

Isabella Bertoncini

**LIDERANÇA-COMO-PRÁTICA EM UM CARTÓRIO ELEITORAL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Coorientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bertoncini, Isabella

Liderança-como-prática em um cartório eleitoral do estado de Santa Catarina / Isabella Bertoncini ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, coorientador, Neri dos Santos, 2021.

199 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança como-prática. 3. cartórios eleitorais. 4. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. 5. Poder Judiciário. I. José Castro de Almeida Cunha, Cristiano . II. dos Santos, Neri. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Isabella Bertoncini

Liderança-como-prática em um Cartório Eleitoral do Estado de Santa Catarina

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^ª. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Graziela Dias Alperstedt, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC

Simone Ghisi Feurschutte, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador

Florianópolis, 2021.

*Dedico este trabalho à minha família,
especialmente ao meu esposo e meus filhos,
que me ensinam a nunca desistir.*

*Dedico este trabalho também aos heróis que fazem as eleições,
servidores invisíveis,
que trabalham para a democracia do nosso país.*

AGRADECIMENTOS

O doutorado promoveu transformações significativas em mim. Não há mais como ser a pessoa de antes.

Neste meu trilhar, tive muitos aprendizados e fiz grandes amizades. Só tenho a agradecer, especialmente:

Ao meu esposo Ary, meu maior incentivador a buscar o que me faz feliz, meu parceiro de vida.

Aos meus filhos Luiza e Pedro, que me encorajaram a concluir o doutorado, ainda que sentindo a minha falta diante das ausências decorrentes das horas dedicadas ao estudo.

Ao Pedro, um carinho especial, por me ensinar a ter foco e por ter discutido tantas vezes comigo, pacientemente, os assuntos da tese. Esta tese é sua também!

À Luiza, que me faz ver todos os dias que a vida é maravilhosa, que sempre existe algo de belo e bom para apreciar.

Ao Professor Cristiano, excelente orientador, que me ensinou tantas coisas, dentre elas, a me descobrir. Serei eternamente grata, inclusive por sua imensa paciência e compreensão comigo.

Ao meu coorientador, Prof. Neri dos Santos, que me apresentou o Programa de Engenharia e Gestão de Conhecimento da UFSC.

Aos meus colegas de trabalho, em especial Ayrton Belarmino de Mendonça Moraes Teixeira, Cláudia Regina Damasceno Luciano, Guilherme Augusto Delbem, Gilson Carlos da Silveira Veríssimo Bastos, Vítor Guilherme Lubke, que estiveram comigo durante toda a pandemia, me apoiando e lembrando como é importante ter amigos no trabalho.

Aos Diretores da Escola Judiciária Eleitoral de Santa Catarina, Dr. Wilson Pereira Júnior e Dr. Rodrigo Fernandes, que sempre acreditaram em mim.

À Vera, minha amiga e terapeuta, que me socorreu em tantos momentos difíceis.

Aos integrantes do Laboratório de Gestão Responsável: Bruna Adriano, Solange M. da Silva, Marouva Faqueti, Marta Mello, Micheline Krause, Helen F. Günther, Fabiana Gramkow, Alessandra Zoucas, Cristiane Iata, Tatiana Schreiner, Ricardo Pereira e Suelen Fernanda S. Wiedemann e, em especial à Aulia Esper, que se tornou minha irmã de coração.

Ao meu amigo Fernando Luiz Freitas Filho, pela amizade construída no EGC-UFSC.

Às amigas Ana Patrícia Tancredo, Denise Schlikmann, Simone di Bernardi, Lisandra Alves, Felícia Taulois Pereira e Lucimara Bianchi, que me estimularam a seguir em frente.

À Vera Flesch, exímia profissional e ótima pessoa, que contribuiu na revisão desta tese.

À Carolina Schmitt Nunes, doutora pelo EGC-UFSC, pelas excelentes aulas de Atlas-TI, e pela amizade que cultivamos ao longo do nosso convívio.

Ao Douglas Abelino, *designer* que me auxiliou na parte gráfica da apresentação da tese, tornando-a mais agradável e intuitiva aos que a assistiram.

A Júlia Beatriz Corrêa Machado e Vitor Heitor de Sousa, pelo incansável e excelente trabalho de produzir o vídeo dos achados desta pesquisa, apresentado na defesa da tese.

À Denise de Jesus, que cuida de mim, da minha família e da minha casa, sempre me surpreendendo como comidinhas gostosas para esquentar o meu coração e minha alma.

A Deus, por me guiar e por permitir realizar tantos sonhos nesta vida.

*O correr da vida embrulha tudo,
a vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa,
sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.
O que Deus quer é ver a gente
aprendendo a ser capaz
de ficar alegre a mais,
no meio da alegria,
e inda mais alegre
ainda no meio da tristeza!
A vida inventa!
A gente principia as coisas,
no não saber por que,
e desde aí perde o poder de continuação
porque a vida é mutirão de todos,
por todos remexida e temperada.
O mais importante e bonito, do mundo, é isto:
que as pessoas não estão sempre iguais,
ainda não foram terminadas,
mas que elas vão sempre mudando.
Afinam ou desafinam. Verdade maior.
Viver é muito perigoso; e não é não.
Nem sei explicar estas coisas.
Um sentir é o do sentente, mas outro é do sentidor.*

Guimarães Rosa

RESUMO

Este estudo de caso teve como objetivo compreender as práticas de liderança sob a perspectiva da Liderança-como-prática (L-A-P), em um cartório da Justiça Eleitoral do Estado de Santa Catarina. Para tanto, foram utilizados o método qualitativo, a análise documental e entrevistas estruturadas com integrantes desse cartório. Como aporte teórico, foi realizada uma revisão integrativa sobre L-A-P e nenhum estudo no contexto dos cartórios eleitorais foi localizado. A análise temática dos dados coletados nas entrevistas foi realizada à luz da Teoria da Prática Social (Schatzki) e da ontologia DAC – direção, alinhamento e comprometimento –, em que se identificou seis práticas de liderança: diálogo com os membros da equipe, gestão de conflitos, gestão compartilhada, ação colaborativa, promover o engajamento com o trabalho e inovação. A prática que apresentou maior densidade no processo de liderança foi promover o engajamento com o trabalho. Na análise das estruturas de governança das práticas de liderança destacaram-se os entendimentos de saber se comunicar e saber manter o bom relacionamento interpessoal; as regras referentes aos valores do planejamento estratégico do TRESA, especialmente respeito, comprometimento, integração e flexibilidade; e as estruturas teleoafetivas de manter a harmonia no ambiente de trabalho e fortalecer a coesão do grupo, envolvendo os sentimentos de gratidão, união, confiança, senso de pertencimento, respeito e orgulho de pertencer. Constatou-se que a forma de atuação do fenômeno social é participativa, colaborativa, negociada e, na duração, há previsibilidade, transitoriedade e mutabilidade. Conclui-se que a) a liderança no cartório em estudo ocorre nas práticas do dia a dia, por meio de processos dinâmicos que envolvem a interação social do grupo, e exige que a equipe lide com imprevistos, situações emergentes e inesperadas, especialmente em anos eleitorais; b) os processos de liderança são compartilhados, com tendências colaborativas; c) há uma relação recursiva entre o contexto do cartório eleitoral e as práticas de liderança; d) existe constante interação entre as práticas de liderança no Cartório A, e umas interferindo nas outras, formando uma malha de práticas com base em uma ou mais atividades, em sistemas onde a ordem está sendo constantemente quebrada e reconstruída; e) um micro conjunto de práticas, formado por mais de uma prática, mas não da sua totalidade, afeta as demais, podendo estabelecer a “ordem” e/ou a “desordem” social; f) a liderança no cartório eleitoral estudado é um processo coletivo, que emerge na execução de um conjunto de práticas interconectadas, voltadas à definição do DAC no grupo, alinhando a perspectiva da liderança-como-prática.

