

A CONFIANÇA EM EQUIPES DE ALTO RISCO PARA A REDUÇÃO DE ACIDENTES NO CONTEXTO CULTURAL BRASILEIRO

Carmen P. Migueles, PhD
Fundação Getúlio Vargas (FGV)
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)
carmen.migueles@fgv.br

Marco Tulio F. Zanini, PhD
Fundação Getúlio Vargas (FGV)
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)
marco.zanini@fgv.br

RESUMO

Os estudos sobre cultura comparada apontam cada vez mais para a importância dos fatores intangíveis na coordenação interna nas organizações para a eficiência operacional. No Brasil, esse tema vem sendo abordado de forma difusa. O excesso de normas e a baixa confiança interpessoal precisam ser substituídos por novas formas de gestão dos fatores humanos. A combinação entre baixa confiança, alta distância de poder e alta aversão à incerteza, cria uma cultura de planejamento reativo, foco no curto prazo e excesso de controles formais, que aumenta enormemente os custos de transação, não promove eficiência e efetividade, nem a capacidade de resolver problemas complexos e sistêmicos (Migueles, Lafraia & Costa, 2007; Zanini e Migueles, 2018). Apresentamos um estudo de caso longitudinal, combinando métodos qualitativos e quantitativos, no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro (BOPE/RJ), conduzido entre 2011 e 2018, com o objetivo de compreender as articulações internas que garantem uma baixa taxa de letalidade em uma atividade de alto risco e baixa previsibilidade. Nossos resultados mostram que o exercício da liderança compartilhada combinado com o desenvolvimento das equipes com algum grau de autonomia é fundamental para a redução de acidentes e a promoção da eficiência operacional.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura comparada apontam, de forma cada vez mais contundente, para a importância dos fatores intangíveis para a coordenação interna nas organizações. No Brasil, esse tema vem sendo abordado de forma difusa. Após 19 anos de pesquisa, conseguimos isolar os fatores críticos e estabelecer relações de causalidade. O excesso de normas e a baixa confiança precisam ser substituídos por novas formas de gestão dos fatores humanos. A combinação entre baixa confiança (World Value Survey 2010-2014), alta distância de poder e alta aversão à incerteza (Hofstede, 2001) criou uma cultura de planejamento reativo, foco no curto prazo e foco no excesso de controles, que aumenta enormemente os custos de transação e não promovem eficiência, efetividade, nem a capacidade de resolver problemas complexos e sistêmicos. Em trabalhos anteriores (Migueles et al., 2007, Zanini e Migueles, 2018) fazemos uma análise em profundidade dessas causas e da trajetória da pesquisa que trouxe a esses resultados. A combinação dos fatores acima promove uma grande distância entre a tarefa prescrita e a tarefa real, gerando uma desconexão entre os objetivos e os valores proclamados pelas organizações e a realidade concreta do ambiente de trabalho. Segundo as nossas pesquisas, essa desconexão é a principal causa de acidentes de trabalho no Brasil. Reintegrar esses elementos pressupõe abrir espaços para a participação do executante na busca por soluções para os problemas concretos percebidos. No entanto, o estilo de liderança do modelo cultural brasileiro, combinado com a baixa confiança, é uma barreira significativa para avanços robustos.

1 Carmen Migueles, doutora em Sociologia das Organizações – FGV

2 Marco Tulio Zanini, doutor em Management - FGV

Neste presente artigo apresentamos um estudo longitudinal no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro (BOPE/RJ) conduzido de 2012 até 2018, com o objetivo de compreender as articulações internas que garantiram historicamente um baixo número de acidentes e uma baixa taxa de letalidade de policiais em uma atividade de altíssimo risco e baixíssima previsibilidade. Apesar da grande frequência das operações diárias (em média, duas por dia) o BOPE/RJ apresenta um número de acidentes e uma taxa de letalidade de policiais proporcionalmente muito menor que uma unidade convencional de polícia. Nossos resultados mostram que o exercício da liderança compartilhada combinado com o desenvolvimento de equipes com algum grau de autonomia, é fundamental para a redução de acidentes e a promoção da eficiência operacional.

