

CONHEÇA UM POUCO DO LIVRO
NA SUA VERSÃO INTERATIVA.
LEIA OS PRIMEIROS CAPÍTULOS.
OUÇA A ENTREVISTA
DO AUTOR SOBRE O LIVRO.
E, SE DESEJAR, COMPRA
UM EXEMPLAR.

motivação

e formação
de equipes
na gestão
pública

CAPA

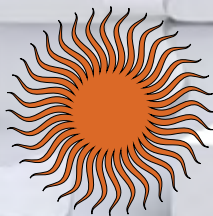
SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR



SG-Amarante Editorial

Motivação e formação de equipes na gestão pública

© Paulo Rodrigues

Direitos desta edição: SG-Amarante Editorial.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser produzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da SG-Amarante Editorial.

O texto deste livro foi fixado conforme o Acordo Ortográfico vigente no Brasil desde 1º de janeiro de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Rodrigues, Paulo

Motivação e formação de equipes na gestão pública / Paulo Rodrigues. -- 1. ed. -- São Paulo : SG-Amarante Editorial, 2012.

ISBN 978-85-66390-00-1

1. Administração de pessoal 2. Administração pública
3. Motivação 4. Servidores públicos 5. Trabalho em equipe I.
Título.

12-14089

CDD-354

Índice para catálogo sistemático:

1. Motivação e formação de equipes :
Administração pública 354

Editor Ricardo Soares

Preparação e revisão Áurea Faria

Projeto gráfico e capa Equipe SG-Amarante Editorial

Diagramação Helcio Hirao e Hettore Santiago

Foto de capa Thinkstock/Getty Images

Impressão e acabamento FastPrint

1ª edição

São Paulo • 2012



SG-Amarante Editorial

Av. Prestes Maia, 241 • cj. 2513 • 01031-902 • Centro • São Paulo

Tel./Fax: (11) 3081-6618 • 3313-0831

www.sg-amarante.com.br • info@sg-amarante.com.br

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Sumário interativo

- Apresentação (Teto)
- Introdução
- 1 Casa é casa e trabalho é trabalho, nunca se esqueça disso
- 2 Trabalhando com todo tipo de pessoas
- 3 A motivação pelo reconhecimento (a importância do cotidiano)
- 4 A motivação pelas condições físicas e materiais no trabalho
- 5 A motivação pela delegação de tarefas
- 6 A motivação pelos resultados obtidos (retroalimentação)
- 7 A motivação pela valorização do servidor público
- 8 A formação de equipes competentes
- 9 Aperfeiçoando equipes existentes
- 10 Boas equipes têm pessoas com experiências diversas
- 11 Conflitos nas equipes: como resolvê-los ou evitá-los
- 12 A hora do “clique” nas equipes
- 13 Servidor de carreira *versus* servidor comissionado – o equilíbrio necessário para gerar equipes motivadas
- 14 Equipes competentes têm alto grau de efetividade
- 15 SIP (Síndrome da Insatisfação Permanente) *versus* SAP (Síndrome da Acomodação Permanente)
- 16 A importância da continuidade na administração pública
- 17 Não espere “as condições ideais de trabalho” para agir
- Recado final

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Apresentação (Teto)

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Um grande amigo e eu conversávamos sobre nossa capacidade, e das pessoas em geral, de realizar coisas. Falávamos sobre nossas competências e nossos limites. Daí ele solta uma daquelas frases arrasadoras que fica martelando na sua cabeça durante muito tempo; para falar a verdade, martela até hoje.

Disse ele, em tom certo, que “todo mundo tem um teto”, que raramente alcançamos esse teto e, nas poucas vezes que conseguimos alcançá-lo, encontramos nele o nosso limite e de lá não passamos.

O duro é que a afirmação faz muito sentido e tem grande respaldo na realidade. Quantas vezes parece que não conseguimos passar de certo limite porque alguma coisa que desconhecemos (ou conhecemos?) nos impede de fazê-lo – seja esse limite real ou imaginário?

Independentemente de suas qualidades ou defeitos, este livro nada mais é do que a minha tentativa de ultrapassar esse limite e de, a duríssimas penas, empurrar esse teto um pouco mais para cima.

Introdução

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

A segunda grande dúvida de quem escreve um livro (a primeira é se alguém vai ler) é o quanto ele acrescentará ao leitor.

Espero ter sido bem-sucedido nessa tarefa, mas o que posso afirmar é que este exemplar tem grandes vantagens comparativas: a linguagem é coloquial, tem letras grandes e é bem fininho, ou seja, dá para ler sem sofrer muito. Além do mais, procura ter uma certa dose de humor, indispensável para relações humanas saudáveis. Penso que aqueles que se levam muito a sério não estão preparados para o desafio da convivência, muito menos para liderar equipes.