Palavras-chave: Liderança-como-prática. Judiciário. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Cartório eleitoral. Teoria da Prática Social. Estruturas de governança.

ABSTRACT

This case study aimed to understand the leadership practices under the Leadership-as-Practice (L-A-P) perspective, in an Electoral Justice registry office of the State of Santa Catarina, Brazil. To accomplish it, the qualitative method, document analysis, and structured interviews with members of that registry office were used. As a theoretical contribution, an integrative review on L-A-P was carried out and no study in the context of electoral registry offices was found. The thematic analysis of the data collected in the interviews was carried out in the light of Schatzki's Social Practice Theory and the DAC Ontology (direction, alignment, and commitment), in which six leadership practices were identified: dialogue with team members, management of conflicts, shared management, collaborative action, promoting engagement with work, and innovation. The practice that presented the highest density in the leadership process was promoting engagement with work. In the analysis of the governance structures of the leadership practices, the following stood out: the understanding of knowing how to communicate and knowing how to maintain good interpersonal relationships; the rules regarding the strategic planning values of the Regional Electoral Court of Santa Catarina, especially respect, commitment, integration and flexibility; and teleoaffective structures to maintain harmony in the work environment and strengthen group cohesion, involving feelings of gratitude, unity, trust, sense of belonging, respect, and pride of belonging. It was found that the form of action of the social phenomenon is participative, collaborative, and negotiated, and, in the duration, there is predictability, transience, and mutability. It is concluded that a) leadership at the electoral registry office under study occurs in daily practices, through dynamic processes that involve the social interaction of the group, and requires the team to deal with unforeseen events, and emerging and unexpected situations, especially in election years; b) leadership processes are shared, with collaborative trends; c) there is a recursive relationship between the context of the electoral registry office and the leadership practices; d) there is constant interaction among the leadership practices at the registry office, with each interfering with others, forming a network of practices based on one or more activities, in systems where the order is constantly being broken down and reconstructed; e) a micro-set of practices, formed by more than one practice, but not by its totality, affects the others, and may establish social "order" and/or "disorder"; f) the leadership at the registry office studied is a collective process, which emerges in the execution of a set of interconnected practices, aimed at defining the DAC within the group, aligning the perspective of Leadership-as-Practice.

Keywords: Leadership-as-Practice. Judiciary. Regional Electoral Court of Santa Catarina. Electoral Registry Office. Social Practice Theory. Governance structures.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Integridade Eleitoral, 2012 a 2018	29
Figura 2 – Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública	37
Figura 3 – Critérios de avaliação da GC	37
Figura 4 – A liderança a partir da ontologia DAC	55
Figura 5 – Paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979)	66
Figura 6 – Análise temática de Braun e Clarke (2006)	70
Figura 7 – Representação dos temas da tese no Atlas-ti	72
Figura 8 – Estrutura do Poder Judiciário brasileiro	76
Figura 9 – Quadro de pessoal das Zonas Eleitorais	79
Figura 10 – Sede dos Cartórios A e B.....	83
Figura 11 – Parâmetros para a análise das práticas de liderança	85
Figura 12 – Relação das práticas de liderança e as atividades do Cartório A	123
Figura 13 – Estruturas de governança da prática	124
Figura 14 – Estruturas de governança das práticas do Cartório A.....	145
Figura 15 – Relação entre as práticas do Cartório A	147
Figura 16 – Fluxo da informação com as diferentes fases da pesquisa sobre liderança-como-prática	186

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGE GC no âmbito do Poder Judiciário.....	33
Quadro 2 – Teses e dissertações do PPGE GC sobre liderança-como-prática	34
Quadro 3 – Liderança tradicional (burocrática) <i>versus</i> liderança colaborativa	44
Quadro 4 – Distinção entre competência/prática	49
Quadro 5 – Artigos, teses, dissertações, monografias sobre Liderança no Judiciário	62
Quadro 6 – Entrevistados e tempo de entrevistas	69
Quadro 7 – Relação entre as atividades e as práticas do Cartório A.....	121
Quadro 8 – Estruturas teleoafetivas do Cartório A e suas subcategorias	138
Quadro 9 – Estruturas de governança das práticas do Cartório A	144
Quadro 10 – Critérios de inclusão da pesquisa sobre Liderança-como-prática.....	185

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de artigos sobre L-A-P publicados por ano nas bases de dados.....	187
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
APO	Asian Productivity Organization
APQC	American Productivity and Quality Center
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
JE	Justiça Eleitoral
L-A-P	Liderança-como-prática
LGR	Laboratório Liderança e Gestão Responsável
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
TRESC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
ZE	Zona Eleitoral

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	28
1.2 OBJETIVOS	30
1.2.1 Objetivo geral.....	31
1.2.2 Objetivos específicos.....	31
1.3 JUSTIFICATIVA E INEDITISMO	31
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (EGC)	35
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	39
2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	39
2.1.1 Liderança transacional e transformacional	40
2.1.2 Teoria do intercâmbio de líderes e liderados	42
2.1.3 Liderança distribuída e compartilhada.....	43
2.1.4 Liderança colaborativa	44
2.2 LIDERANÇA-COMO-PRÁTICA.....	45
2.2.1 Teoria da prática.....	45
2.2.2 Liderança-como-prática.....	49
2.2.2.1 Ontologia DAC.....	54
2.2.3 Liderança-como-prática no setor público	56
2.3 LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS	59
2.3.1 Liderança em organizações públicas	60
2.3.2 Liderança no poder judiciário e em cartórios eleitorais brasileiros.....	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	65
3.2 COLETA DOS DADOS.....	67
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	70
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
4.1 A JUSTIÇA ELEITORAL BRASILEIRA E O TRIBUNAL ELEITORAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	73
4.1.1 Contexto histórico	73
4.1.2 A estrutura da Justiça Eleitoral.....	75
4.1.3 Os cartórios eleitorais.....	79
4.2 CARTÓRIO ELEITORAL A	83
4.3 PRÁTICAS DE LIDERANÇA IDENTIFICADAS NO CARTÓRIO A.....	85