2. DESCRIÇÃO

Estudos mostram que a confiança é fundamental para o desempenho organizacional (Schoorman, Mayer e Davis 2007; Zanini, 2007) e para o desenvolvimento econômico (Fukuyama, 1995; Putnam, Leonardi e Nonetti, 1993; North, 1990; Ostrom, 1990), e o Brasil é um dos países com menor propensão ao desenvolvimento das relações de confiança (Beinhocker, 2006; Inglehart e Welzel, 2005; Zak e Knack, 2001; Knack e Keefer, 1997). Comparativamente, o Brasil possui um baixo desempenho econômico, mesmo considerando países com menos capital humano disponível (Schwab, 2016; Cornell University, INSEAD e WIPO, 2017; CGEE, 2016).

A diferença na propensão à confiança entre os países latinos pode ser explicada por seus diferentes caminhos históricos, que levaram a diferentes graus de desigualdade e heterogeneidade. Segundo Zak & Knack (2001: 297), desigualdade e heterogeneidade têm impacto negativo na confiança e o Brasil tem maior desigualdade (Banco Mundial, 2017; PNUD, 2006; Migueles, 2004) e maior heterogeneidade (Levy, 1974) do que a maioria dos países latino-americanos. De fato, o Brasil surge como evidência de que, a baixa confiança possui um impacto negativo na produtividade, competitividade e na capacidade de redução da pobreza. Em linha com os estudos de Zak & Knack (2001: 314), nossas pesquisas anteriores (Zanini, 2007; Migueles et al., 2007; Zanini e Migueles, 2018) confirmam uma relação negativa entre alta distância de poder (DP) e alta aversão à incerteza (AI) (Hofstede, 2001) e a baixa confiança nas organizações (Zanini, 2007; Zanini, Nunes & Migueles, 2018). Hofstede (2001: 375) observa que DP e AI são dimensões cruciais para se compreender as preferências por configurações organizacionais em diferentes países. Nossas pesquisas mostram a articulação dessas dimensões ao nível organizacional, e apontam para a relevância do nível *meso* de análise (Williamson, 1996: 223) para investigar as relações causais dentre essas variáveis. Neste sentido, nosso objetivo neste estudo é compreender se e como é possível mitigar os acidentes de trabalho nestes contextos organizacionais, considerando estas dimensões de cultura nacional.

Segundo a literatura especializada, há uma estreita conexão entre as relações de confiança entre membros de um grupo e a capacidade de lidar com o risco na execução das tarefas organizacionais (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Zanini, 2007; Hannah, Uhl-Bien, Avolio and Cavarretta, 2009). Neste sentido, buscamos identificar uma organização que opera em contextos de risco extremo, de forma a constatar essa relação entre confiança e risco, e verificar possíveis aprendizados que pudessem ser adquiridos. A literatura aponta para as CAOs, (*Critical Action Organizations*), como fortemente dependentes de vínculos de confiança interna para operar. De acordo com Hannah et al. (2009), as organizações nesta categoria se caracterizam pelo engajamento em eventos extremos com alto potencial de consequências críticas de grande magnitude (exemplo, combate e resgate de reféns), envolvendo o risco de vida de ambos membros e não-membros. No estudo sobre essas organizações, Hannah et al. (2009) observam uma relação direta entre a confiança no líder e o desempenho dos subordinados. São exemplos de CAOs as unidades de operações especiais e aquelas dedicadas ao resgate de vítimas de acidentes naturais. A incerteza comportamental (Milliken, 1987:139) torna os riscos dessas operações muito altos e,

por isso, busca-se reduzi-los por meio de mecanismos informais, como confiança e lealdade em contextos críticos (Rodrigues-Goulart, 2006; Zanini et al., 2013).

