

# **O Desenvolvimento da Capacidade de Liderança como Competência Propulsora da Aprendizagem Organizacional**

Milene Moser Leal Collato

Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário

Universidade do Sul de Santa Catarina

## **RESUMO**

No atual contexto em que as organizações públicas se encontram, o gestor tem um papel fundamental. Considerando a grande atuação de gestores e a carência de programas de desenvolvimento de liderança nos mais diversos níveis da gestão do Poder Judiciário Catarinense, especialmente na Justiça de 1º Grau, este trabalho tem por objetivo analisar as publicações sobre liderança a fim de identificar métodos para desenvolver a competência em liderança na gestão do Poder Judiciário de Santa Catarina de forma a favorecer o aprendizado, a inovação e a cooperação, melhorando o desempenho da organização, agregando valor e gerando conhecimento organizacional. Foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e virtual, notadamente de periódicos da Biblioteca Virtual da Unisul, além de sites relacionados à gestão de pessoas. O estudo está dividido em cinco capítulos que expõem a necessidade de abordar esse assunto e serão trabalhados os temas relacionados à liderança, destacando-se o *coaching* e a aprendizagem organizacional como instrumentos facilitadores no desenvolvimento de competências organizacionais.

Palavras-chave: Liderança, Competência, Aprendizagem Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços observados nas últimas décadas ocasionaram profundas mudanças no cenário nacional. As organizações se encontram num processo de transformação sem precedentes. Face às novas configurações que o ambiente vem exigindo, é fundamental cada vez mais o subsídio da informação e o investimento nas pessoas com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual, especialmente na formação de líderes.

Conforme Motta (2001 apud BITTENCOURT, 2008, p.88) : “a capacidade de liderança hoje não é mais vista como algo inato ou estilo pessoal, mas sim como competência gerencial, e desta forma, possível de ser desenvolvida por meio de um aprendizado sobre liderança”.

Considerando a grande atuação de gestores e a carência de programas de desenvolvimento de liderança nos mais diversos níveis de gestão do Poder Judiciário Catarinense, especialmente na Justiça de 1º Grau, surge a evidente necessidade de proporcionar um aprendizado sobre liderança desenvolvendo suas capacidades que possam ser mobilizadas e transformadas em competências de liderança de forma a favorecer o aprendizado, a inovação e a cooperação, melhorando o desempenho da organização, agregando valor e gerando conhecimento organizacional.

Competência, neste sentido, está relacionada à busca do melhor aproveitamento dos recursos em direção aos resultados, sendo definida por Moreira (2008) como “um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam mais significativamente o desempenho de um papel objetivando a agregação de valor aos resultados organizacionais”.

Uma forte tendência considerada neste estudo é o investimento das organizações no desenvolvimento das habilidades de seus gestores para desempenharem a liderança *coaching* de forma a obter a motivação e comprometimento das pessoas.

O atual contexto das pessoas nas organizações reflete um momento de avanços em programas de aprendizagem. Considerando a relevância do desenvolvimento humano para a

formação do capital humano, analisaremos a aprendizagem organizacional como fundamental aspecto a ser trabalhado.

Identificar e reconhecer seu capital intelectual auxilia a organização, em todos os níveis de direção, na tomada de decisões estratégicas e na capacidade de lidar com eventos que são os novos problemas colocados pelo ambiente, além de subsidiar a organização no desenvolvimento de instrumentos permanentes e sistemáticos para gerir a relação com seus funcionários, favorecendo o aprendizado, a inovação e a cooperação.

## **2 DESENVOLVENDO A CAPACIDADE DE LIDERANÇA**

Uma organização que possui capital, tecnologia e pessoas teoricamente teria a garantia de sucesso. Porém, para atingir suas metas, essas pessoas precisam ser lideradas, ou seja, orientadas, motivadas, desafiadas, desenvolvidas, valorizadas.

Muitas vezes os colaboradores sentem-se como se estivessem em um barco se leme, em outras, são tantos os chefes que ninguém sabe quem é o líder.

Um ambiente de trabalho em que as relações hierárquicas, a comunicação e a competição se desenvolvem de maneira saudável depende da condução de líderes que influenciem as pessoas a cumprirem determinados objetivos que se alinham com os da organização.

Hunter, (2004, p.25) conceitua liderança como sendo "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum". E ainda explica que para exercer influência é importante saber diferenciar poder de autoridade. Quem exerce o poder utiliza sua posição ou força para coagir alguém a fazer sua vontade, diferente de quem tem autoridade, que através da influência pessoal, leva as pessoas a fazerem de boa vontade o que ele quer.