4.3.1 Diálogo com os membros da equipe.....	86
4.3.2 Gestão de conflitos.....	90
4.3.3 Gestão compartilhada	99
4.3.4 Ação colaborativa.....	103
4.3.5 Promover o engajamento com o trabalho.....	107
4.3.6 Inovação.....	117
4.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS PRÁTICAS DO CARTÓRIO A	123
4.4.1 Entendimentos	124
4.4.2 Regras	132
4.4.3 Estruturas teleoafetivas.....	137
5 RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS.....	147
5.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS COMO FENÔMENO SOCIAL	154
5.2 ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA L-A-P	156
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	161
6.1 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES.....	161
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	165
6.3 EXPERIÊNCIA PESSOAL COM O DOUTORADO	166
REFERÊNCIAS.....	169
APÊNDICE A – Atualização das pesquisas sobre L-A-P	185
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	189
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	191
APÊNDICE D – Competências do TSE, dos TREs, dos juízes eleitorais, do Ministério Público Eleitoral, das juntas eleitorais.....	193
ANEXO A – Planta do Cartório Eleitoral.....	197
ANEXO B – Mapa das Zonas Eleitorais do Estado de Santa Catarina	199

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais e já acumula mais de um século de pesquisas científicas (DAY; ANTONAKIS, 2012). Diversas perspectivas exploram diferentes aspectos do processo de liderança (YUKL, 2006), sob diferentes denominações. Alguns aspectos, já consolidados na literatura, caracterizam a liderança como: um processo de influência; uma interação dinâmica entre líderes e liderados; a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos; a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social.

Assim, a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo para o estabelecimento e o alcance de objetivos comuns, envolvendo, portanto, processos de interação entre líderes e liderados. A liderança pode ser um fator importante para a melhoria dos resultados nas organizações, tanto no setor público quanto no setor privado, o que justifica o interesse crescente em pesquisas sobre este tema (CAMERON *et al.*, 2006).

As pesquisas acadêmicas internacionais na área de liderança em organizações públicas têm se concentrado principalmente em mapear as competências do líder à luz dos principais modelos organizacionais delineados nas reformas da administração pública: o burocrático¹, o da administração pública gerencial² (APG), do governo empreendedor³ (GE) e o da governança pública⁴ (GP) (GETHA-TAYLOR *et al.*, 2011; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; VAN WART, 2013a; VOGEL; MASAL, 2015).

Contudo, Secchi (2009, p. 365) constata, após analisar tais modelos, que, “ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores”, uma vez que um pesquisador pode encontrar fragmentos de burocracia, APG, GE e GP dentro de uma mesma

¹ O modelo burocrático o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição. A partir desse axioma fundamental derivam-se as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. [...] A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas (SECCHI, 2009, p. 351).

² A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009, p. 354).

³ O governo empreendedor é pensar o Estado como agente empreendedor, capaz de proporcionar um ambiente de competição interna e com o setor privado. Centra-se em um discurso empresarial apoiado pela mediação da figura do homem de negócios, reproduzido e estruturado pelas escolas de administração e pelas empresas de consultoria empresarial (REIS, 2019)

⁴ A governança pública refere-se à coordenação dos diversos atores interessados (públicos e privados), que cooperam para a formulação e implementação das políticas públicas, bem como à participação social na tomada de decisões (BUTA; TEIXEIRA, 2020).

organização, que afetam o contexto da liderança. Além disso, o autor adverte que se pode encontrar, em órgãos públicos, continuidades e descontinuidades dos modelos em diferentes unidades organizacionais, níveis hierárquicos e regiões geográficas (SECCHI, 2009), motivo pelo qual esta tese se propõe não a estudar a liderança sob o enfoque do gestor público, mas sim a partir do processo de liderança que envolve a influência dentro e no grupo de servidores em um contexto específico: um cartório eleitoral.

Vale destacar que no Brasil também se verifica que o principal objeto de estudo sobre liderança no setor público está centrado nas competências do líder, seguido dos temas: recompensas do líder-liderado; dificuldades para o exercício da liderança; a aprendizagem no desenvolvimento de competências de liderança; e liderança e cultura organizacional (BERTONCINI; CUNHA, 2017a), focando mais na figura do líder⁵.

Corroborando os estudos de Huxham e Vangen (2005), entendo que a pesquisa sobre liderança em organizações públicas precisa ir além do foco exclusivo em agentes individuais (líderes). Assim, nesta tese busquei analisar como a liderança emerge no dia a dia, abrangendo os seus aspectos morais, emocionais e relacionais.

Nesse sentido, pesquisas recentes apontam para a necessidade de se estudar a liderança sob um novo enfoque específico, voltada à prática, em uma perspectiva denominada Liderança-como-prática (em inglês, *Leadership-as-Practice* ou L-a-P). A proposta de estudar a liderança sob esta visão advém de um movimento que sugere que os pesquisadores analisem as práticas da liderança por meio de suas atividades, tarefas, ações e interações de vários líderes, à medida que exercem seus papéis.

Diante do exposto, decidi estudar a liderança-como-prática em um cartório eleitoral catarinense, que integra a Justiça Eleitoral (JE), ramo especializado do Poder Judiciário.

A Justiça Eleitoral tem um papel fundamental para a democracia, já que propicia maior confiabilidade ao processo eleitoral, determinando quem pode ser eleito e até mesmo quem pode de fato assumir o mandato (COSTA, 2013). Geri-la de maneira eficiente reverte em serviços de melhor qualidade prestados à sociedade. Nesse sentido, a liderança tem um papel fundamental e conhecê-la no âmbito da sua gestão colabora para o aprimoramento do processo eleitoral.

A Justiça Eleitoral (JE) atua em três esferas:

⁵ Nesta tese, adotei a definição de Heifetz (1998), que define o líder como a pessoa que *mobiliza* outras pessoas para o alcance de objetivos comuns, estimulando-as para que busquem alcançar os resultados, envolvendo, portanto, a capacidade de influência do líder, que não depende exclusivamente do poder que ele exerce sobre seus liderados, sendo possível inclusive liderar pessoas sem que para isso haja um exercício de poder formal (BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

- a) administrativa: em que organiza e realiza eleições, referendos e plebiscitos, além de ser responsável por todo o cadastro eleitoral, tanto dos eleitores como dos partidos políticos e candidatos;
- b) regulamentar: em que regula e normatiza o processo eleitoral;
- c) jurisdicional: em que julga questões eleitorais.

A JE é formada pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), pelas juntas eleitorais e pelos juízes eleitorais. Os TREs são sediados nos Estados; nas capitais estão localizadas as sedes de cada um deles, e os cartórios eleitorais encontram-se distribuídos por diversas cidades dos respectivos Estados.

O cartório eleitoral gerencia os eleitores de determinada zona eleitoral, que é uma região geograficamente delimitada dentro de um estado. A lotação dos cartórios eleitorais é composta predominantemente por servidores da JE, contemplando um juiz eleitoral (que é “emprestado” da Justiça comum), um Chefe de Cartório e assistentes, sendo que estes últimos podem ser do quadro do TRE ou cedidos de outros órgãos públicos.

Assim, a especificidade do contexto público eleitoral também incita interesse por esta pesquisa, já que historicamente é uma Justiça Especializada, que conta com a colaboração de parcerias para atingir os seus objetivos institucionais, formando uma governança em rede e buscando a articulação de diversos atores sociais públicos e privados na solução de problemas coletivos (RAQUEL; BELLEN, 2012).

