

EMPOWERMENT E TROPA DE ELITE (BOPE)

CONTRIBUIÇÃO PARA UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

Celso Luiz Gomes Trindade
celsoluizdelano@yahoo.com.br

Nathália de Moura Nunes
nathalia.nunes1@gmail.com

RESUMO

Verificando as formas de gerenciamento de uma polícia especial, reconhecida mundialmente pelo seu desempenho, buscamos em sua metodologia elementos de gestão de pessoas com intuito a serem aplicados nas demais organizações que almejam resultados expressivos e desafiadores em sua equipe de alto desempenho. Atualmente as empresas estão investindo em T&D (Treinamento e Desenvolvimento) a fim de possuírem profissionais aptos para encarar um ambiente de pressão e competição, sobretudo, colaboradores com confiança, iniciativa e capacidade. Diante disso, para o BOPE a seleção deve obedecer a critérios altamente rigorosos, com a finalidade de preencher a vaga com um profissional que tenha as características necessárias, preservando assim um sofrimento de uma cobrança, para o qual o mesmo não está preparado. E se o profissional não aguentar? Problema nenhum é só “pedir pra sair”, buscar outra atividade e ser feliz. O BOPE nos mostra que as estratégias para vencer os desafios e obter resultados, podem ser perfeitamente adaptadas para o mundo corporativo.

Palavras-chaves: BOPE; Equipe de Alto desempenho; Empowerment.

ABSTRACT

Noting the form of a special police management, known worldwide for its performance, we seek in its methodology elements of people management with the purpose to be applied in other organizations that desire and strong results in challenging his team to high performance. Currently companies are investing in T & D (Training and Development) in order to have professionals able to face an environment of pressure and competition, especially employees with confidence, initiative and ability. Given this, the BOPE to the selection criteria must comply with highly accurate, in order to fill the vacancy with a professional who has the required characteristics, thus preserving a suffering of a recovery, for which it is unprepared. And if the professional does not handle? No problem, just "ask you out," look for another activity and be happy. BOPE shows that strategies to overcome challenges and achieve results, may be perfectly suited for the corporate world.

Keywords: BOPE; Team High Performance; Empowerment.

1 INTRODUÇÃO

Como diz Katzembach e Smith (2001): “equipe é um grupo de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósitos, metas de desempenho e abordagens comuns, pelos quais se mantém mutuamente responsáveis”.

Obtendo este conceito sobre o que é uma equipe, percebem-se que elas devem ser práticas e dinâmicas, as mesmas tendem a florescer num ambiente desafiador, porém para seu desenvolvimento é preciso um bom líder, que empunha tais habilidades, especialmente uma disciplina.

O *empowerment* é uma prática em que o chefe delega poderes aos funcionários, ele desenvolve equipes multidisciplinares com o intuito de possuir um grau de autonomia mais elevado, comprometendo na capacitação dos funcionários operacionais para lidar com maior independência administrativa na tomada de decisões. Para iniciá-lo, o chefe precisa definir responsabilidades, dando à devida importância a colaboração de cada funcionário.

Batalhão de Operações Policias Especiais – BOPE - foi criado em 1978, após ganhar força a idéia de que a polícia militar necessitava de um grupo especial para atuar em situações de crise. Os “caveiras” (identificação dos membros do BOPE) são reconhecidos pela sua capacidade de assumir responsabilidades, vencer desafios e ir além. Isso se deve a percepção que os mesmos têm, no que se refere à formação de uma equipe de alto desempenho, a forma de treinamento e o comando que o líder tem sob seus subordinados.

Os policiais do BOPE possuem o seguinte lema: “Deixa que eu faço”, no qual seus superiores respondem : “Então: Vá e vença”.

Com base nos conceitos acima, iremos explorar este mundo corporativo, com uma equipe de alto desempenho policial (BOPE), tida como referência aos demais grupos do mesmo segmento. Confrontar as teorias administrativas na formação de uma equipe de alto desempenho com os exemplos diários desta organização polêmica e rígida na sua condução, porém com elevados resultados positivos.

2 METODOLOGIA

Percebe-se que há uma grande dificuldade no que diz respeito a materiais sobre policiais, sobretudo, o BOPE. Encontramos material de apoio numa árdua pesquisa bibliográfica e audiovisual, a fim de ter embasamento teórico para desenvolvimento deste artigo. Com base neles, foi possível dirigir um estudo focado ao *empowerment* numa equipe de alto desempenho, tendo como base uma polícia especializada.