Podemos considerar então que liderança não é mais um sinônimo de posição no organograma e sim o exercício de uma opção, de uma escolha pessoal. Covey explica à Reincke (2005), que a liderança está distribuída por todos os níveis de hierarquia da

organização, desde que o líder possua além de conhecimento, vontade de viver em função de princípios que fomentem nos outros a confiança, conferindo-lhe a autoridade moral para liderar.

Questionado a respeito das habilidades de um líder, se são inatas ou podem ser adquiridas, Warren Bennis responde à Reincke (1999) que ninguém nasce com elas, tais habilidades são aprendidas e resultam de uma combinação de experiências de vida e de trabalho. O que forma um líder é a capacidade de aprender e de refletir sobre as experiências vividas.

Em todas as empresas, podemos considerar também as organizações públicas, há funcionários que são líderes e mentores potenciais. Bennis, apud Reincke (1999) ainda afirma que para facilitar e acelerar a construção das habilidades de seus líderes potenciais há três coisas a fazer: a primeira é tratar de identificá-los; a segunda, recompensá-los; e a terceira dar-lhes oportunidade de demonstrar sua capacidade.

## 2.1 AS CAPACIDADES ESSENCIAIS DOS LÍDERES

Nos mais diversos artigos estudados sobre liderança, identificamos várias capacidades comuns encontradas na maioria dos líderes, porém, vale destacar quatro realmente essenciais: as capacidades de atrair a atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e ter autocontrole. Assim discorre Bennis (2001):

### Capacidade 1: Atrair a atenção

Entre suas características, a principal é a habilidade de persuadir pessoas, por terem uma visão, um sonho, um conjunto de intenções, um programa de trabalho, um quadro de referências. Um líder que faz as pessoas desejar a unir-se a ele, porque compartilham sua visão;

### Capacidade 2: Dar significado às coisas

Para tornar os sonhos visíveis e para levar as pessoas a aderir a eles, o líder deve transmitir sua visão. Deve tornar suas idéias tangíveis e reais, expor sua visão de forma clara aos outros. Líderes transformam fatos, conceitos e relatos em significado.

#### Capacidade 3: Inspirar confiança

Tem como determinante principal a constância, dispensa justificativas. As pessoas preferem seguir quem elas confiam mesmo discordando do que seguir indivíduos com os quais concordam mas mudam de posição frequentemente.

#### Capacidade 4: Ter autocontrole

Gerenciar a si mesmo, conhecer as próprias capacidades e empregá-las com eficácia. Os líderes de verdade conhecem a si mesmo e aprimoram seus pontos fortes. Também possuem a capacidade de aceitar riscos.

## 2.2 ENSINAMENTOS SOBRE LIDERANÇA

O professor de administração em Xangai, na China, Juan Antonio Fernández extraiu ensinamentos do livro do filósofo-consultor Sun Tzu – A Arte da Guerra – obra amplamente consultada atualmente, de grande relevância para os estudos sobre o desenvolvimento da liderança, conforme comentaremos a seguir.

Fernández (2005) interpretou a obra, substituindo os termos militares como “exército”, “terreno”, “inimigo” e “comandante” por “empresa”, “ambiente”, “concorrente” e “líder”. Segundo ele, Sun Tzu atribui o sucesso de uma empresa a quatro condições: objetivo comum, reações ao ambiente, liderança capaz e fluxo de informação eficiente.

1. Objetivo Comum: A maior responsabilidade do líder é unificar a empresa em torno de um objetivo comum, alinhando os pensamentos e realizações de cada integrante da organização com os objetivos estabelecidos pelo líder, de forma que seu caráter nobre e conduta exemplar possam criar e manter a harmonia em suas empresas. Harmonia, aqui falando, equivale à mistura de conceitos e opiniões diferentes. Os líderes devem ser capazes

de atrair pessoas diferentes, com opiniões e experiências distintas e uni-las para a realização de um objetivo comum, alcançando a unidade num ambiente diversificado.