Esta tese está dividida em sete capítulos. No primeiro apresento esta introdução, com o tema, a problematização e a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, o ineditismo e a relevância da pesquisa e sua aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC).

No segundo capítulo relato os resultados da revisão integrativa da literatura que serviram para identificar as bases desta pesquisa. Nele, abordo as principais teorias de liderança estudadas no âmbito da Administração Pública, os conceitos relativos à Liderança-como-prática, os estudos sobre Liderança em organizações públicas e, especificamente, a liderança no Poder Judiciário brasileiro.

No terceiro capítulo apresento os procedimentos metodológicos, que incluem a pesquisa de campo, a realização da coleta e a análise dos dados. No capítulo quatro realizo a análise dos dados, descrevendo o contexto da pesquisa e a estrutura atual da Justiça Eleitoral, da qual os cartórios fazem parte.

No quinto capítulo apresento as práticas de liderança do Cartório A, e no sexto capítulo examino as relações entre as práticas de liderança. Enfim, no sétimo capítulo apresento as considerações finais do estudo.

1.1 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Os estudos de liderança usualmente centram-se nas competências do líder. Pesquisas recentes têm se debruçado em analisar o que os líderes realmente fazem, como atuam no contexto organizacional, sob a perspectiva das práticas (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2007; CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; RAELIN, 2011, 2016; CHREIM; MACNAUGHTON, 2016; MENSCH; BARGE, 2019).

Assim, a partir do estudo das práticas, foi concebida a teoria da Liderança-como-prática, que examina a prática da liderança no seu dia a dia, abrangendo os seus aspectos morais, emocionais e relacionais, em vez de seus aspectos racionais, objetivos e técnicos (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008). Preocupa-se sobre “onde”, “como” e “por que” o trabalho de liderança está sendo organizado e realizado.

Estudar liderança sob a perspectiva da liderança-como-prática possibilita visualizar a liderança como ela ocorre de fato, como é cocriada a partir de práticas de liderança incorporadas nas organizações, caracterizando-se como um fenômeno produzido a partir da interação e situações sociais emergentes. Por este motivo, está havendo o aumento do interesse sobre este tema, nas pesquisas acadêmicas. No Brasil ainda existem poucos estudos sobre este assunto e nenhum no contexto de cartórios eleitorais.

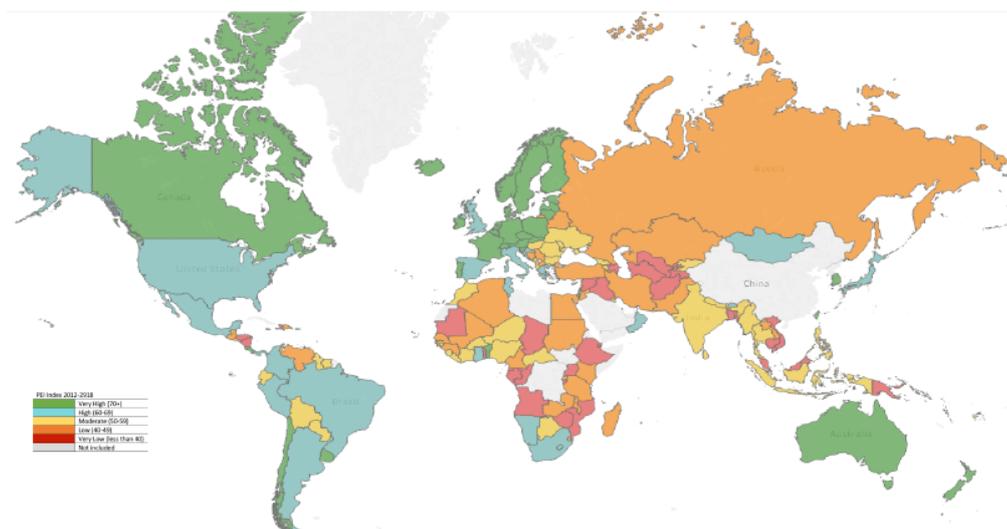
Nos cartórios eleitorais ocorre grande parte do processo eleitoral, tendo estes grande aderência às atividades finalísticas da Justiça Eleitoral, que envolvem atendimento ao eleitor, organização das eleições, atividades judiciais e administrativas, dentre elas: atendimento a eleitores; autuação e movimentação de procedimentos administrativos e de processos judiciais; cumprimento de atos judiciais; análise e processamento das prestações de contas; organização das eleições; administração geral do cartório eleitoral; requisição de servidores; contratação de estagiários; e cumprimento de ordens e orientações emanadas do Tribunal (TRESC, 2016, p. 29).

Segundo Castilho, Iwanikow e Macedo (2012), o Brasil, nos últimos 15 anos, se posicionou como uma das referências mundiais na visão eleitoral, especialmente no quesito informatização do sistema de votação eleitoral, por intermédio da urna eletrônica e de seu sistema logístico de distribuição e apuração de votos. As eleições brasileiras foram classificadas

como de “alto nível” de integridade, pelo estudo do The Electoral Integrity Project (Projeto Integridade Eleitoral), desenvolvido pelas Universidades de Sidney, na Austrália, e de Harvard, nos Estados Unidos. A pesquisa foi feita a partir da análise de especialistas em eleições, a partir de 127 processos eleitorais realizados em 107 países, no período de 1º de julho de 2012 a 31 de dezembro de 2014. O levantamento abrangeu 4,2 bilhões de pessoas em nações que promovem eleições diretas para eleger seus parlamentares e presidentes. A pontuação do Brasil, levando-se em conta os diversos indicadores dessa pesquisa, foi 93 nos quesitos contagem de votos em uma eleição, numa escala de 0 a 100. Outros aspectos também foram bem-avaliados, de acordo com essa pesquisa, como os procedimentos eleitorais (nota 89), autoridades eleitorais (nota 86), registro do voto (nota 81) e legislação eleitoral (nota 80).

A figura 1 apresenta o mapa global atualizado da pesquisa realizada em 2019 pela The Electoral Integrity Project sobre o sistema eleitoral integridade, usando o Índice PEI (*Perceptions of Electoral Integrity dataset*), que é formado por um conjunto de dados desenhado a partir de uma pesquisa contínua de 3.861 avaliações de especialistas sobre integridade eleitoral em 337 eleições, em 166 países ao redor do mundo.

Figura 1 – Integridade Eleitoral, 2012 a 2018



Source: *The Perceptions of Electoral Integrity expert survey, country-level* www.electoralintegrityproject.com

 Electoral Integrity Project

PEI Index 2012-2018	
Very High (70+)	Very High (70+)
High (60-69)	High (60-69)
Moderate (50-59)	Moderate (50-59)
Low (40-49)	Low (40-49)
Very Low (less than 40)	Very Low (less than 40)
Not included	Not included

Fonte: Norris e Grömping (2019).

As percepções de integridade eleitoral são medidas por especialistas em cada país um mês após o encerramento das urnas. Os especialistas são convidados a avaliar a qualidade das eleições nacionais em 11 subdimensões: leis eleitorais; procedimentos eleitorais; limites distritais; registro eleitoral; registro do partido; cobertura da mídia; financiamento de campanha; processo de votação; contagem de votos; resultados; e autoridades eleitorais. Esses itens somam o total do Índice de Integridade Eleitoral, com pontuação de 0 a 100. Dadas as preocupações generalizadas sobre a questão das notícias falsas, desinformação e intromissão estrangeira, a pesquisa de 2018 enfocou questões da mídia de campanha.