Após assistir o filme Tropa de Elite I (2007) e Tropa de Elite II (2010), foram analisadas cenas em que se aplica o *empowerment* na equipe de policiais treinados. Assistimos com particularidade e com foco a forma de gerenciamento, as estratégias para se formar tal equipe, a motivação que os membros possuem e como são distribuídas as responsabilidades.

Realizamos a leitura do livro Elite da Tropa (2006) que serviu como base para o filme acima. Com uma leitura focada no tema sugerido, foi possível, com um olhar crítico, analisar a cultura dos policiais, o ambiente em que se vive e, sobretudo o relacionamento que os mesmos possuem entre si e com toda a sociedade.

Com esses materiais, procurou-se a tática mais indicada, para a questão exposta, analisando depoimentos, cenas do filme, trechos do livro, com a finalidade de transferir uma estratégia aplicada numa equipe de policiais especializados, para uma rotina de uma empresa com uma equipe de alto desempenho com semelhantes focos, tais como: aniquilamento de uma meta, a abordagem num cliente estratégico ou até mesmo obter uma competência técnica ou funcional perante a atividade exercida, o amadurecimento de uma equipe e seu ajuste minucioso a fim de diminuir erros, bem como a preparação de um líder que se dá através da delegação de poder sugerida pelo *empowerment*.

3 EMPOWERMENT E TROPA DE ELITE (BOPE)

CONTRIBUIÇÃO PARA UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

No começo dos anos 60, abordagens mais relacionais começaram a ser utilizada, e aspectos como qualidade de vida e motivação ganharam importância, dando início a novas metodologias de trabalho que reconhecem o lado humano no relacionamento entre funcionário e empresa. Esta

abordagem comportamental submeteu ao surgimento de novos conceitos para projetos de trabalho nas organizações, como *empowerment*, trabalho auto-gerido e trabalho flexível.

Afinal, o que é *empowerment*? Os estudiosos da área possuem várias teses a respeito, mas, sobretudo, é o poder que o líder delega aos subordinados a fim de mantê-los confiantes para a tomada de decisões.

Esse conceito pode ser constatado na afirmação de grandes gurus da administração, onde destacamos Blanchard K. que nos diz:

O *empowerment* se correlaciona diretamente à tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade. Além disso, o *empowerment* permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto pessoal quanto profissionalmente. Nesse ambiente, as pessoas possuem automotivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam (BLANCHARD, Kenneth, 2001 p 21).

Permite que as pessoas ajam e desempenhem satisfatoriamente seu papel, já que é motivador saber que seu chefe o confia em definir a melhor decisão.

É possível identificar *empowerment* num trecho do livro Elite da Tropa:

O verbo é trabalhar. Quando o subordinado chama o comandante pelo rádio e pergunta ‘chefe, posso trabalhar o meliante?’, está pedindo autorização para fazê-lo contar, ou seja, para fazê-lo contar o que sabe. Da mesma forma para que o governador autoriza o secretário de segurança a autorizar o comandante da PM a autorizar o policial quando diz ‘Faça o que for necessário para resolver o problema’. O governador dorme o sono dos justos; o secretário descansa em berço esplêndido; o comandante repousa como um cristão; e o soldado, lá na ponta, suja as mãos de sangue. Se der merda, o bagulho estoura no elo mais fraco, é claro. Quem paga o pato é o soldado. Quem vai ao juízo é o soldado. Quem freqüenta as listas das entidades internacionais de direitos humanos é o soldado. (SOARES, Luiz Eduardo; PIMENTEL Rodrigo; BATISTA André, 2006 p 28).

Neste trecho identifica-se que a autonomia é dada ao subordinado para que o mesmo realize o trabalho independente das opiniões das autoridades a respeito da decisão tomada, com a finalidade de apresentar tranquilidade àqueles que lhe oferecem o *empowerment*. Ao mesmo tempo ele se responsabiliza pelas atitudes tomadas e os resultados obtidos, consequentemente uma repercussão na sociedade, seja positiva ou negativa. Uma das frases ditas no filme Tropa de Elite I (2007): “Quem quer rir, tem que fazer rir!”, significa que para o subordinado possuir autonomia é preciso passar confiança e segurança a seu superior.

Uma consequência da aplicação do *empowerment* é a mobilização das pessoas para que elas atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus

conhecimentos. Além disso, é uma mudança na própria forma pela qual o indivíduo se relaciona com o trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco.