2. Reações ao Ambiente: A qualidade das decisões dos líderes é responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa e devem ser tomadas a partir de uma percepção clara do ambiente externo. Os líderes devem ter habilidade para inovar constantemente e conseguir tomar as decisões corretas em novas situações. Líderes capazes sabem usar as vantagens competitivas da organização de acordo com as condições do mercado. Entre elas estão os ativos intangíveis como a confiança no líder, o comprometimento dos funcionários com a empresa, a consciência dos líderes em relação às oportunidades disponíveis no macroambiente e a flexibilidade na hora de enfrentar mudanças.

3. Liderança Capaz: Uma liderança capaz se origina da nobreza do caráter do líder, que deve superar as seguintes fraquezas:

- imprudência: envolve uma decisão tomada a partir de uma avaliação incompleta;
- insegurança: resulta na indecisão, o que torna as pessoas temerosas diante de mudanças;
- volatilidade: comandantes incapazes de conter os próprios ímpetos transmitem aos outros a própria incompetência;
- sensibilidade excessiva às críticas: constitui barreira ao processo de aperfeiçoamento pessoal e
- leniência: relacionada ao envolvimento indevido do líder com problemas pessoais dos subalternos, considerando que algumas pessoas podem tirar proveito da fraqueza do superior enquanto outras irão julgar-se prejudicadas.

Para superar as fraquezas, o líder deve cultivar cinco virtudes essenciais: integridade; coragem; gentileza; disciplina e sabedoria. A integridade envolve a coerência entre as palavras e as ações, conquista confiança aquele que cumpre as promessas. A coragem garante a tomada de decisões firmes e consistentes. A gentileza está relacionada ao bem-estar de cada integrante da organização e ao respeito ao seu valor. A disciplina consiste em dar o exemplo quanto à observação das normas da organização para então exigir que os outros o sigam, mantendo a ordem. A sabedoria consiste na capacidade de avaliar problemas de modo

sistemático e planejar suas ações a partir de uma compreensão clara do ambiente, analisando os pontos fortes e fracos da organização. Líderes sábios devem ser flexíveis quanto às regras, tomar atitudes quando necessário, estimular as mudanças a fim de promover o progresso e o desenvolvimento da organização.

4. Fluxo de Informação Eficiente: O fluxo de informação eficiente é garantido com um controle adequado, canais de comunicação claros, alocação de recursos e talentos e o constante treinamento do capital humano. Deve concentrar-se na busca e transmissão da informação e ser capaz de adaptar-se às condições mutantes do ambiente. A organização deve reinventar constantemente.

## 2.3 OS EFEITOS DA LIDERANÇA E AS NOVAS TENDÊNCIAS

Os efeitos da liderança podem ser sentidos ao longo de toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e transfere poder à força de trabalho. Levar o poder de influência a vários níveis hierárquicos da organização através do envolvimento no processo de decisão propicia a iniciativa em benefício da própria organização. O *empowerment* é o efeito coletivo da liderança e segundo Bennis (2001) fica mais evidente em quatro aspectos:

- Os funcionários se sentem importantes. Todos sentem que fazem alguma diferença no sucesso da organização. Pode ser uma contribuição pequena –pronta entrega de salgadinhos de batata a uma loja de conveniência ou o desenvolvimento de uma peça minúscula mas importante de uma aeronave. Quando recebem poder, as pessoas sentem que o que fazem tem significado e importância.
- Aprendizado e competência têm relevância. Os líderes, e quem trabalha para eles, interessam-se pelo aprendizado e pela especialização. E deixam claro que não há fracassos, mas sim erros que dão *feedback* e mostram o que fazer em seguida.
- As pessoas são parte de uma comunidade. Onde há liderança há uma equipe, uma família, uma unidade. Mesmo pessoas que não gostam muito das outras sentem o espírito de comunidade.
- O trabalho é excitante. Onde há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial na liderança organizacional é atrair, em vez de empurrar, as pessoas em direção a uma meta. A influência baseada na atração mobiliza as pessoas a aderir e motiva por meio de identificação, não por meio de recompensas e punições. Os líderes articulam e personificam os ideais pelos quais a organização luta.

Recentes artigos têm mostrado a tendência das organizações utilizarem a gestão dos relacionamentos focada nas necessidades das pessoas, dando maior atenção ao bem-estar

físico, mental, emocional, espiritual e social de seu pessoal. Segundo Chopra (2002), “para chegar à liderança, toda pessoa precisa olhar para dentro de si e entender como as pessoas são motivadas espiritualmente”, explicando que é fundamental aprender a identificar as necessidades das pessoas sabendo responder a cada uma delas.