Outra característica que busquei constantemente foi enfatizar a experiência prática (minha e dos outros) de mais de trinta anos de convivência com profissionais de diversas áreas em empresas públicas e privadas. Você pode se perguntar se há diferença entre motivação e formação de equipes no setor público e no setor privado.

De fato, na essência, a motivação para o trabalho não tem grandes diferenças numa ou noutra situação. Contudo, minha atuação como diretor administrativo (1991 a 2005) do Centro Cultural São Paulo, e mais recentemente (2005 a 2012) como chefe de gabinete da Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo, mostrou-me que alguns fatores como a estabilidade no emprego dos servidores efetivos, a falta de cobrança de resultados e a indispensável alternância política podem interferir negativamente no processo de motivação e na formação das equipes. Mas, ao mesmo tempo, se o gestor público estiver consciente desses limites, eles não são, nem de longe, impeditivos para alcançar bons resultados.

Frequentemente a questão da motivação é tratada com viés passional. Os mais novinhos não vão se lembrar, mas no começo da década de 1970, na época do governo Médici, o *slogan* “ame-o ou deixe-o” dava a entender que o Brasil era somente para aqueles que o amassem; quem não tivesse esse fervor, ou melhor, não concordasse com as coisas que aconteciam, deveria deixar o país. Fez muito sucesso na época uma música de Dom e Ravel, dupla de cantores populares, cujo refrão era “Eu te amo meu Brasil, eu te amo / meu coração é verde, amarelo, branco, azul anil”... E seguia por aí afora. Lembrei-me disso porque às vezes acontece o mesmo com os motivados e desmotivados: é quase um “ame-o ou deixe-o”. Se o funcionário eventualmente não estiver lá muito motivado para exercer uma tarefa ou função, deve deixar a empresa e partir para o “exílio”.

Calma lá, meu amigo: vou demonstrar que a motivação é, antes de tudo, um processo, uma conquista que deve ser preservada cotidianamente. Lembro que um sujeito não está condenado nem à motivação nem à desmotivação eternas. As tais palestras motivacionais, que muitas vezes mais lembram uma catarse co-

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

letiva, reforçam esse lado puramente emocional no tratamento da questão. Trato a motivação de modo mais racional, sem esquecer, é claro, que estamos falando de gente, com seus defeitos, virtudes e contradições. Ainda bem que é assim: reside nisso, nas diferenças, a graça das coisas e da vida.

Quanto à formação de equipes, que geralmente é relegada a segundo plano, procuro mostrar como é estratégico para o sucesso de uma gestão e de uma instituição formar equipes equilibradas e comprometidas com resultados. Muitas vezes, a falta de paciência e a busca de resultados imediatos impedem que as equipes amadureçam e se tornem essenciais na vida das instituições. Também a valorização excessiva e personalista de determinados “líderes” contribui para a pouca importância dada à formação de equipes eficientes.

Não que os líderes não sejam importantes; eu diria que são fundamentais justamente para coordenar o difícil processo de formação dessas equipes. Sem um profissional que tenha visão de longo prazo e capacidade de lidar com pessoas das mais variadas formações, não alcançaremos os resultados desejados. Reforço o que parece óbvio: toda equipe competente começa por uma boa liderança.

Quem esperar deste livro fórmulas mágicas para a motivação e a convivência harmônica entre profissionais que não passe pela tolerância (e não fraqueza) e para a formação de equipes eficientes que não passe pela persistência (e não teimosia), não perca tempo; procure outra leitura mais compatível com a expectativa. Foi a prática diária na construção das relações humanas e profissionais, inclusive com uma grande dose de erros, que me possibilitou transformar

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

essa experiência no material que apresento. No meu caso, a prática construiu a teoria, e não o contrário.

O que não falta no mercado são livros com 10 maneiras práticas para conseguir qualquer coisa, de marido rico ou mulher rica (que bom que os tempos mudaram!) a aumento de salário. Confesso que é realmente uma tentação fazer as tais regrinhas da felicidade, mas felizmente a vida, e o trabalho em particular, não se limitam a tais regras infalíveis. Claro que existem alguns caminhos, que proponho sejam estudados tanto na questão da motivação quanto na da formação de equipes competentes, mas juro que não se trata de manual prático ou de teorias infalíveis.