O índice PEI 2012-2018 do Brasil foi classificado como alto, denotando a qualidade dos padrões eleitorais durante o ciclo eleitoral, incluindo o período pré-eleitoral, campanhas e dia de votação.

A Justiça Eleitoral catarinense é considerada referência no país, ratificada pela última avaliação do Transparência Eleitoral, que fez a observação das últimas eleições de Petrolândia, ocorridas em 13 de junho deste ano, levando em consideração os critérios estabelecidos pelo Projeto Eleitoral.

Tendo em vista a reconhecida excelência do processo eleitoral brasileiro, decidi estudar as práticas de liderança em um cartório eleitoral classificado como “de alto desempenho” pela Assessoria Especial de Planejamento Estratégico (AEPE) do Tribunal Regional do Estado de Santa Catarina (TRESC), nos processos eleições e biometria. A ideia foi pesquisar um cartório que apresentasse resultados exitosos e entender como a liderança se processa nesse contexto do setor público, com características próprias da burocracia, governança colaborativa e inovação.

Portanto, diante da escassez de estudos L-A-P no setor público, especialmente em cartórios eleitorais, e dos resultados positivos apresentados pelo contexto escolhido, formulei a seguinte questão de pesquisa, norteadora desta tese: “Quais as práticas de liderança e suas relações em um cartório eleitoral, sob a perspectiva dos atores?”

1.2 OBJETIVOS

Delineados o problema e a questão de pesquisa, apresento o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam esta tese.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender as práticas de liderança em um cartório eleitoral, sob a perspectiva dos atores.

1.2.2 Objetivos específicos

De modo a alcançar o objetivo geral da pesquisa, tracei os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e descrever as práticas de liderança no cartório eleitoral onde será desenvolvida;
- b) analisar as estruturas de governança das práticas identificadas;
- c) examinar como essas práticas se relacionam entre si (malha de práticas).

1.3 JUSTIFICATIVA E INEDITISMO

Vários aspectos justificam a realização desta pesquisa. O primeiro deles é o contexto onde ocorreu: em um cartório eleitoral brasileiro. Em consulta às bases de dados Web of Science, Scopus, Ebsco e SciElo não localizei qualquer artigo neste âmbito, o que justifica o ineditismo da pesquisa. No âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais, encontrei apenas um artigo sobre o tema, de autoria de Bertoncini e Cunha (2017b).

Atualmente existem 2.644 cartórios eleitorais espalhados pelo Brasil, sendo 98 em Santa Catarina. Considerando que não há estudo sobre liderança nesse contexto, a originalidade marca esta pesquisa.

O exercício dos direitos políticos garante que os cidadãos possam participar da vida política do país. Nesta senda, Gomes (2011) esclarece que os direitos políticos ou cívicos equivalem às prerrogativas e aos deveres inerentes à cidadania e englobam o direito de participar direta ou indiretamente do governo, da organização e do funcionamento do Estado.

Destarte, os serviços prestados pela Justiça Eleitoral são relevantes para a sociedade, pois contribuem para o exercício da cidadania, viabilizando as eleições para a população, a fim de que esta possa participar do sufrágio. Isto marca o interesse social deste estudo, já que, ao compreender as práticas de liderança no contexto de um cartório eleitoral catarinense, os servidores do seu quadro terão a possibilidade de conhecer como é exercida a liderança e, se for o caso, aprimorar a sua gestão, podendo repercutir nos serviços prestados à sociedade. Além

disso, o estudo poderá servir de parâmetro para os demais cartórios eleitorais do país, que apresentam estrutura semelhantes em seus quadros funcionais.

Outro aspecto que caracteriza o ineditismo desta pesquisa é a lente usada para estudar a liderança no cartório eleitoral: a liderança-como-prática. Esta teoria investiga mais sobre “onde”, “como” e “por quê” o trabalho de liderança é organizado e realizado; analisa o esforço de coordenação entre os participantes, que escolhem, por meio de suas próprias regras, alcançar um resultado distinto; leva em consideração o que as pessoas podem realizar juntas, em vez de analisar o que a pessoa pensa ou faz; preocupa-se com a forma como a liderança emerge e se desenvolve através da experiência do dia a dia (RAELIN, 2011).

Há poucas pesquisas sobre esta teoria, tendo sido identificados apenas 25 artigos de 2016 a 2019. Destes, somente oito foram realizadas em organizações públicas e nenhum tratava da liderança-como-prática no Poder Judiciário.

Vale destacar que, tendo em vista que a liderança foi estudada em uma organização pública, verificou-se que há poucos estudos científicos sobre o tema, tanto em nível nacional (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; BERTONCINI; CUNHA, 2017a) quanto em internacional (ANDERSEN, 2010; HANSEN; VILLADSEN, 2010).

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), ao efetuarem uma revisão sistemática da produção científica brasileira sobre liderança em 15 periódicos nacionais de Psicologia e Administração, entre 1996 e 2013, verificaram que há poucos estudos no contexto da liderança em administração pública no Brasil. Da análise dos 35 artigos, somente 11 tratavam da esfera pública (cerca de 30,56%). Além disso, os autores constataram que a produção científica brasileira sobre o tema está defasada, se comparada a outras áreas relativas ao comportamento organizacional e às pesquisas feitas no exterior.

No contexto internacional, Van Wart (2013a) buscou artigos publicados em 12 revistas científicas com classificação predominante em A1 e alto fator de impacto, sendo dez especializadas nesta área. Dentre os 878 artigos localizados pelo autor, apenas 71 (0,08%) tratavam de liderança na área pública, o que denota que a liderança em organizações públicas é pouco estudada.

Ademais, há uma tendência da literatura a dar mais atenção ao contexto público do que às teorias gerais de liderança para explicar achados empíricos de estudos de liderança em organizações públicas (VOGEL; MASAL, 2015), o que caracteriza mais uma lacuna de pesquisa.

Tendo em vista que o Judiciário é um dos poderes que compõem a Administração Pública no Brasil, verifiquei a carência de estudos científicos nesta área também. Na revisão

integrativa sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro, realizada por Bertoncini e Cunha (2017c), foram identificados apenas 11 achados. Bertoncini e Adriano (2018) ratificaram tais constatações em suas buscas sobre liderança no Judiciário brasileiro, em que as autoras encontraram somente 14 estudos que atenderam aos critérios de seleção.

De fato, constatei que há poucos estudos científicos sobre a liderança nesse contexto. Em um estudo realizado por Nogueira (2010), o autor concluiu que somente 0,8% dos artigos publicados entre 1995 e 2008 são nitidamente dedicados à liderança no Judiciário.