A literatura sobre organizações militares confirma essa relação (Bittner, 2016; Denécé, 2009; Oetting, 1988; Reiner, 2004; Rodrigues-Goulart, 2006), e essa constatação é consistente com as nossas observações de que a confiança interpessoal é o fator crítico e decisivo para que um soldado entre em operação em situações extremamente críticas, onde há risco para a sua vida, para os membros da sua equipe e para civis. Nossas análises mostram que a consistência do planejamento, a qualidade dos dados sobre os quais esse se dá, o desenvolvimento das competências humanas para lidar com o risco e a confirmação, ao longo de várias operações, da consistência do comportamento de cada membro e do líder em situações críticas, é fundamental para a aceitação e o controle do risco. Neste sentido, apresentamos em seguida o estudo de caso longitudinal no BOPE/RJ. Trabalhos anteriores (Zanini et al., 2013; Zanini, Colmerauer e Lima, 2015; Zanini, Nunes & Migueles, 2018) mostram que, no BOPE/RJ, é possível verificar a existência de forte propensão a confiar, confirmando a adequação do caso. A dificuldade de escapar do excesso dos controles para dar foco aos objetivos, próprios dos contextos de baixa confiança, é um dos grandes entraves para aumentar a efetividade do setor público brasileiro (Migueles e Zanini, 2015). Nesse caso confirmamos a capacidade de fazê-lo, o que torna essa unidade policial relevante para o estudo.

2.1. BOPE/RJ

Estudos anteriores já apontam para as especificidades das unidades policiais especiais (Borman, et al., 1985; Storani, 2006; Zanini et al., 2013; Pinheiro Neto, 2013; Zanini, Colmerauer e Lima, 2015; Migueles & Zanini, 2018). Estes estudos mostram que, dentre os principais elementos que caracterizam essas equipes, destaca-se uma forte coesão interna, organização em pequenos grupos, devoção a uma causa comum e a relevância da liderança. Algumas das competências organizacionais específicas observadas e apresentadas como essenciais para sustentar este modelo de ação em contextos extremos, são: a legitimidade dos líderes e o comprometimento dos subordinados com a missão e os objetivos da unidade (Borman et al., 1985), sentido de missão compartilhado e confiança nos líderes e nos pares (Zanini et al., 2013), estilo de liderança compartilhada e confiança entre os membros (Zanini, Colmerauer e Lima, 2015), e uma cultura organizacional que reduz a distância de poder própria nas estruturas militares (Pinheiro Neto, 2013).

O modelo de coordenação informal do BOPE/RJ e suas competências já foram estudadas em outros trabalhos. Zanini et al. (2013:109) observaram o papel central das relações de confiança e da liderança como fatores críticos para gerar coordenação informal nesta unidade. Observaram que a predisposição do policial combatente em se engajar em situações críticas está relacionada de maneira significativa com a confiança no líder, assim, os autores apresentam um modelo teórico de coordenação informal onde a confiança no líder assume um papel central. O mesmo estudo identificou que a confiança profissional no líder está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo e normativo. Em Zanini, Colmerauer e Lima (2015), os autores analisam a influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento dos subordinados. Os autores confirmam que os indicadores de confiança e o estilo mais consultivo de liderança estão positivamente relacionado a confiança pessoal e profissional no líder.

Em 2011, em um primeiro esforço de pesquisa, buscamos compreender se a relação entre CAO e confiança era constatável empiricamente nesse caso. Depois, compreender como foi possível construir a confiança interpessoal dentre os membros (no superior imediato, pares e equipe) como um atributo da organização pesquisada, a partir das interações humanas concretas (Zanini et al., 2013). Buscamos identificar os fatores que contribuem para a construção de relações de confiança em sociedades com essa característica (Zanini et al., 2014). Nossa análise quantitativa confirmou a forte propensão a confiar e nossa pesquisa qualitativa apontou para previsibilidade e confiabilidade como antecedentes e como precondições para o desenvolvimento da confiança. Observamos que a redução da distância hierárquica (Hofstede, 2001) e a liderança

1 Carmen Migueles, doutora em Sociologia das Organizações – FGV

2 Marco Tulio Zanini, doutor em Management - FGV

compartilhada foram fundamentais para desenvolver esses dois atributos. Observamos, como proposto por Ostrom (2005:7), as prescrições que os seres humanos utilizam para organizar todas as formas de comportamento repetitivo, e estruturar interações e as regras que estruturam as situações em um nível mais profundo (Ostrom, 2005:3). Usamos a etnografia para ter acesso a esse nível de análise. O planejamento participativo e a liderança compartilhada, com forte disciplina operacional e orientação para resultados aparecem como fatores fundamentais para a estruturação das situações onde a confiança e a reciprocidade emergiram (Zanini et al., 2013).