Atualmente as exigências são de que o líder em qualquer nível da organização seja um conselheiro, aliado, amigo e sempre com foco nos interesses da organização e nos interesses das pessoas. Um grande líder deve cultivar a capacidade de empatia, de se relacionar de forma positiva e assertiva com as pessoas, de compartilhar, com sua equipe a recompensa e a glória e não apenas os sacrifícios. Seu papel é validar, ou seja, fazer com que as pessoas sintam-se bem sobre si mesmo e para isso ele precisa da inteligência emocional.

A inteligência emocional caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor, implicando autoconsciência, motivação, persistência, empatia e entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança.

### **3 LIDERANÇA COACHING**

Fazer com que as pessoas produzam mais e melhor é um desafio para as organizações, para isso é preciso descobrir o que causa real impacto nos resultados. O *coaching* constitui um processo útil para o aumento do desempenho do capital humano, que se sente valorizado por estar motivado, comprometido e acima de tudo produtivo e saudável.

*Coach* em inglês significa treinar, instruir ou orientar. O líder *coach* treina o indivíduo através de ações de desenvolvimento de competências, de conhecimentos, de utilização de ferramentas, inclusive de técnicas de PNL (Programação Neuro Lingüística) e dá oportunidade para a realização das metas e desejos deste indivíduo.

É um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado: seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Mas não significa um compromisso apenas com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. Através do processo de *Coaching*, novas competências surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente. (...) *Coaching* é mais do que treinamento, o *coach*



permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados (ARAÚJO, 2008).

A motivação está relacionada à necessidade de cada indivíduo, neste sentido um líder *coach* precisa além de alcançar metas, gerenciar processos, resolver problemas, saber dos impactos que suas atitudes provocam. É necessário que tenha uma visão sistêmica tanto da organização como de sua equipe, desenvolvendo, estimulando, propondo desafios, dando *feedback* constante, fornecendo propósito, direção e foco a seus liderados.

Este estilo de líder proporciona o respeito incondicional pelo liderado enquanto ser humano. Demonstra isso ao ocupar boa parte do seu tempo em conversas motivadoras que fazem a diferença e acolhe, como tarefa, ajudar seus subordinados a tomar as melhores decisões em suas carreiras, a melhorar seu desempenho e a criar condições de sucesso profissional. Fornecer um *feedback* constante gera diálogo, proporcionando maiores resultados através da melhoria no desempenho. O vínculo, o comprometimento e a lealdade do indivíduo estão diretamente relacionados com a confiança construída e a satisfação em pertencer à organização ou equipe. Por isso, é necessário que o líder tenha a sensibilidade de descobrir o que motiva cada um e a implicação disso para sua equipe, quais são as limitações e os *gaps* para que não se exija mais do que o seu pessoal poderá apresentar, mostrando qual a importância de cada um e de sua atividade na equipe. (FAGUNDES, 2007).

Segundo ARGYRIS (1992, apud BITTENCOURT 2008, p.91), “*gaps* (ou lacunas) são as diferenças existentes entre o padrão ideal desejado para cada competência identificada nos vários processos e o grau de intensidade do uso das competências por parte do funcionário.”

Na prática, o líder tem que abrir a mente dos membros de sua equipe, fazendo perguntas inteligentes, sugerindo caminhos a serem explorados, definir pontos importantes do processo e assegurar que eles sejam atingidos. Também deve encorajar determinados tipos de comportamentos, ampliando as perspectivas dos membros da equipe e alavancando o moral dela. Para isso é essencial que seja honesto ao realizar avaliações do trabalho da equipe e acordar sobre os passos necessários a serem tomados. Deve ser colaborativo, procurando fazer as grandes idéias ainda maiores, estimulando a equipe a considerar novas possibilidades. Deve ainda promover discussões sobre inovação pelo uso do diálogo, fazendo as idéias ser levadas adiante (LAFLEY e CHARAN 2008).

O conceito de *coaching* estabelece que as pessoas, no momento em que fazem uma opção para se desenvolver, já estarão no caminho para conseguir atingir suas metas. Mas isto só acontece quando a pessoa tem plena consciência do que quer. Para receber *coaching*, o indivíduo tem que estar conscientizado de que precisa e que tenha claro quais as razões por que precisa. De outra forma não trará resultado.

Dessa maneira, (MEILER, 2008) apresenta os quatro principais pressupostos do *coaching*:

1) Todas as pessoas têm os recursos de que precisam para se desenvolver, ou podem de alguma forma adquiri-los.