O autor apurou que as possíveis razões para a escassez desse enfoque na literatura é a grande ênfase que a própria instituição dá à sua gestão externa (caracterizada pela lida com o ambiente externo, suas ações e ameaças), em detrimento da gestão interna (aspectos relativos às operações regulares, processos de trabalho, mensuração de desempenho, gestão de pessoas, dentre outros), fator que parece atrair mais a atenção de cientistas políticos e juristas do que de pesquisadores da área de Administração Pública. Também alerta sobre a questão da inadequação do uso da literatura referente à liderança no Poder Executivo, alvo de maior parte dos estudos da Administração Pública no Brasil, em detrimento à liderança no Poder Judiciário, em razão de suas características estruturais.

No âmbito do PPGE GC localizei cinco dissertações e quatro teses sobre o Poder Judiciário, mas nenhuma trata do tema liderança, conforme mostra o quadro 1. No banco de teses e dissertações deste Programa também não foram realizados estudos sobre a liderança-como-prática no Poder Judiciário, o que também caracteriza seu ineditismo e relevância no contexto do PPGE GC e do LGR.

Quadro 1 – Teses e dissertações do PPGE GC no âmbito do Poder Judiciário

Autor	Título	Área	Contexto	Tipo	Ano
Ribeiro, Samuel F.	Sistema de conhecimento para gestão documental no setor judiciário: uma aplicação no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	EC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina	D	2010
Sewald Júnior, Egon	Modelagem de sistema de conhecimento para apoio a decisão sentencial na Justiça Estadual	EG	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas	D	2012
Araújo, Thiago de Souza	Um <i>framework</i> para o e-judiciário estadual baseado na Governança e Gestão do Conhecimento	GC	Poder Judiciário Estadual	T	2017
Mezzaroba, Mariana Pessini	Requisitos para a avaliação de portais de governo eletrônico do Poder Judiciário a partir das Resoluções de Metas do CNJ	EG	Poder Judiciário Brasileiro	D	2015

Vieira, Priscila Rodrigues	Avaliação da qualidade da informação para sistemas de informação estratégicas voltados ao judiciário brasileiro	EG	Poder Judiciário Brasileiro	D	2015
Nardi, Bárbara Zardo de	Conhecimento da marca de gestão jurídica trabalhista	MC	Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região.	D	2016
Araújo, Thiago de Souza	Um <i>framework</i> para o e-Judiciário estadual baseado na Governança e Gestão do Conhecimento	GC	Tribunal de Justiça do estado de Santa Catarina	T	2017
Mezzaroba, Mariana Pessini	<i>Framework</i> para avaliação de portais do Poder Judiciário brasileiro a partir de mecanismos de Gestão do Conhecimento	GC	Poder Judiciário e seus Tribunais de Justiça estaduais	T	2019
Açbuquerque, Almir dos Santos	Modelo de apoio à Gestão da Qualidade da Informação em portais do Poder Judiciário utilizando <i>fuzzy quality function deployment</i>	EC	Poder Judiciário	T	2020

Fonte: elaborado pela autora (2021), com base em dados da pesquisa.

T = Tese D = Dissertação

Dessa forma, concluí que estudos sobre liderança no contexto de um cartório eleitoral denotam a originalidade desta pesquisa, fator que justifica a sua realização.

Por fim, justifico a realização desta pesquisa por se integrar ao rol de estudos do Laboratório Liderança e Gestão Responsável (LGR), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especializado nas áreas de liderança e gestão nos mais diversos contextos organizacionais, contribuindo para o avanço na compreensão deste tema.

No LGR já foram elaboradas duas teses de doutorado sobre liderança-como-prática: uma, no contexto escolar (GÜNTHER, 2017), e outra, relativa a processos de qualidade em desenvolvimento de *software* (ZOUCAS, 2017), como se pode observar no quadro 2.

Quadro 2 – Teses e dissertações do PPGEGC sobre liderança-como-prática

Autor	Título	Área	Contexto	Tipo	Ano
Günther, Helen Fischer	Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo	GC	Escolas públicas	Tese	2017
Zoucas, Alessandra Casses	Liderança-como-prática em iniciativas de melhoria de processo de <i>software</i>	CG	Processos de qualidade em desenvolvimento de <i>software</i>	Tese	2017

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Também no LGR, foi publicada uma revisão sistemática da literatura, com análise bibliométrica, sobre a liderança-como-prática (ZOUCCAS; BERTONCINI; CUNHA, 2016), em que foram localizados apenas 11 artigos científicos, publicados entre 2006 e 2016.

Essa pesquisa foi atualizada pela autora em 2019, conforme o Apêndice A, tendo sido acrescentados a esse número mais 15 artigos científicos, o que denota que, apesar de existirem poucos estudos sobre a matéria, está havendo interesse da academia em estudar esta teoria. Assim, é possível verificar que esta pesquisa é marcada pelo ineditismo em quatro frentes: em estudos sobre liderança-como-prática, liderança em um cartório eleitoral, liderança no âmbito do Poder Judiciário e liderança em organizações públicas.

Esta pesquisa ainda é de relevante interesse social, pois, ao compreender as práticas de liderança no contexto de um cartório eleitoral catarinense, os servidores terão a possibilidade de se identificar com novas perspectivas da liderança e, se for o caso, aprimorar as suas práticas, o que poderá repercutir em melhores serviços prestados à sociedade. Além disso, o estudo poderá servir de parâmetro aos demais cartórios eleitorais brasileiros, que apresentam estruturas semelhantes em seus quadros funcionais.

Vale registrar que o fato de eu ser servidora do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina há mais de 34 anos possibilitou-me uma visão diferenciada dos processos de liderança, já que trabalhei em diversas eleições em cartórios eleitorais. Ademais, obtive permissão ao acesso a dados importantes para as análises efetuadas.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (EGC)

O tema desta tese, Liderança-como-prática, é aderente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde esta pesquisa foi desenvolvida, e encontra-se inserido na área de concentração Gestão do Conhecimento, linha de pesquisa denominada Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento do PPGEGC. Também compõe o rol das pesquisas realizadas no Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR), que possui reconhecimento acadêmico em publicação de trabalhos sobre a temática liderança. Especificamente sobre a Liderança-como-prática (L-A-P), o LGR contempla duas teses inéditas, mostradas anteriormente no quadro 2.

O PPGEGC é classificado como interdisciplinar pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e realiza pesquisas predominantemente voltadas à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento em organizações.

Há diversos modelos utilizados para estudar e implementar a Gestão do Conhecimento (GC). Tendo em vista que este estudo foi desenvolvido em um órgão da Administração Pública, ele teve a proposta de mostrar que a liderança é um fator crítico de sucesso ou viabilizador da GC nesse contexto. O estudo utilizou o *framework* elaborado por Batista (2012), que fundamentou seus estudos em modelos de GC no contexto do setor público. Destaca-se que, na revisão sistemática de literatura realizada por esse autor, das 63 referências localizadas sobre este assunto, somente quatro abordam a GC no setor público.