O trabalho de pesquisa foi dividido em três etapas: numa primeira etapa, com a aplicação do método quantitativo, realizada entre março e outubro de 2011 (distribuição e coleta de questionários na unidade), buscamos compreender se a hipótese de que CAOs teriam alta confiança interna se confirmava nesse caso. Confirmada a presença de confiança, realizamos na segunda etapa, de abordagem qualitativa, de forma mais intensa entre 2011 e 2013, com acompanhamento por meio de entrevistas até 2017, com o objetivo compreender os sentidos e significados da confiança para os membros e a história que gerou o seu desenvolvimento. Essa etapa da pesquisa foi realizada com o emprego combinado de três métodos qualitativos: a) historiografia oral, que nos ajudou a reconstituir a história da instituição e os desafios de construção de soluções de integração interna, b) entrevistas em profundidade (individuais e em grupo), para compreender a natureza das tarefas e dos desafios e c) observação participante, com método etnográfico, para compreender como a instituição se organiza internamente, tanto de forma concreta como de forma simbólica e quais são os fatores que contribuem para criar as condições para a efetividade das ações. O papel da liderança aparece nessa fase como fundamental para a compreensão desse desenvolvimento. Na terceira etapa da pesquisa, entre março e abril de 2016, realizamos a segunda aplicação do questionário. Buscamos avaliar se a confiança interpessoal no líder e na equipe, anteriormente observada como fator crítico para a qualidade da coordenação das equipes operacionais do BOPE/RJ (Zanini et al., 2013), sofreu mudanças no período entre 2011 e 2016, que representam dois ambientes bastante diferentes. Buscamos confirmar os achados na fase qualitativa e validar as relações entre esses elementos identificados. Nas pesquisas quantitativas em 2011 e 2016, os participantes responderam questões sobre liderança, escassez de recursos, conflito intra-grupo, distância de poder, engajamento, performance, ambiente de trabalho, confiança e clima. Para o propósito deste trabalho, avaliaremos apenas as questões relativas à *Confiança no Líder* e *Confiança na Equipe*, com questões extraídas do questionário *Behavior Trust Inventory* (Gillespie, 2003), validado para a realidade brasileira por Zanini (2007). *Confiança no Líder* e *Confiança na Equipe* são duas variáveis latentes de segunda ordem, formadas pelas variáveis *Confiança Pessoal* e *Confiança Profissional*. Cada uma das variáveis de primeira ordem é formada por 5 itens, medidos em uma escala likert de 7 pontos.

2.2. Resultados

Observamos o exercício da liderança compartilhada como uma competência distinta no BOPE/RJ para sustentar um modelo de ação em contextos de risco extremo. A liderança compartilhada surge como uma possibilidade relacionada a um forte sentido de missão compartilhada e confiança nos líderes e nos membros da equipe. Esse modelo promove a redução da distância de poder, própria nas estruturas militares (Hofstede, 2001; Pinheiro Neto, 2013). Nossas observações mostraram ainda que a consistência do planejamento, a qualidade dos dados utilizados, o desenvolvimento das competências humanas para lidar com o risco pelo treinamento intensivo e a confiança no comportamento de cada membro da equipe e no líder em situações críticas, são fundamentais para a aceitação do risco no ambiente da tarefa ao longo de várias operações. Nossas entrevistas, no primeiro e segundo estágios da pesquisa qualitativa, confirmam o papel central das relações de confiança no líder e na equipe, e da liderança compartilhada, como fatores críticos para gerar coordenação informal nesta unidade em situações críticas de combate. Observamos que a predisposição do policial combatente em se engajar em situações críticas está relacionada de maneira significativa com a confiança que deposita no líder da operação.