Mais importante que tentar decorar fórmulas e regras de comportamento é, de fato, buscar conhecer o funcionamento das instituições públicas: como se movem, qual é a sua missão, como são compostos seus corpos dirigentes e de funcionários. É saber o que realmente pode trazer um aprimoramento na prestação de serviços e proporcionar resultados cada vez melhores, enfim como fazer uma administração pública mais ágil e que corresponda aos anseios do cidadão/cliente. O caminho proposto pode ser mais trabalhoso, mas as recompensas certamente serão mais duradouras.

Nessa busca por uma administração pública cada vez mais profissional e com capacidade de resposta, a motivação e a formação de equipes competitivas são fatores cada vez mais fundamentais. Não consigo enxergar uma instituição pública ou privada bem-sucedida que não invista firmemente na qualificação e motivação de seus funcionários e que não aposte no trabalho em equipe como meio de responder aos desafios cotidianos.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

No final de cada capítulo você encontrará uma estatística pouco ortodoxa, que chamei de DataPaulo (desculpem-me pela falta de modéstia). Veja a seguir o resultado da pesquisa de satisfação.

DataPaulo

98% dos leitores ficaram satisfeitos com a leitura deste compêndio; os 2% restantes conseguiram fugir do cativeiro antes de responder à pesquisa.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Bem, deixando de lado as brincadeiras, vamos ao livro.
Boa leitura.

1

Casa é casa e trabalho é trabalho, nunca se esqueça disso

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Resolvi tratar desse assunto logo no primeiro capítulo porque algumas afirmações me irritam profundamente, e talvez a mais irritante seja a conhecida comparação entre casa e trabalho, entre família e ambiente profissional.

Caro leitor, se no momento de sua contratação seu futuro chefe lhe disser que a equipe é uma grande família e que o trabalho será sua casa, por favor saia correndo e não volte nunca mais, ou pelo menos até que o tal chefe, ele sim, seja enviado de volta para casa.

O pior de todos os vícios numa instituição (pública ou privada) é tentar reproduzir no trabalho o ambiente familiar. É bom deixar claro: casa é casa e trabalho é trabalho. Uma coisa é lidar com os filhos, a mulher, o marido, o cachorro etc. Outra, bem diferente, é ter colegas de trabalho, uma tarefa a cumprir e dela obter o salário no fim do mês. Isso não quer dizer que não vale empenhar-se para

ter no trabalho um ambiente de colaboração e de coleguismo, mas para por aí.

Quem buscar compensação emocional, fora aquela que o próprio trabalho e a convivência com os colegas proporciona, está batendo em porta errada. Para o bem ou para o mal, nada substitui a família, assim como nada substitui o trabalho.

A ideia de que seríamos mais felizes e produtivos se de fato agíssemos como uma família é equivocada, mesmo porque conheço famílias caóticas que, se fossem seguidas como modelos, fariam com que as instituições não sobrevivessem um dia sequer. Posto isso, você vai prometer que nunca mais vai falar essas barbaridades ou tolerar quem as fale, combinado?

Acredito que justamente no equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal está o segredo para uma carreira bem-sucedida. Mas confundir trabalho com casa e vice-versa é um caminho rápido para o desgaste em ambos os mundos. Mais horas trabalhadas não quer dizer necessariamente mais horas produtivas e, ao mesmo tempo, deixar de cuidar da vida pessoal em razão do excesso (real ou imaginário) de trabalho é uma bomba-relógio que vai explodir lá na frente.

Outro dia me contaram esta historinha: o chefe sai na hora certa do trabalho e vai se despedir de seu subordinado, o qual, descabelado, responde que vai ter que ficar até tarde para acabar determinada tarefa. Calmamente, o chefe diz ao funcionário que se ele pensa que o está impressionando com tamanha dedicação, perde

“

*Acredito que
justamente no equilíbrio
entre vida profissional
e vida pessoal está o
segredo para uma
carreira bem-sucedida.*

”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

seu tempo e que ele também deveria ir para casa. Sei que parece simplista, já que nos dias de hoje a questão do “presenteísmo” nas empresas parece ser uma praga, assim como o “gerundismo” nos atendimentos telefônicos. “Dedicado” é quem chega mais cedo e sai mais tarde que todo mundo, como se apenas o montante de horas determinasse a qualidade ou a efetividade do trabalho.

Contrariando essa linha de pensamento, algumas empresas já apagam as luzes às oito da noite, justamente para que os tais “dedicados” se dediquem a outros assuntos e possam voltar para casa sem culpa. Fato é que em um ou outro dia, realmente podemos ter uma emergência, algo inesperado que nos obrigue a ficar até mais tarde; mas fazer disso uma rotina, ou pior, um vício, é fator de alto risco para o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

DataPaulo

99% das pessoas que ficam no trabalho até tarde todos os dias não querem mesmo é voltar para casa; 1% já dorme no emprego.