Batista (2012) criou o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, baseando-se no roteiro para a implementação da gestão do conhecimento da American Productivity and Quality Center (APQC); nos três instrumentos para avaliar o grau de maturidade em GC – método Organization Knowledge Assessment (OKA), nos critérios do Prêmio MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) e no Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC; no instrumento para avaliação da gestão pública (Gespública); no modelo construído pela Asian Productivity Organization (APO)⁶ e no instrumento de pesquisa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A figura 2 mostra o referido Modelo, formado por seis componentes:

- a) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas;
- b) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos;
- c) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar;
- d) ciclo KDCA⁷;
- e) resultados de GC; e

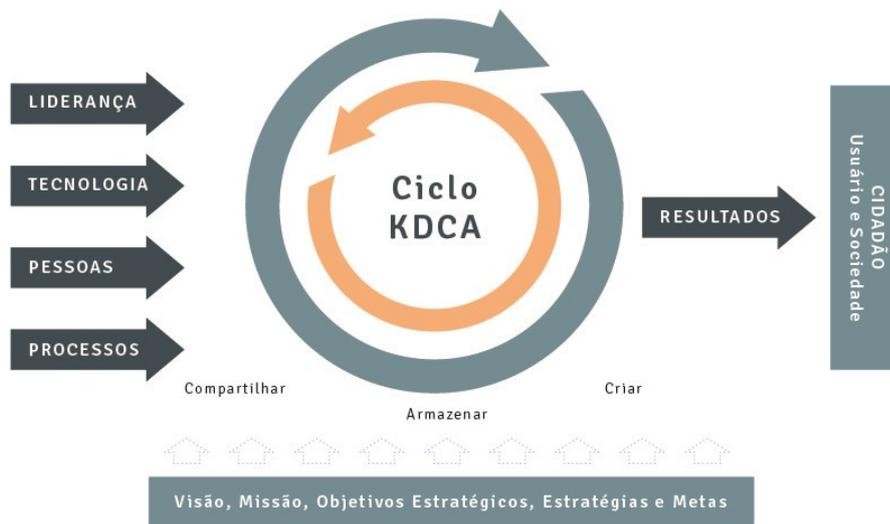
⁶ Embora o modelo e o método não tenham sido construídos para organizações públicas, há vários componentes que foram utilizados na construção do modelo para a Administração Pública brasileira elaborado por Batista (2012).

⁷ As atividades do processo de GC são executadas no Ciclo de GC chamado no Modelo de GC para a administração pública de Ciclo KDCA. O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

“O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos, que conta com as seguintes etapas: P, de PLAN (planejar) quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; D, de DO (executar) quando são executadas as atividades de educação e treinamento; e as tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de CHECK (verificar), e A, de ACTION (atuar corretivamente) quando a organização atua corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas (CAMPOS, 1992). A substituição do P (Plan = planejar) pelo K (Knowledge = conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA.” (BATISTA, 2012, p. 65).

f) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

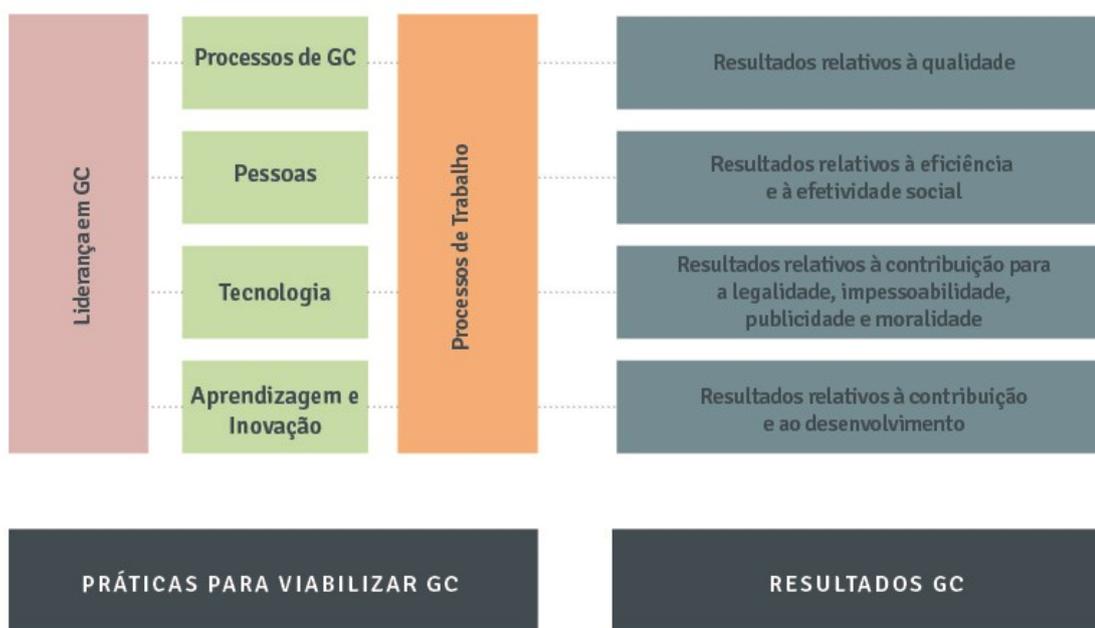
Figura 2 – Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública



Fonte: Batista (2012).

Já a figura 3 evidencia os critérios adotados para a avaliação da GC em que a liderança está destacada no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.

Figura 3 – Critérios de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012).

Batista (2012) reforça que a liderança desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas, já que cabe a ela concentrar esforços nesse sentido, além de apresentar e reforçar a visão e as estratégias da GC. Segundo o autor, à liderança cabe estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC, alocar recursos financeiros para viabilizar suas iniciativas e assegurar a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços.

Ainda segundo o autor, cabe à liderança definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e servir de exemplo à força de trabalho para pôr em prática os valores de compartilhamento de conhecimento e de trabalho colaborativo. Enfim, cabe ao líder instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação (BATISTA, 2012).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção é apresentado o resultado da pesquisa integrativa de literatura que fundamentou esta tese.

Primeiramente, são abordadas as principais teorias de liderança estudadas no âmbito da Administração Pública, com base em cinco revisões da literatura sobre liderança pública.

A seguir, apresenta-se os conceitos relativos à Liderança-como-prática, os estudos sobre Liderança em organizações públicas e, especificamente, a Liderança no Poder Judiciário brasileiro.

2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A liderança em organizações públicas é conceituada como o processo de liderança desenvolvido com o objetivo de fornecer os resultados exigidos de forma eficiente, efetiva e legal, proporcionando direção interna para os seus liderados, direção organizacional externa, com uma orientação para o serviço público (VAN WART, 2013a). Nesta linha, os líderes em serviços públicos devem ser responsivos, abertos, dedicados ao bem comum, para que criem um senso de confiança pública em seus papéis administrativos.

O contexto do setor público apresenta peculiaridades que interferem no processo de liderança, tais como, a estrutura interna e os processos internos das organizações públicas. Nesse sentido, a política, a economia, a legislação, a consolidação da autoridade, influências ambientais e uma variedade de *stakeholders*, *accountability*⁸, *ethos* do setor público podem se configurar como fatores de motivação ou de interferência no desempenho da liderança no setor público (RAINEY, 2003).

Em seus estudos sobre liderança em organizações públicas, Vogel e Masal (2015) verificaram uma tendência da literatura em dar mais atenção ao contexto público do que às teorias gerais de liderança. Nesse sentido, buscou-se analisar as principais teorias de liderança estudadas no âmbito da Administração Pública, com base em cinco pesquisas que abordam o tema em órgãos públicos: Getha-Taylor *et al.* (2011), Orazi, Turrini e Valotti (2013), Van Slyke e Alexander (2006), Van Wart (2013a) e Vogel e Masal (2015).