Nossos achados de pesquisa nesta unidade apontam para a confiabilidade e a previsibilidade como elementos fundamentais para a promoção da *confiança profissional*, como derivadas da capacidade de antever como o profissional tomará decisões de acordo com aquilo que foi combinado. Naturalmente que, em situações de combate, o planejamento não consegue prever todas as intercorrências, portanto nem o contexto de combate e nem as tarefas são fixas e previsíveis por antecipação. A previsibilidade decorre não da possibilidade de antecipação completa da situação, o que permitiria o emprego do formalismo e de esforços por fazer o controle dos meios, mas da flexibilidade possível graças aos planejamentos compartilhados e ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para a tomada de decisão sob forte risco e pressão. A *confiança profissional* não é, portanto, nesse caso, derivada da capacidade de controlar os comportamentos, mas de garantir, por meio do desenvolvimento das pessoas, as melhores estratégias de tomada de decisão *ad hoc*. O contrário do qual seria a baixa capacidade de combater as possibilidades randômicas de decisões não previstas e falhas decorrentes. Ao contrário da *confiança pessoal*, que está relacionada aos riscos comportamentais, aos comportamentos oportunistas e, nesse caso, o risco de evasão do local de combate em caso de ameaça extrema, e que está, portanto, relacionada a interações repetidas em que a integridade e o caráter são comprovados por comportamentos observáveis, a *confiança profissional* está relacionada à capacidade de antever a qualidade do processo decisório em relação à probabilidade maior ou menor de erro. A incerteza e a volatilidade do contexto impedem o desenvolvimento de estratégias de ação adequadas ao suporte existente, aumentando a necessidade de improvisos e erros para os quais não foi possível desenvolver mecanismos de integração interna adequados.

Assim, com base em nossas observações de campo e nos resultados dos questionários, identificamos que o exercício da liderança compartilhada combinado com o desenvolvimento das equipes com autodisciplina para resolver problemas com algum grau de autonomia, é fundamental para dar novos passos na direção do acidente zero. O modelo de gestão em unidades autônomas com liderança compartilhada e forte disciplina operacional mitiga os efeitos negativos da cultura nacional descritos acima. Esses achados de pesquisa contrariam o senso comum na maioria das empresas, que tende a associar controles hierárquicos e controles comportamentais com a capacidade de mitigar riscos. Os achados na unidade apontam justamente na direção oposta: o controle centralizado aumenta as chances de acidentes e reduzem a capacidade das equipes de enfrentar os desafios reais que a atividade concreta coloca.

3. DISCUSSÕES

Hofstede (2001: 377) apresenta um modelo cultural para refinar a classificação quintupla de Mintzberg (1983) da estrutura organizacional das organizações, mostrando que países com alta distância de poder e forte evasão de incertezas, como o Brasil, tendem a favorecer a configuração organizacional da burocracia total, padronização de processos de trabalho e uma forte tecnoestrutura, o que leva à combinação de concentração de autoridade (centralização) e estruturação de atividades (formalização) (Hofstede, 2001: 375). Segundo nossas observações, essa forte tecnoestrutura produz uma separação rígida entre a concepção e a execução das tarefas (Zanini, 2016; Migueles, Lafraia & Costa, 2007). Aumenta a assimetria de informação entre o topo e a base da organização, reforçando a distância do poder, com efeito negativo na cooperação e a propensão a confiar (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). A alta distância de poder, a alta incerteza e a separação entre concepção e execução, características comuns nas culturas latinas (Hofstede, 2001: 377), tendem a criar um contexto organizacional sem uma ligação clara entre o compromisso, o conhecimento e o esforço daqueles na base da pirâmide, com resultados. Inequivocamente, esse contexto tem impacto negativo em projetos de segurança para a redução de acidentes de trabalho. No entanto, o caso que apresentamos neste estudo aponta para a capacidade de redução de acidentes e fatalidades, por meio da gestão organizacional.