2

Trabalhando com todo tipo de pessoas

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

A evolução da espécie humana produziu uma gama muito interessante de tipos, que somos nós. E acredito que, dentro de certos limites, as características pessoais devem ser toleradas no ambiente de trabalho. Quem não conhece aquele “mala” que fala demais nas reuniões ou o sabe-tudo que sempre conhece mais do que você sobre qualquer assunto? A bonitona que vive passeando pela “repartição” ou o conquistador barato que dá em cima de todo mundo (esse então é um clássico)? Os tipos são infinitos: a fofoqueira, o deprimido, a competitiva, o engraçadinho, o preguiçoso, o compreensivo, a mal-humorada, o inconveniente, a solitária, o distraído, a desbocada, o politicamente correto, a elitista, o popular. E se você não se encaixou em um ou mais desses tipos, procure um analista: você está precisando!

Assim como trabalho não é casa, ele também não deve ser entendido como um quartel, onde funcionários fardados obedecem

a ordens de um comandante supremo sem questionamentos – se bem que os quartéis de hoje estão bem avançadinhos, mas isso é outro assunto. O caso é que, sabendo lidar com essa mistura de tipos, acredito que ela seja benéfica para o que eu chamo de equilíbrio social no trabalho e para a formação de equipes eficientes. Nesse sentido, é fundamental a experiência e sensibilidade do gestor público, para extrair o máximo desses profissionais sem deixar que as características individuais se sobreponham e acabem atrapalhando o objetivo comum.

O grande desafio é manter um bom ambiente de trabalho, onde as diferenças de personalidade sejam respeitadas, desde que não haja espaço para exageros. Ninguém tem o direito, por mais que às vezes não entenda isso, de infernizar a vida alheia e o bom andamento do trabalho. Se um sujeito é mal-humorado, OK, tentamos entender, mas se esse mesmo sujeito se esconde atrás de seu mau humor para ser agressivo com os colegas, a situação muda e não devemos ser tolerantes, sob pena de perdermos o que devemos buscar com mais determinação, que é um bom ambiente de trabalho.

Muitos bons profissionais, por serem reconhecidos como tal, se autoatribuem o direito de abusar de suas características pessoais pouco simpáticas, como se tivessem uma espécie de salvo-conduto para tanto. A figura do gênio irascível e intolerante está cada vez mais fora de moda na administração pública moderna. Mesmo

Nos meus trinta anos de trabalho não conheci nenhum profissional que não pudesse ser substituído e isso vale para todos os escalões.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

porque existem cada vez menos “gênios” (o que é uma boa notícia) e temos cada vez menos paciência para aturá-los.

Nos meus trinta anos de trabalho não conheci nenhum profissional que não pudesse ser substituído e isso vale para todos os escalões. Portanto, não fique refém dessas estrelas de pouco brilho; lembre-se de que a constelação é mais importante.

A diversidade é ótima, estimula, traz criatividade, torna o ambiente de trabalho mais interessante e desafiador. O importante mesmo é manter o grupo motivado e permitir que cada um brilhe do seu jeito, sem ofuscar o brilho do outro. Na boa equipe, existe espaço para todos.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

DataPaulo

80% dos profissionais se acham insubstituíveis; os outros 20% têm certeza. Porém, a prática mostra que 100% deles estão equivocados.

3

A motivação pelo reconhecimento (a importância do cotidiano)

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

A felicidade e a motivação possuem características muito parecidas. Certamente as pessoas (excluindo-se os mentirosos e os banqueiros) não são felizes o tempo todo, assim como os funcionários não permanecem motivados vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. A motivação depende de alguns fatores básicos, dentre os quais destaco:

a) reconhecimento do trabalho pela chefia e pela equipe; sentir-se parte importante dessa equipe. Se tivesse que destacar o principal fator de motivação, este seria o reconhecimento. Como diz por aí: melhor do que ser conhecido é ser reconhecido;

b) receber aumento de salário conforme aumentam os resultados e as responsabilidades;

c) estar envolvido em projetos com resultados efetivos e ligados à missão da instituição;

d) ter boas condições físicas e materiais de trabalho (tratarei desse tema mais adiante) e

e) participar continuamente de cursos de atualização profissional.

Creio que a combinação dessas condições pode trazer uma satisfação mais consistente e uma motivação mais duradoura.

Tais condições, entretanto, não se sustentam separadamente; sentir-se parte da equipe é necessário, mas não suficiente para garantir a motivação no trabalho; também é preciso ter um salário digno e compatível com a função exercida. Mas, mesmo que essas duas condições estejam contempladas, a busca de resultados efetivos é fundamental para dar sentido ao trabalho e, portanto, para a motivação de fazê-lo. Por fim, as boas condições físicas e materiais e a oportunidade de atualização constante de conhecimento completam esse quadro favorável à motivação.