Quando se implanta *empowerment* em uma organização, os principais objetivos a serem atingidos são a satisfação dos clientes e o aumento da rentabilidade dos negócios. A satisfação dos clientes é consequência de um atendimento rápido e ágil. Já o aumento da rentabilidade provém de duas vertentes: do aumento de receitas e a da redução de custos. O aumento de receitas ocorre devido a aumento da satisfação dos clientes. A redução dos custos ocorre devido à redução de diversos departamentos envolvidos no processo decisório, reduzindo o trâmite das informações.

De fato, esta atitude liberta algum tempo dos gerentes, permitindo-lhes maior dedicação às atividades primordiais, pois com a delegação de tarefas, sobram-lhes tempo de focar o que realmente é importante e merece atenção.

Aplicar *empowerment* é uma atitude relevante para se formar uma equipe, sem ela o líder fica sobrecarregado deixando uma cultura de incapacidade e irresponsabilidade aos membros da equipe.

Há uma cena do filme Tropa de Elite (2007), onde a esposa do Capitão Nascimento (Wagner Moura) realiza uma ligação no meio de uma missão, no qual o mesmo se encontrava no Morro da Babilônia, capturando policiais e resgatando corpos baleados obtidos num confronto polícia x bandido, a esposa informa de que estava em trabalho de parto e contava com a presença dele o mais breve possível. Após desligar o telefone, o Capitão dirige-se ao soldado “02” e pergunta como o mesmo está de atividades, ao saber que está tranqüilo, ele delega a função de que teria a responsabilidade de conduzir a tropa morro abaixo, visto que iria se ausentar já que em poucas horas seria pai.

Desta forma, o Capitão conseguiu transmitir a seu soldado uma mensagem de que é considerada pessoa de confiança e cujo desenvolvimento merece respeito. A confiança faz aflorar talentos e aptidões, a falta dela terá como consequência raízes de dúvidas e ansiedade e insegurança.

Mas como ter esta confiança no colaborador? Ela simplesmente aparece por uma afinidade física ou em algumas conversas paralelas? Não!

Entendendo como funciona o negócio, é preciso saber escolher as pessoas que vão trabalhar nele, não é uma questão de currículo, devem ser consideradas também as características da pessoa, para saber, até que ponto pode contribuir e beneficiar com o empreendimento.

A meta é o relacionamento com o cliente e o lucro. O treinamento é o diferencial do profissional, e mais do que isso importa o perfil da pessoa selecionada. Ou seja, há um elemento fundamental que é a atitude individual, a garra e a inquietação perante um desafio ou um obstáculo.

Paulo Storani, ex capitão do BOPE e um dos inspiradores do Capitão Nascimento do filme Tropa de Elite I e II (2007/2010), informa que para ser um “caveira” há três pressupostos, são eles: seleção rígida, treinamento e controle de desempenho, algo bem semelhante ao aplicado no gerenciamento de pessoas nas organizações.

Diante disso, o primeiro passo, é o processo de recrutamento e seleção, é preciso selecionar um profissional adequado para realizar tal atividade, caso exista uma seleção mal realizada, o colaborador irá sofrer uma cobrança pelo qual não está habilitado psicologicamente, botando em risco toda uma operação ou mesmo uma equipe, no caso do BOPE, esse erro pode custar vidas de um batalhão ou mesmo de civis.

O treinamento vai potencializar as habilidades. Por melhor que seja o treinamento, se a pessoa não tiver o perfil adequado, não vai conseguir apresentar o diferencial que é requerido em um momento de crise.

É indispensável saber suportar as pressões, caso contrário “pede para sair”. Atitude para enfrentar riscos, coragem e determinação são características atribuídas aos indivíduos que não podem ser desenvolvidos.

Bianca Sant’Anna 1º Tenente Psicóloga do BOPE, informa que há uma preocupação da qual faz parte, a seleção e a formação do policial que pretende ingressar na unidade. Que vai desde o planejamento criterioso de uma proposta educacional diferenciada destinada aqueles que ingressam e aqueles que já se encontram, até uma proposta de prevenção em saúde mental implantada na estruturação de como o serviço de Psicologia deve ser oferecido.

No BOPE também são treinadas, competência, coragem e determinação, só os fortes sobrevivem. “Caveira” é o símbolo que identifica os membros do BOPE, a mesma representa a morte, mas o punhal fincado nela muda esse significado. Segundo o Tenente - Coronel Paulo Henrique, o símbolo traduz superação da morte. Para enfrentar situações difíceis e perigosas, precisa desenvolver em seus homens a superação sobre o medo da morte. Nesse sentido, o medo se apresenta como ferramenta principal de planejamento de práticas policiais repressoras. O “caveira” é reconhecido pela sua capacidade de assumir responsabilidades, vencer desafios e ir além do resultado, possui normas de conduta e sempre é incentivado a superações dos limites. É

referência pelo seu comportamento ético, correspondem às expectativas de todos e pelas iniciativas de fazer e realizar.