Neste caso do BOPE/RJ, observamos que os baixos níveis de letalidade e acidentes estão relacionados a criação e manutenção de um *contexto capacitante*, especificamente, ao exercício da liderança compartilhada combinado com o desenvolvimento das equipes com algum grau de

1 Carmen Migueles, doutora em Sociologia das Organizações – FGV

2 Marco Tulio Zanini, doutor em Management - FGV

autonomia, onde as relações de confiança no líder e nos membros da equipe é um fator fundamental. Ainda, observamos que o aumento da incerteza do contexto entre os anos de 2011 e 2016, gerada pela crise financeira do Estado do Rio de Janeiro com a redução de investimentos na área de segurança pública, não afetou no BOPE/RJ a *confiança pessoal* no líder e não afetou a *confiança pessoal* e *profissional* na equipe. No entanto, houve uma redução significativa da *confiança profissional* no líder.

Tomando como base comparativa os estudos anteriores (Zanini, 2007; Zanini, 2009), observamos que, em relações de natureza contratual e econômica, a incerteza do ambiente afeta a *confiança pessoal*. No entanto, nas organizações que sustentam relações de forte orientação para a missão, como no caso do BOE/RJ, a incerteza pode afetar a *confiança profissional* no líder, mas não afeta a *confiança pessoal*. Se compararmos com nossos estudos anteriores, podemos observar que a incerteza afeta a *confiança pessoal* no líder e nas equipes quando ameaça os ganhos e a estabilidade dos indivíduos em organizações de natureza econômica. No entanto, a incerteza não afeta a *confiança pessoal* no líder e na equipe quando há forte orientação para missão e a tarefa exige forte sacrifício pessoal e profissional. Nesse caso de contexto de risco extremo, considerando que falhas operacionais podem afetar o desempenho e ameaçam a vida dos membros da organização, a incerteza em relação aos fatores que impactam o sucesso das operações afeta negativamente a *confiança profissional*. Portanto, a relação entre incerteza e confiança não é de causalidade direta e incondicional, mas depende do tipo de organização e da natureza do vínculo que se estabelece nas suas equipes. Em empresas, organizações com fins lucrativos, em cenários de alta incerteza e sistema de incentivos orientado para o retorno financeiro no curto prazo, a incerteza afeta negativamente a *confiança pessoal* e *profissional* (Zanini, 2009). Os vínculos são mais temporários e superficiais e há forte orientação para o retorno financeiro no curto prazo (para a organização e para os indivíduos). Em ambos os casos, a relação com os recursos materiais/capital interfere nos vínculos de confiança. No primeiro caso, porque gera disputa sobre os recursos, no segundo, porque na ausência de recursos há um aumento da imprevisibilidade do curso da operação, o que aumenta o grau de discricionariedade não planejada do indivíduo em situações críticas. Portanto, em uma organização pública de natureza militar, diferente das empresas dos estudos anteriores (Zanini, 2007, 2009), com forte orientação para a missão e resultados de natureza difusa, como na produção da segurança que é um bem não rival e não excludente, onde o vínculo precisa ser necessariamente forte entre os membros das equipes, a incerteza em relação a recursos afeta a *confiança profissional*, pois reduz a previsibilidade de que o outro agirá de acordo com o planejado/acordado. Mas não reduz a *confiança pessoal* que se mantém pela percepção de integridade pessoal.