A maioria das pessoas liga motivação a dinheiro. Não vou ser demagógico e dizer que dinheiro não conta; conta, sim. Também gosto de dinheiro; se for muito, gosto mais ainda. Mas você já reparou como é passageira a motivação apenas com o aumento do salário? Pouco tempo depois, lá estamos nós reclamando do salário novamente. Portanto, caro leitor, dinheiro é condição necessária, mas não suficiente para a satisfação e motivação no trabalho.

São os pequenos gestos cotidianos que fazem toda a diferença na motivação individual ou da equipe. Minha sugestão é que não

“

Se tivesse que destacar o principal fator de motivação, este seria o reconhecimento.

”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

se perca a oportunidade de reconhecer e elogiar (pessoalmente, por e-mail, por telefone) quem realmente merece. Cite os resultados positivos obtidos pelo grupo em cada reunião, comemore com a equipe cada meta, mesmo que parcialmente atingida. Você pode e deve fazer programas motivacionais, como palestras e dinâmicas de grupo, mas de nada adiantará se essas medidas não tiverem uma forte conexão com o cotidiano. É a ação no dia a dia que validará todo o processo. Nessa área é muito fácil escorregar para a demagogia pasteurizada sem perceber. Você pode chamar o Cirque du Soleil ou a Madonna (prefiro a Shakira) para motivar seus funcionários, mas, apesar de gastar um dinheirão com esse tipo de ação, seu efeito será passageiro. Lembre-se de que a motivação é um processo contínuo e que funcionários e equipes requerem acompanhamento, atenção e dedicação.

É natural que, em um grupo de pessoas, umas estejam mais motivadas que outras. O sinal de alerta deverá acender quando percebermos que a maioria da equipe está apática e não responde adequadamente aos estímulos do trabalho. Particularmente no setor público, a apatia muitas vezes parece se espalhar rapidamente como se fosse uma doença contagiosa. Acho até que é mesmo. Talvez a questão polêmica da estabilidade, juntamente com a falta de uma avaliação adequada de desempenho, que possa de fato aferir os resultados de quem mais se destaca, ajude a explicar parte dessa apatia. As dificuldades burocráticas também podem ter certa influência, mas muitas vezes servem como uma boa desculpa para o mau funcionário. O gestor deve sempre manter a lucidez e nunca ter uma atitude autista em relação aos problemas. Não é preciso transformar seu setor num imenso psicodrama, mas buscar a solução juntamente com a equipe também é um forte fator de motivação. Admitir as dificuldades é sinal de maturidade e pedir

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

ajuda para resolvê-las é muito importante para manter a coesão do grupo.

Encarar a motivação como uma situação dinâmica, percebê-la como um processo ajuda muito a entender o seu funcionamento. O funcionário não *é* motivado; ele *está* motivado. Esse estado pode durar muito ou pouco, dependendo das ações que tomamos e também, claro, das características pessoais. Temos de admitir que existem funcionários ou pessoas mais facilmente motiváveis que outras, é da condição humana. O desenho animado Lippy e Hardy, exibido na tevê durante a década de 1960, mostrava um leão e uma hiena com posturas completamente distintas em relação aos acontecimentos. Lippy (o leão) tinha sempre uma visão otimista (mas às vezes nada realista) dos fatos, enquanto Hardy (a hiena) não percebia nada de bom no que acontecia; seu bordão, inesquecível, era “ó céus, ó vida, ó azar”. Hardy era, de fato, uma figura impagável. Claro que é muito mais fácil motivar os Lippys do que os Hardys; parece que esses já nasceram com uma nuvem escura sobre a cabeça.

Porém, assim como não podemos exigir, indistintamente, a mesma reação aos problemas e situações difíceis do trabalho, também não devemos esperar que todos tenham o mesmo grau de motivação. Os Hardys podem nos dar mais trabalho, mas os Lippys, enxergando que sempre está tudo bem, oferecem grande perigo, pois motivar não é fantasiar, não é falar que está bom aquilo

Admitir as dificuldades é sinal de maturidade e pedir ajuda para resolvê-las é muito importante para manter a coesão do grupo.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

que não está, e sim, muito pelo contrário, buscar saídas justamente para o que não nos parece bom. Um dos maiores fatores de desmotivação é a sensação de que tudo está certinho demais e de que nada precisa ser feito, pois já alcançamos o melhor que poderíamos e chegamos à perfeição. Grande engano; tudo pode ser melhorado. Toda ideia pode ser aperfeiçoada; sempre há o que e como melhorar. É preciso não se acomodar, o que é um exercício muito difícil, pois com o passar do tempo nos acostumamos a tudo. Nosso olhar fica completamente viciado e perdemos o senso crítico tão importante para realizar as transformações necessárias.