Por essa razão é que um bom *coach* não tem ou mesmo que tenha, não dá as respostas às pessoas. As respostas têm de vir delas, através de perguntas inteligentes feitas pelo *coach*. Este, através de um método próprio de questionamento, vai conduzindo a pessoa para que tome consciência do que quer exatamente, e faça a melhor escolha pelo melhor caminho para agir. *Coaching* tem antes de tudo o foco em disciplina e ações. Assim, caminhando juntos no processo, a pessoa vai fazendo escolhas, mudando hábitos e agindo sempre para obter os resultados.

2) As pessoas escolhem sempre a melhor alternativa que tiverem naquele momento.

Sempre que alguém está indo numa direção, pode até estar na direção errada, mas em geral está achando que é a certa. No momento em que o *coach*, através do questionamento mostrar que existem outras direções e que estas poderão ser melhores do que aquela que está indo, a pessoa com certeza optará pela melhor, ao menos pela que lhe pareça melhor naquele momento. Aqui é possível avaliar a responsabilidade de um *coach*. Não adianta um corredor estar batendo todos os recordes de velocidade, se estiver correndo na direção errada. Com certeza nunca alcançará o ponto de chegada.

3) O comportamento humano é premeditado.

Somos movidos por nossos valores e nossas metas na vida. Isso faz com que saibamos o que queremos e por que queremos.

4) Só podemos entender realmente alguma coisa, quando a colocarmos em prática.

Um dos focos essenciais do *coaching*, a ação, é talvez o mais importante para o sucesso de um programa. Para que uma mudança de atitude e conseqüentemente de comportamento ocorram, é preciso que a pessoa aja, colocando em prática as ações necessárias para atingir as suas metas.

Conforme BITTENCOURT (2008, p.98 e 99):

O líder-*coach* utiliza das ferramentas do *coaching*, ou seja, apóia o processo de aprendizagem do funcionário/liderando, contribuindo para seu desenvolvimento como profissional e também como pessoa. E esta é a própria essência do *coaching* – ser um facilitador do aprendizado dentro da organização. (...) No processo de *coaching*, o funcionário é estimulado para a construção de conhecimento dentro da organização. Conhecimento este que freqüentemente se traduz em produtividade para a organização e para todos os envolvidos. Um dos objetivos principais do *coaching* é promover a educação dos integrantes da equipe em direção a uma autonomia crescente. Este estímulo a um posicionamento ativo acaba por desenvolver no funcionário não apenas na vida profissional, mas também na vida pessoal uma visão cada vez mais ampla, mais sistêmica.

Dessa maneira, o *coaching* constitui uma importante ferramenta para o desenvolvimento da liderança na gestão do poder judiciário catarinense, uma vez que proporciona o aumento do desempenho do capital humano, que se sente valorizado por estar motivado, comprometido e acima de tudo produtivo e saudável.

#### **4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Liderar em uma organização na era do conhecimento é um desafio. Segundo Covey (1996, apud PINTO), esse desafio somente será atingido por líderes, com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente.

A organização é uma fonte inesgotável de conhecimento e todas as suas transações podem refletir o talento humano, uma junção dos conhecimentos tácito e explícito.

A aprendizagem passou a ser fundamental nas organizações, uma vez que ela aumenta os conhecimentos das pessoas, desenvolve habilidades, melhora o desempenho, possibilita assumir novas responsabilidades e proporciona satisfação pessoal.

Senge (1998 apud SANCHES), orienta que:

“o primeiro passo para iniciar um processo de aprendizagem em uma organização é fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante, que exige engajamento e comprometimento, que isso leva a mudanças profundas e deve significar um desafio pessoal para elas. Quando uma empresa se torna efetivamente um ambiente de aprendizagem, ela traz benefícios positivos para a vida das pessoas. Ela aumenta o conhecimento e assim a pessoa se torna melhor na sua família, com seus amigos, se torna melhor no seu relacionamento com os clientes”

Para dotar a organização de aprendizagem e competência organizacional, é preciso propiciar um clima que favoreça a aprendizagem individual, através da análise de suas competências para então dividir seu conhecimento com todos os membros da organização pelo processo de integração. A organização só se desenvolve quando as pessoas que a compõem se desenvolvem e vice-versa. Investir em capital humano então não significa apenas enviar seus profissionais para treinamentos e seminários, além disso, a organização deve proporcionar, no dia-a-dia, oportunidades para passar esse aprendizado para outras pessoas.