“Não pergunte se somos capazes, dê-nos a missão”. Esta é a ideologia dos membros do BOPE, em seu combate diário contra a criminalidade em prol de uma sociedade mais justa e perfeita. Utilizando esta frase como lema, entenda-se a importância de sua função, num cenário de guerra civil que opera em uma das maiores capitais brasileiras.

O controle de performance, tida como um dos pilares para formação de uma equipe BOPE, possui 3 dimensões: conduta, qualidade e resultado. Aquilo que foi feito no treinamento tem que ser praticado, muitas pessoas acham que treinamento nada mais é que acesso a uma teoria que não tem nada a ver com a prática, estão enganados, toda teoria é baseada em conceitos executados, com situações reais.

Dos relatos acima, pode-se perceber que o que importa para o BOPE é a formação de uma equipe com alto desempenho, no ato da seleção é definido os melhores dos melhores e no treinamento é preciso enfrentar altos padrões morais, físicos e psicológicos. Todos os passos são tidos como eliminatórios, fica apenas aquele que resista às pressões.

Mas de que adianta ter uma equipe de alto padrão selecionada e treinada se não possui um líder que o desenvolva na rotina diária?

Quando se exerce um cargo de chefia é preciso ter um espírito de contagiar o outro, criar uma energia e entender que as pessoas são influenciadas pelo carisma, discursos e afinidade. Habilidades como contestar, interpretar, apoiar, integrar, lembrar e resumir, são fatores determinantes para o sucesso pessoal. O líder precisa ser um exemplo e deve acompanhar as mudanças no dia-dia, conhecer os membros de sua equipe e aplicar a melhor técnica administrativa, com intuito de criar uma cultura e uma identidade forte com empresa. Essa identidade nasce a partir de uma progressão da liderança, identificando o momento entre crescer ou permanecer como uma equipe estagnada, é ele que adota uma disciplina correta no período exato, é ele que presta atenção a como e onde competir. Tudo isso progredindo aptidões de como saber trabalhar em conjunto, superar limites, estabelecer metas e cumprir missões.

Devido sua responsabilidade e hierarquia, ele consegue reunir conhecimentos e experiências complementares, desenvolvem metas e abordagens claras, as equipes estabelecem comunicações que dão suporte a solução de problemas e a iniciativa em tempo real.

O chefe deve manter sempre uma relação muito aberta e dar um *feed-back* aos seus funcionários, mostrando o caminho a ser direcionado e as alternativas corretas que podem ser abordadas ao cliente.

Conquista-se o cliente, quando se acredita no potencial do produto e na autonomia recebida, a motivação e o interesse em alcançar o objetivo, não é visto apenas como uma remuneração recebida por tal esforço, mas por se tratar que meta dada, é meta cumprida. A auto-estima não tem preço, portanto não se negocia.

Houve um relato no livro Elite da Tropa, em que foi concedida uma ordem de comando, e um “caveira” mais experiente diz ao outro fazendo referência a conclusão da meta dada em relação à remuneração recebida:

Quem escala o Himalaia não se agarra ao dinheiro. O maratonista não corre atrás do lucro. O guerreiro que estende o risco ao limite extremo, não mira o pagamento. O alvo é a glória, recompensa muito maior que os bens materiais. O monge que fustiga o corpo não quer levar vantagem. A ambição é mais elevada é o contato com o sagrado. (SOARES, Luiz Eduardo; PIMENTEL Rodrigo; BATISTA André, 2006 p 3).

Assim, para o BOPE, pouco importa quanto se vai receber por aquele objetivo alcançado, o valor maior recebido é a glória e o descanso de saber que tal meta foi cumprida com sucesso, afinal, eles são treinados para cumprir as missões mais difíceis, isso se chama comprometimento.

O salário de um policial é desproporcional ao risco que se possui, porém sua auto-estima é elevadíssima e não há preço que se pague por obter tal qualidade.