DataPaulo

50% dos leões estão motivados para caçar zebras, enquanto 100% das zebras estão motivadas para fugir dos leões. Muitas vezes, motivação é questão de sobrevivência.

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Recado final

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Meu recado final é que não tenhamos medo de assumir instituições nas quais a estrutura não seja a ideal e a equipe (ainda) não seja a dos nossos sonhos. Temos uma tendência natural à postergação, a esperar as “condições ideais de temperatura e pressão” para tomar uma decisão, para começar a agir, para assumir riscos, enfim, para arregaçar as mangas. Sinto informar que a vida não é assim e não espera a chegada do momento ideal; talvez ele nem mesmo exista, seja uma invenção nossa. Quem espera a hora certa para tirar a moça para dançar pode passar o baile sem par. Portanto, meu amigo, com frio na barriga, palpitação e tudo mais, tire logo a moça para dançar, mesmo correndo o risco, como se dizia nos baillinhos da minha adolescência, de levar uma tábua. Faz parte do jogo.

Grande abraço e nos encontramos por aí.

Sobre o autor

Paulo Rodrigues nasceu em São Paulo em 1962, é graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas com curso de Modernização da Gestão Pública em Madri (Espanha).

Atuou por três anos como gerente administrativo da Cinemateca Brasileira, gestão em que foi implantada a Sala de Cinema e em que se deu o início da mudança da instituição para a atual sede (antigo matadouro municipal).

Foi por quatro anos diretor administrativo do Centro Cultural São Paulo, período em que foram reabertos os jardins e o restaurante e reformadas as áreas expositivas e das bibliotecas. O resultado foi a duplicação do número de visitantes/ano, transformando o local em um dos equipamentos públicos mais visitados da cidade.

Desde 2005 é chefe de gabinete da Secretaria Municipal de Cultura, gestão que, após uma ampla reforma administrativa criou, entre outros, os núcleos de obra, de qualidade e de fomentos e implantou a Virada Cultural e a Praça das Artes. Foram reformados o Teatro Municipal, a Biblioteca Mário de Andrade, além de 42 bibliotecas públicas e cinco teatros distritais. No mesmo período foi implantado o Centro Cultural da Juventude no bairro da Cachoeirinha, ampliada a frota de 1 para 12 ônibus-biblioteca com 72 roteiros na periferia e construído o Centro Cultural da Cidade Tiradentes, situado no extremo leste da cidade.



R. Souza

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Entre em contato com o autor. Faça ou deixe seus comentários em:

@ paulorod@uol.com.br

www.facebook.com/motivacaoequipes

www.twitter.com/motivarequipes

Entrevista com o autor



Central de Notícias – Rádio Jovem Pan (13 jan. 2013)

Ouçã entrevista de Paulo Rodrigues, concedida a
José Luiz Menegatti (Rádio Jovem Pan).



CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

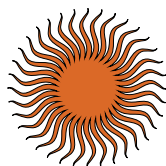
Compre o Livro Digital

Adquira pela Internet o livro digital.

Valor:

R\$ 10,00

Efetuar depósito bancário:



SG-Amarante Editorial
(RSLs - Edição ME)

CNPJ 17.077.754/0001-42

BANCO ITAÚ – Agência 0180 – C/C 04800-1

Enviar comprovante do depósito para:
info@sg-amarante.com.br

Liberação imediata para download

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

Com bom humor e ironia,
ao final de cada capítulo do livro,
aparecem frases em um quadro,
chamado **DataPaulo**,
com dados estatísticos pouco ortodoxos.
Nas próximas páginas, veja frases selecionadas
para esquentar a sua leitura:

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

PRÓXIMO



“
*Toda equipe
100%
perfeita é
200%
chata.*
”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