Raza diz que “as empresas que aprendem consideram cada vez mais o próprio local para que ocorra a discussão em grupo dos problemas anormais: erros, falhas, problemas de qualidade. Não no sentido de apontar culpados, mas falhas da organização como um todo”.

Drucker (1997 p. 64 apud SANCHES), aponta que “o grande aprendizado será a integração dos profissionais em várias equipes simultaneamente e só o domínio do conhecimento permite esta mobilidade”.

O ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido por cinco disciplinas, conforme Senge (1990 apud RAZA):

Primeira disciplina: Domínio pessoal:

Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente organizacional que estimule todos os participantes a buscar alcançar as metas escolhidas, aproximando a realidade da visão pessoal.

Segunda disciplina: Modelos mentais:

Consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem do mundo que nos orienta e que construímos a partir de nossas vivências, a fim de verificar como moldar atos e decisões, ajustando-os à realidade.

Terceira disciplina: Visão compartilhada:

É estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado, promovendo um espaço para as pessoas falarem e serem ouvidas, construindo várias visões pessoais, possibilitando a exploração de diferentes perspectivas da realidade e do futuro.

Quarta disciplina: Aprendizado em equipe:

Está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

Quinta disciplina: Pensamento sistêmico:

Permite a análise e compreensão da organização como um sistema e a descrição das inter-relações que modelam seu comportamento. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

Para uma organização se tornar uma “*Learning Organization*” ou uma organização que aprende, demanda tempo, por ser uma questão complexa. É necessário uma série de iniciativas. Deve configurar uma nova trajetória de mudança de longo prazo, que tem a ver com uma nova estrutura da empresa, com uma nova estratégia e finalmente, com uma nova forma de trabalhar. Numa organização que aprende, a hierarquia existe, porém as diferenças são menores e os desníveis de conhecimento também.

## 5. CONCLUSÃO

No novo contexto que as organizações públicas se encontram, o gestor tem um papel fundamental. O comando anteriormente exercido pelo chefe como autoridade máxima é gradualmente substituído por líderes que desenvolvem suas competências, notadamente a capacidade de liderança, agregando valores e constituindo peças fundamentais para a introdução e evolução da aprendizagem organizacional, transformando a organização em uma organização que aprende, capaz de inovar constantemente e com responsabilidade.

Embora pareça que se nasce líder, constatou-se que suas capacidades podem ser desenvolvidas com o tempo. Para desenvolver lideranças, deve-se preocupar mais com a aprendizagem do que com o treinamento preparando-as para uma visão sistêmica da organização e da necessidade do bom relacionamento interpessoal em todas as atividades.

Os líderes estão distribuídos em todos os níveis hierárquicos e devemos considerar que nenhum deles tem todas as habilidades e virtudes ao mesmo tempo, mas deve estimular a participação dos demais e aceitar que os outros discordem dele; as pessoas o respeitam porque ele as dirige por meio do saber e não por mero exercício do poder.

A liderança *coaching*, constitui um processo importante no desenvolvimento de líderes podendo ser desenvolvida no Poder Judiciário Catarinense, que se beneficiará por proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, contando com pessoas mais participativas e menos competitivas gerando maior produtividade e menos conflitos, fazendo que sintam-se atraídas a trabalhar ali e conseqüentemente mais felizes.

Por fim, mobilizar conhecimentos e habilidades em liderança além de visar a inovação deve motivar as pessoas a aprender mais e garantir a socialização desse aprendizado na organização para melhorar seu desempenho, incorporando a ideologia da aprendizagem vitalícia adotando os princípios da organização que aprende, garantindo a prestação de serviços mais responsivos e rápidos, atendendo às necessidades dos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ane. **Coaching: Um Compromisso com Resultados e Realização**. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm>> Acesso em 24 Ago. 2008.

BENNIS, Warren. Uma força irresistível. **HSM Management**, ano 5, n. 26, Mai-Jun.2001. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_26/forca\\_irresisti.php?marcabusca=uma+for%E7a+irresist%EDvel#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_26/forca_irresisti.php?marcabusca=uma+for%E7a+irresist%EDvel#marcabusca)> Acesso em 16 Ago. 2008.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas**: Livro Didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

CHOPRA, Deepak. A alma da liderança: Um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los. **HSM Management**, ano 6, n.33, Jul-Ago.2002. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_33/alma\\_lideranca.php?marcabusca=a+alma+da+lideran%E7a#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_33/alma_lideranca.php?marcabusca=a+alma+da+lideran%E7a#marcabusca)> Acesso em 16 Ago. 2008.

