Siegel, P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating affect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- 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. C., & Payne, R. L. (2006). Character-based determinants of trust in leaders. *Risk Analysis*, 26(6), 1161-1173.
DOI: 10.1111/j.1539-6924.2006.00823.x
- Crossman, A., & Lee-Kelley, L. (2004, October). Trust, commitment and team working: The paradox of virtual organizations. *Global Networks*, 4(4), 375-406.
- Decéné, E. (2009). *A história secreta das forças especiais de 1939 a nossos dias*. São Paulo: Larousse do Brasil.
- Eisenberger, R., Karangolar, 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, March). The effects of downsizing on market orientation: The mediating roles of trust and commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 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
- 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., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SE3M: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
DOI: 10.2753/MIP1069-6679190202
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (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
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kellet, A. (1987). *Motivação para o combate, o comportamento do soldado na luta*. Rio de Janeiro, Brasil: Biblex.
- Lazzarini, S. G., Miller, G. J., & Zenger, T. R. (2004, June). *Moving out of commitment relationships: The role of contracts and trust*. Working paper. St Louis: Washington University.
- 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
- Oetting, D. (1988). *Motivation und Gehechtswert: von Verhalten des Soldaten im Kriege*. (Relatório de Pesquisa). Frankfurt, Deutschland: Verlag.
- Parra, M. G., Nalda, A. L., & 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., & Williams, E. (1991). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-study sample. *Journal of Management*, 25, 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.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Tzafir, 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, Winter). 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*, 4(3), 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., & Kwon, G. (2004, Spring). Factors affecting the levels of trust and commitment in supply chain relationship. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 4-14. ABI/Inform Global.
- Zanini, M. F. (2007). *Trust within organizations of new economy: a cross-industrial study*. Wiesbaden, Deutschland: DUV.
- Zanini, M. T. (2011). Trust management. In R. Stock-Homburg, & B. Wolff (Eds.), *Handbuch strategisches personalmanagement* (pp. 335-352). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag.
- Zanini, M. T., Migueles, C.P., Colmerauer, M. & Mansur, J. (2013). Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de Operações Especiais. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 17(1), 106-125.
- Zur, A., Terawatanavong, C., & Webster, C. (2009). Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(1), 73-79.

ABSTRACT

The influence of a consultative leadership style in the trust and commitment relationships in the Special Police Operations Battalion (*Batalhão de Operações Policiais Especiais*) of Rio de Janeiro

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 in depth interviews and structured questionnaires. The sample was composed of 128 respondents from 400 police officers. The results point out to a direct relationship between a consultative leadership style, and personal and professional confidence in the leader. We conclude that leadership and trust can explain partially the quality of the informal coordination of these teams in this police unit, and are the factors that explain the propensity to take extreme risk in the operations with focus on results.

Keywords: special police operations, leadership, trust, commitment.

RESUMEN

La influencia del estilo de liderazgo consultivo en las relaciones de confianza y compromiso en el Batallón de Operaciones Policiales Especiales de Río de Janeiro

Este trabajo fue desarrollado con el objetivo de comprender la influencia del liderazgo consultivo en las relaciones de confianza y compromiso dentro de una unidad de operaciones especiales, más específicamente en el Batallón de Operaciones Policiales Especiales de la Policía Militar del estado de Río de Janeiro, Brasil. Se presentan los resultados de un estudio en que se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos, con entrevistas en profundidad y cuestionarios estructurados. La muestra se compone de 128 encuestados, de un total de 400 policías. Los resultados indican una relación directa entre un estilo de liderazgo consultivo y la confianza personal y profesional en el líder. Se concluye que el liderazgo y la confianza explican parcialmente la calidad de la coordinación informal en los equipos de esta unidad de policía, y son estos mismos factores que explican la propensión al riesgo extremo para las operaciones y el enfoque en resultados.

Palabras clave: operaciones especiales policiales, liderazgo, confianza, compromiso.