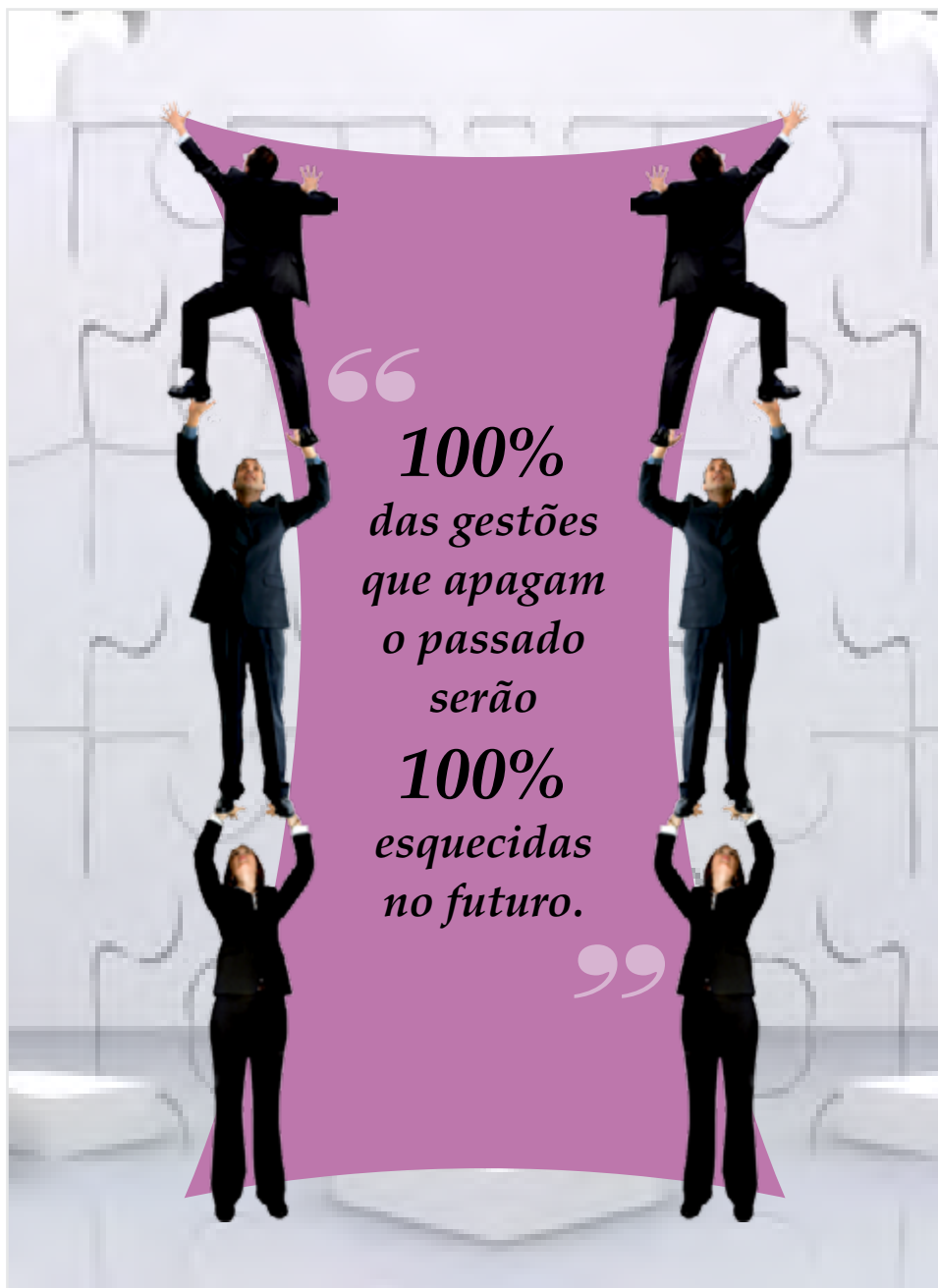
DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO

-  CAPA 
-  SUMÁRIO 
-  O AUTOR 
-  ENTREVISTA 
-  DATAPAULO 
-  COMPRAR 



ANTERIOR

PRÓXIMO

“99%
das pessoas
que ficam
no trabalho
até tarde
todos os dias
não querem
mesmo
é voltar
para casa;
1%
já dorme
no emprego.”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO

“
80%
dos conflitos
são evitáveis
desde que
reconhecidos
a tempo;
20%
entram na
categoria
ingovernável.”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO



“
70%
*das discussões
sobre servidor
e serviço
público
carecem
de isenção,
30%
mantêm
alguma
razoabilidade.*
”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO



CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO

“ 98%
dos profissionais
se acham
competentes;
esse mesmo
tanto acha que
os outros são
incompetentes,
ou seja,
sobram apenas
2%
com algum
senso crítico.”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO

“
50%
*dos leões estão
motivados para
caçar zebras,
enquanto*
100%
*das zebras estão
motivadas para
fugir dos leões.
Muitas vezes,
motivação
é questão de
sobrevivência.*
”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