Logo no prefácio do livro Elite da Tropa há uma informação pertinente que diz: “Há quem pense que as pessoas se corrompem, porque ganham pouco. Qual o antídoto para a corrupção? Na história do BOPE a resposta foi uma só: orgulho. Orgulho pessoal e profissional. Respeito ao uniforme negro. Antes a morte que a desonra”. (SOARES, Luiz Eduardo; PIMENTEL Rodrigo; BATISTA André, 2006 p 3)

Tendo como exemplo as experiências do BOPE, entenda-se que as pessoas devem ser motivadas de outras formas além de remuneração. A participação nos lucros da empresa é uma estratégia aplicada atualmente e vem dando resultado positivo em prol da união dos membros para a aniquilação de meta, visto que aquela recompensa é dada ao colaborador proporcionalmente ao tempo de empresa e ao cargo exercido.

Identifica-se que para alcançar uma meta é normal ter um ambiente de pressão, *stress* e ambigüidade. Senso de humor ajuda a enfrentar estas crises. Crises sempre existem e elas são uma oportunidade constante de aprimorar, buscar e apresentar solução.

Num estado deste, o líder deve apresentar como recompensa algum tipo de premiação, para que seu colaborador sinta-se motivado. No BOPE isso é valorizado e a gratificação possui várias formas, chegando a atingir o grau máximo de uma promoção.

A principal dificuldade dos gestores de grandes empresas é a substituição de talentos, algo que não poderia ser diferente no batalhão do BOPE, situação esta demonstrada no filme Tropa de Elite (2007), onde o Capitão Nascimento (Wagner Moura) encontra-se em um dilema de abandonar a carreira devido a pressões familiares, mas em contrapartida não encontrava um substituto a altura de tamanha responsabilidade.

Quando se possui uma equipe de alto desempenho, o *empowerment* faz com que ocorram substituições mais naturais e com menor perda de informações, pois nas administrações modernas, as empresas possuem carência de tempo no preparo de um profissional, popularmente falando, “Temos que trocar o pneu com o carro andando”.

O auge de uma equipe de alto desempenho se dá quando a presença do líder já não se faz necessária, onde os elementos desta equipe sabem, desempenham, e gerem suas funções com excelência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é fácil implantar uma gestão de *empowerment*, uma vez que essa ação envolve riscos e a participação de toda a equipe no processo decisório da empresa. Não é necessário e nem aconselhável sua implantação da noite para o dia. Entretanto, em algum momento, o *empowerment* tem que ser iniciado. Trata-se de uma competência necessária às organizações que desejam estar na frente de seus concorrentes, reduzindo seus custos e ampliando seu *market share*.

Percebe-se que se tratando de BOPE e o mundo corporativo, há muita semelhança e experiência a ser absorvida. Contudo, as ferramentas de trabalho são distintas, porém o foco e a analogia são perfeitamente adaptáveis nas organizações.

O BOPE nos mostra, que para ter qualidade no serviço é necessário uma boa seleção e um treinamento rigoroso, desta forma eliminam os fracos e permanece com os fortes.

Importante salientar também, de que além de ter afinidade e identificação com tal profissão, o colaborador deve buscar aquilo que o satisfaz, caso contrário: “Pede pra sair!”.

É considerável saber que o *empowerment* não é a solução para tudo, deve ser identificado às limitações de cada um e a delegação de poderes deve ser definida diante da capacidade individual, visto que equipe é junção de várias personalidades e experiências com o objetivo de fortalecer e complementar aquele grupo de pessoas, afinal, transferir conhecimentos é uma estratégia de desenvolvimento organizacional.

O *empowerment* é um conceito altamente aplicável numa equipe de alto desempenho, já que a intenção é compartilhar as atividades, partilhar poderes e autoridade. O interesse de ser empregado, não é apenas ter uma gestão participativa, mas como um caminho para melhora contínua de seus membros e para o relacionamento de confiança de todos os integrantes.

A gestão do *empowerment* reduz custos, melhora o tempo de resposta aos clientes, motiva os funcionários (que se sentem parte do negócio), libera mais tempo a alta gerência para dar importância ao que realmente é importante e, pode ser utilizada em qualquer situação, em qualquer ramo de atividade ou ainda, quando a organização está passando por sérias dificuldades financeiras ou até mesmo de mercado, para obter maior competitividade e lucratividade. Mas, deve-se atentar que é imprescindível a alta direção aceitar esse estilo de gestão e que é necessária uma liderança eficaz para fazer acontecer às mudanças requeridas pelo novo sistema.

REFERÊNCIAS

AUNI, Adams. **Tropa de Elite - Comportamentos de liderança no filme** - Desenvolvendo a elite na sua tropa. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tropa-de-elite-comportamentos-de-lideranca-no-filme-desenvolvendo-a-elite-na-sua-tropa/28340/>> Acesso em 22 set. 2010.