FAGUNDES, Roberta Portela Alves. **Líder coach: quais seus segredos para motivar sua equipe?** 2008. Disponível em <http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=4906>. Acesso em 13 ago. 2008.

FERNANDES, Juan Antonio. Ensinaamentos de A Arte da Guerra. **HSM Management**, ano 9, n.49, mar-abr. 2005. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_49/ensinaamentos.php?marcabusca=a+arte+da+guerra#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_49/ensinaamentos.php?marcabusca=a+arte+da+guerra#marcabusca)> Acesso em 16 Ago. 2008.

FRANCISCO, Valdemir José. **A força da liderança**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=4737>>. Acesso em 13 ago. 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

\_\_\_\_\_, MAGUIRE, Frank; SMITH, Hyrum. O Melhor da ExpoManagement 2003: Qual foi a última vez que você validou alguém? **HSM Management**. Ano 8, n.42, Jan-Fev. 2004. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_42/melhor\\_expomana.php?marcabusca=maguire#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_42/melhor_expomana.php?marcabusca=maguire#marcabusca)>. Acesso em 16 Ago. 2008.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAFLEY, Alan; CHARAN, Ram. **O líder como coach de inovação**. Disponível em [http://www.hsm.com.br/editoriais/liderancaemotivacao/artlidermot1\\_130508.php?>](http://www.hsm.com.br/editoriais/liderancaemotivacao/artlidermot1_130508.php?>) Acesso em 15 ago. 2008.

MEILER, Wilson. **Os pressupostos do coaching**. Disponível em: <[http://www.wilsonmeiler.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=33](http://www.wilsonmeiler.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=33)> Acesso em 25 Ago. 2008.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Competências e a Gestão**. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?COD\\_Tema=663](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?COD_Tema=663)>. Acesso em 24 ago. 2008.

PINTO, Marli Dias Souza. **Habilidades e Competências do Líder e a Gestão da Informação**. Disponível em: <<http://www.geocities.com/ublattmann/papers/habilidades.html>> Acesso em 24 ago. 2008.

RAZA, Cláudio. **Como aplicar as cinco disciplinas de Peter Senge nas empresas**. Disponível em <<http://www.gestaodecarreira.com.br/ldp.gestao-do-conhecimento/como-aplicar-as-cinco-disciplinas-de-peter-senge-nas.empresas.html>>. Acesso em 25 ago. 2008.

REINCK, Mercedes. As cinco disciplinas: O especialista Peter Senge diz em entrevista exclusiva que os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva. **HSM Management**. Ano 2, n.9, jul-ago 1998. Disponível em [http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_9/entrevista\\_cinc.php?marcabusca=as+cinco+disciplinas#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_9/entrevista_cinc.php?marcabusca=as+cinco+disciplinas#marcabusca)>. Acesso em 24 ago. 2008.

\_\_\_\_\_. O fabricante de sonhos: O especialista Warren Bennis diz, em entrevista exclusiva, que o papel do líder é fazer com que um grande grupo de pessoas persiga um mesmo sonho. **Revista HSM Management**, ano 3, n. 12, Jan-Fev.1999. Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_12/entrevista\\_fabr.php?marcabusca=o+fabricante+de+sonhos#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_12/entrevista_fabr.php?marcabusca=o+fabricante+de+sonhos#marcabusca)>. Acesso em 16 Ago. 2008.

\_\_\_\_\_. O hábito número 8: Em entrevista exclusiva, o especialista em desenvolvimento pessoal Stephen Covey afirma que, além de cultivar os sete hábitos que levam à eficácia, o executivo deve achar a própria voz e as vozes dos outros. **HSM Management**, ano 9, n.50, Mai-Jun. 2005. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_50/habito\\_numero.php?marcabusca=o+h%E1bito+n%FAmero+8#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_50/habito_numero.php?marcabusca=o+h%E1bito+n%FAmero+8#marcabusca)>. Acesso em 16 Ago. 2008.

SANCHES, Larissa Rolim, **Aprendizagem Organizacional**. Disponível em <<http://meuartigo.brasilecola.com/educa%C3%A7%C3%A3o/aprendizagem-organizacional.htm>> Acesso em 21 ago. 2008.