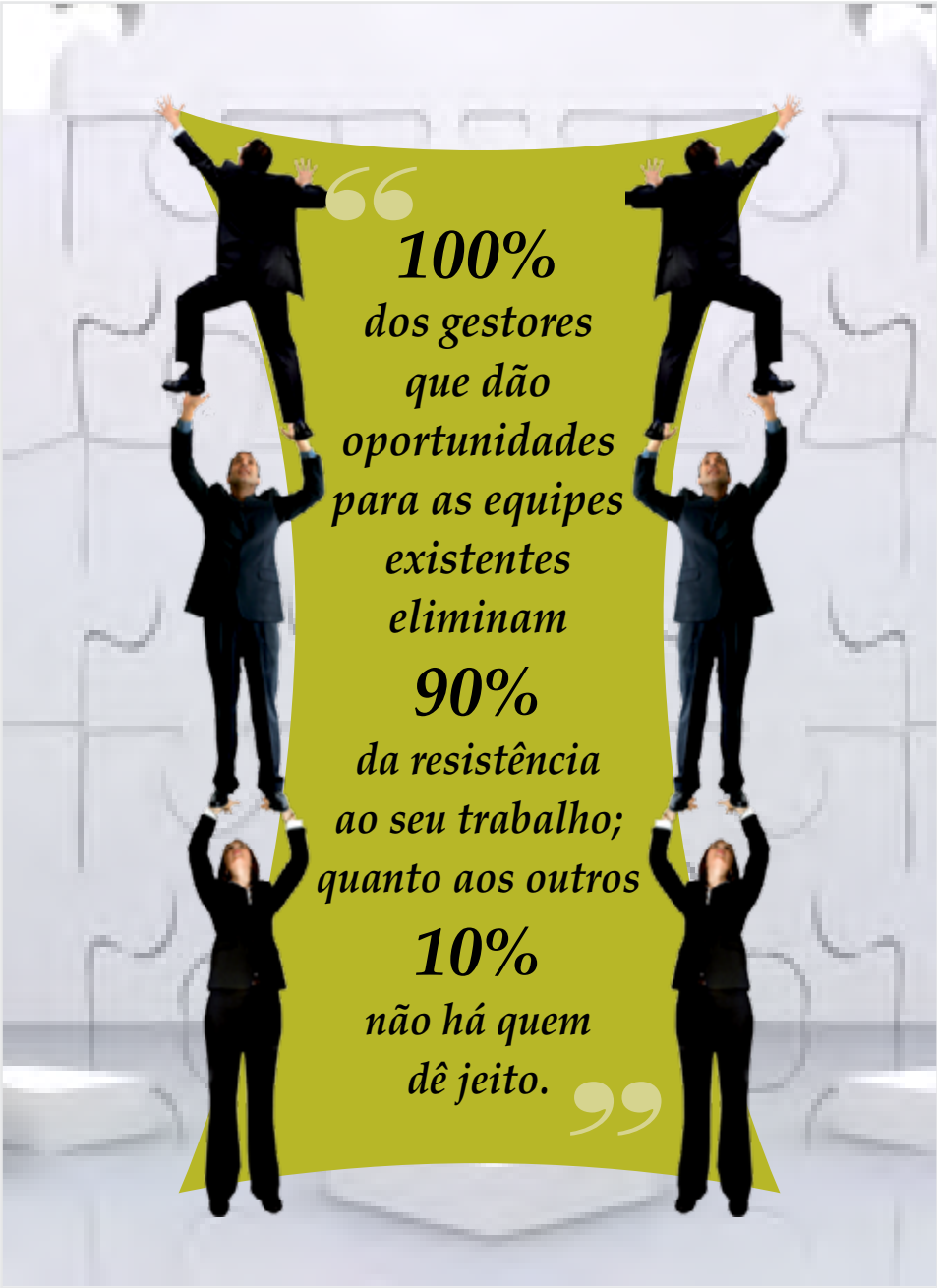
ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO



100%
*dos gestores
que dão
oportunidades
para as equipes
existentes
eliminam*

90%
*da resistência
ao seu trabalho;
quanto aos outros*

10%
*não há quem
dê jeito.*

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO



“99%
das equipes
que atingem
a maturidade
profissional
precisaram de um
longo tempo
de maturação;
1%
contou com
a sorte de
juntar pessoas
aleatoriamente
e dar certo.”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATA PAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO

“
80%
*dos profissionais
se acham
insubstituíveis;
os outros*

20%
têm certeza.

*Porém,
a prática
mostra que*

100%
*deles estão
equivocados.*
”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

PRÓXIMO

“
77%
dos chefes que
não delegam
tarefas,
desconfiam
da capacidade
em resolver
problemas;
os outros
23%
já trabalham
sozinhos
e nem
perceberam.”

CAPA

SUMÁRIO

O AUTOR

ENTREVISTA

DATAPAULO

COMPRAR

ANTERIOR