4. CONCLUSÕES

Apresentamos aqui um estudo de caso onde a confiança no líder e na equipe é reconhecida como elemento fundamental para coordenação e disciplina operacional, criando um contexto de operações com baixos níveis de acidentes e fatalidades, apesar do ambiente de risco extremo para a execução das tarefas. A confiança emerge, no nível *meso*, em um país com alta distância de poder, forte propensão a controlar incertezas (Hofstede, 2001) e baixa confiança (Zak e Knack, 2001) em um contexto organizacional que combina o exercício da liderança compartilhada com foco em resultados desejáveis para o conjunto. A liderança compartilhada e a visão de resultados e riscos promovem o planejamento compartilhado com informações confiáveis, o que gera confiabilidade nos planos táticos e operacionais e previsibilidade em relação a resultados. Isso reduz a assimetria de informação e os riscos nos processos decisórios. No entanto, a incerteza afeta negativamente esse processo. Previsibilidade e confiabilidade produzem um círculo virtuoso de planejamento e execução disciplinada nas equipes operacionais, promovendo o aprimoramento contínuo das soluções de integração interna e a capacidade de produzir os ajustes necessários à adaptação externa. Essa combinação de variáveis parece criar o *contexto capacitante* para a seleção de líderes com essa característica.

1 Carmen Migueles, doutora em Sociologia das Organizações – FGV

2 Marco Tulio Zanini, doutor em Management - FGV

5. REFERÊNCIAS

- Beinhocker, E. D. 2006. *The Origin of Wealth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE. 2016. *Mestres e doutores 2015 - Estudos da demografia da base técnico-científica brasileira*. Brazil.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO. 2017. *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust - The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books.
- Gillespie, N. 2003. Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. *Proceedings of the Academy of Management Conference*, Seattle, WA, USA.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. 2009. A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 6: 897-919.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed, Thousand Oaks CA, Sage Publications.
- Inglehart, R. & Welzel, C. 2005. *Modernization, Cultural Change, and Democracy – The Human Development Sequence*. Cambridge, 2005.
- Knack, S. & Keefer, P. 1997. Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112: 1251-1288.
- Levy, M.S. 1974. O papel da migração na evolução da população brasileira 1872 – 1972. *Revista de Saúde Pública*, 8: 49-90.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20: 709-73.
- Migueles, C. 2004. *Cultural Responsibility*. Manuscript.
<http://www.symballein.com.br/pt/social-responsibility-vs-cultural-responsibility>
- Migueles, C., Lafraia, J., Costa, G. 2007. *Criando o Hábito da Excelência*. Editora Qualitymark.
- Migueles, C. & Zanini, M. T. 2015. *Excelência em Gestão Pública – espaços de atuação*. Editora Alta Books.
- Migueles, C. & Zanini, M. T. 2018. The volitional nature of motivation and cultural creativity: an anthropological investigation. *Cadernos EBAPE.BR*. 16(3): 16-32.
- Mintzberg, H. 1983. *Structures in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- North, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ostrom, E. 1990. *Governing Commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pinheiro Neto, A. 2013. *A competência essencial do BOPE: uma análise exploratória*. Dissertação de Mestrado.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nonetti, R.Y. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton Univ. Press.

1 Carmen Migueles, doutora em Sociologia das Organizações – FGV

2 Marco Tulio Zanini, doutor em Management - FGV

- Schoorman, Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32: 344-335.
- Schwab, K. 2016. *The global competitiveness report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.
- Williamson, O. E. 1996. *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- World Bank. 2017. GINI Index.
<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=BR>
- Zanini, M. T., Nunes, M. & Migueles, C. P. 2018. Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Pública*, 52(3): 451-468.
- Zanini, M.T. 2016. *Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa*. Editora FGV.
- Zanini, M. T., Colmerauer, M. & Lima, D. F. 2015. A Influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 50(1):105-120.
- Zanini, M. T., Migueles, C. P. & Colmerauer, M. 2014. *A Ponta da Lança*. Editora Elsevier.
- Zanini, M. T., Migueles, C. P. 2013. Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance. *Economica*. 14(2): 77-87.
- 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*, 17(1): 106-125.
- Zanini, M. T., Lusk, E. J., & Wolff, B. 2009. Trust within the organizations of the New Economy: an empirical analysis of the consequences of institutional uncertainty. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1): 72-91.
- Zanini, M. T. 2007. *Trust within Organizations of New Economy – A Cross-Industrial Study*, DUV, Wiesbaden, Germany.
- Zak, P. & Knack, S. (2001). Trust and Growth. *The Economic Journal*, 111: 295-321.