BATISTA, André; PIMENTEL, Rodrigo; SOARES, Luiz Eduardo. **Elite da Tropa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006

BLANCHARD, Kenneth H. - **As 3 Chaves do Empowerment**. São Paulo: Record, 2001.

BOPE – Forças Especiais da Polícia Fluminense. Disponível em <www.boperj.org/> Acesso em 13 ago. 2010.

BOPE Sc. Disponível em <<http://www.bopesc.com.br/>> Acesso em 13 ago. 2010.

BRETAS, Marcos Luiz; PONCIONI, Paula. **A Cultura Policial e o Policial Carioca**. Disponível em <<http://comunidadessegura.org.br/files/aculturapolicialepolicialcarioca.pdf>> Acesso em 12 ago 2010.

CARLA. Ex-capitão do Bope ensina lojistas da Capital a montar uma “tropa de elite” de vendas

Disponível em <<http://www.fcdlscnoticias.cdl-sc.org.br/print/13189>> Acesso em 13 ago. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. - Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Cidade de Deus. Filme dirigido por Fernando Meirelles. Duração: 135 minutos. Distribuição: Lumière / Miramax Films. Brasil, 2002.

CORTELINI, Felipe Mendes. A Sociedade da Tropa. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-sociedade-da-tropa/41228/>> Acesso em 22 set. 2010.

FOUCAULT, M. A Ordem do Discurso. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. São Paulo : Loyola, 2001.

GONÇALVES,Alexandre. Forme uma tropa de elite. Disponível em <<http://www.empreendedor.com.br/entrevista/forme-uma-tropa-de-elite>> Acesso em 10 nov. 2010.

JUNIOR, Reinaldo Gomes. Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2006_TR450310_7168.pdf> Acesso em 3 set 2010.

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D. K. Equipes de alta performance: conceitos, princípios e

técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMA,Marcos. **Gestão De Pessoas: Desenvolvimento De Competências Gerenciais**. Disponível em <www.jfce.gov.br/.../gestaoPessoasDesenvolvimentoCompetenciasGerenciais/painelDesenvolvimentoCompetencias-MarcosLima.pdf> Acesso em 16 set. 2010

OLIVEIRA, Ualison Rébula; RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional**: Um estudo de caso em uma instituição financeira. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2004_Eneget0707_0033.pdf> Acesso em 3 set. 2010.

REZENDE,Raquel. **Ex-capitão do BOPE incentiva lojistas a fazerem o impossível**. Disponível em <<http://www.fcdlscnoticias.cdl-sc.org.br/noticia/ex-capital-do-bope-incentiva-lojistas-realizar-o-imposs%C3%ADvel>> Acesso em 13 ago. 2010.

SILVA,Luiz Mauricio de Andrade. **Equipes de Alta Performance**. Disponível em <<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-p/2007/3tri07/dasilva.html>> Acesso em 15 ago. 2010.

STORANI, Paulo. **Construindo uma equipe de elite**. Disponível em <www.hdibrasil.com.br/.../index.php?...3:paulo-storani> Acesso em 16 ago. 2010.

STORANI, Paulo. **Os princípios do Bope no meio corporativo**. Disponível em <<http://www.baguete.com.br/entrevistas/17/05/2010/os-principios-do-bope-no-meio-corporativo>> Acesso em 20 ago. 2010.

SZEZERBICKI, Arquimedes da Silva .**Gestão do Conhecimento em Equipes De Alta Performance: O Caso Do Clube Atlético Paranaense**. Disponível <<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/287/363>> Acesso em 5 set. 2010.

SWAT I - Comando Especial. Filme dirigido por Clark Johnson. Duração: 111 minutos. Distribuição:Columbia Pictures Corporation / Sony Pictures Entertainment. EUA, 2003.

SWAT II - Los Angeles em Perigo. Filme dirigido por David Huey. Duração: 100 minutos. Distribuição:Columbia Pictures Corporation / Sony Pictures Entertainment. EUA, 2005.

TRACY, Diane. - 10 Passos para o Empowerment. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Tropa de Elite I. Filme dirigido por José Padilha. Duração: 118 minutos. Distribuição: Universal Pictures do Brasil / The Weinstein Company. Brasil, 2007.

Tropa de Elite II. Filme dirigido por José Padilha. Duração: 118 minutos. Distribuição: Universal Pictures do Brasil / The Weinstein Company. Brasil, 2010.