⁸ Secchi (2009) conceitua *accountability* como “[...] a prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa àquele que solicitou a tarefa (relação entre o agente e o principal). A *accountability* pode ser considerada o somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle. Para Bresser Pereira (1997a), esse termo se refere a mecanismos de responsabilização ou de controle – responsabilização por resultados, competição administrada por excelência, responsabilização social e na auditoria de resultados”.

Nos últimos anos, constatou-se um crescimento significativo nos artigos e obras sobre liderança em organizações públicas, apresentando uma variedade de métodos utilizados (VAN WART, 2013a), ainda que persista uma certa fragmentação nas pesquisas sobre liderança pública (VAN WART, 2013a; VOGEL; MASAL, 2015) e a falta de definição clara ou de um consenso sobre o tema, apresentando nomenclaturas conflitantes (ORAZI; TURRINI; VALOTTI, 2013).

Nas subseções a seguir serão apresentadas as teorias de liderança mais estudadas nas pesquisas sobre a liderança nas organizações públicas: a liderança transacional e a transformacional; a teoria do intercâmbio entre líderes e liderados; liderança distribuída e compartilhada; e liderança colaborativa.

2.1.1 Liderança transacional e transformacional

A liderança transacional pressupõe que o alinhamento entre líder e liderado ocorra por meio do uso estratégico de incentivos e recompensas, de acordo com o desempenho esperado. Assim, líderes influenciam e são influenciados pelos liderados, já que estes e aqueles têm diferentes interesses e preferências. Portanto, a autoridade é constituída por relações recíprocas. Uma forma de liderança transacional é focada principalmente na organização de atividades de manutenção (VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006).

Bass (1985) classifica os comportamentos da liderança transacional como “recompensa contingente” e “gerência por exceção”. Na primeira, há troca de recompensas entre líderes e liderados; o líder colhe os benefícios da sua posição e influencia na mudança dos seguidores ou negocia com eles e os persuade, baseado na compreensão dos seus interesses. Já a “gerência por exceção” refere-se à correção do trabalho, ao *feedback* negativo. Na forma ativa, o líder monitora o liderado e aguarda que este cometa um erro para aplicar-lhe uma ação corretiva posteriormente. A forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém após o erro ter sido constatado (BARRETO *et al.*, 2013).

Na liderança transformacional, os líderes estimulam e inspiram os liderados a alcançarem resultados excepcionais e, ao longo do processo, a desenvolverem sua própria capacidade de liderança. Envolve motivação, moralidade e ética, tanto de liderados quanto de líderes, de maneira que os interesses individuais sejam sobrepujados pelos interesses coletivos (BURNS, 1978).

Bass (1998) afirma que a liderança transformacional envolve carisma, influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Rainey (2003) sintetiza as diferenças entre liderança transacional e transformacional caracterizando a primeira pelo uso de recompensas contingentes, punições e ações corretivas como resultado de desvios de padrões aceitáveis. Enquanto a segunda envolve o reconhecimento dos bons resultados alcançados pelos liderados e o apoio do líder ao liderado no enfrentamento de desafios, considerando novas perspectivas na abordagem de oportunidades e ameaças, assim como o apego emocional e a identificação do liderado com o líder.

Os estudos sobre liderança transformacional predominaram em pesquisas sobre liderança pública (OSPINA, 2017). Esses estudos sugerem que, apesar das substantivas diferenças organizacionais, líderes transformacionais podem ser tão eficazes em organizações públicas como o são em contextos privados. Os líderes transformacionais suscitam valores nos liderados, que os estimulam a produzir resultados além do esperado (BELLÉ, 2014; MOYNIHAN; INGRAHAM, 2004; OBERFIELD, 2014; WRIGHT; PANDEY, 2010).

Javidian e Waldman (2003) comprovaram, em suas pesquisas, que os líderes transformacionais no setor público e privado tendem a ter quatro características principais: energia e determinação; visão; disposição para desafios e encorajamento aos subordinados; e um grau apropriado de tomada de risco.

Estudos sobre liderança transformacional nas organizações públicas identificaram a sua influência na eficácia das ações em órgãos governamentais, incluindo a satisfação dos funcionários (TROTIER; VAN WART; WANG, 2008), sua motivação no serviço público (PARK; RAINEY, 2008; WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012) e no seu desempenho (ANDREWS; BOYNE, 2010; BELLÉ, 2014; FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010; JACOBSEN; ANDERSEN, 2015; PAARLBERG; LAVIGNA, 2010).

Pesquisas também evidenciaram que a liderança transformacional causa impactos na cultura, na inovação e na implementação de reformas da organização pública (DULL, 2009; MOYNIHAN; PANDEY; WRIGHT, 2012; WRIGHT; PANDEY, 2010), nas redes de políticas públicas (EGLENE; DAWES; SCHNEIDER, 2007), assim como nas organizações da sociedade civil (RIGGIO; BASS; ORR, 2002).

Os líderes públicos transformacionais estimulam a motivação dos funcionários (WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012) e a criação de ambientes que encorajam o seu envolvimento e participação, mesmo nos contextos mais difíceis, levando em conta os entraves ao estímulo por meio de recompensas, existentes no setor público.

2.1.2 Teoria do intercâmbio de líderes e liderados

A teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) fundamenta-se na interação entre líderes e liderados (NORTHOUSE, 2010).

Sobral e Furtado (2019) esclarecem que, na teoria LMX, o foco da liderança está na qualidade do relacionamento entre o líder e o liderado, e não nas características de líderes e liderados. Sob esta perspectiva, essa teoria pode contribuir ao desenvolvimento de relações de alta qualidade, estabelecendo as condições necessárias para um bom ambiente de trabalho e trabalhadores (líderes e liderados) comprometidos e engajados com a organização.

Graen e Uhl-bien (1995) explicam que relacionamentos entre o líder e seus diversos liderados podem variar em termos qualitativos: podem se basear em uma troca limitada ao contrato formal de trabalho, em que o indivíduo tem seus papéis estreitamente definidos, ou até em um relacionamento de alta qualidade, construído na confiança, no respeito e no alto envolvimento, e no qual os indivíduos têm seus papéis expandidos.

Relacionamentos de alta qualidade entre o líder e seus liderados promovem melhores resultados do que aqueles em que o respeito mútuo e a confiança não estão presentes. Essa constatação é confirmada em várias pesquisas empíricas (GERSTNER; DAY, 1997).

Estudos comprovam que a amizade entre líderes e liderados contribui para relações de trabalho eficazes ou ineficazes no processo LMX (BOYD; TAYLOR, 1998) e que certos processos sociais psicológicos (tais como autoconhecimento, habilidades interpessoais, competências de comunicação e competência cultural) e influências contextuais (por exemplo, clima/cultura organizacional, composição grupal/organizacional, ambiente econômico e apoio organizacional para a diversidade) moderam o desenvolvimento da alta qualidade dos relacionamentos (DAY *et al.*, 2014).

Ospina (2017) realizou um levantamento de estudos relevantes sobre a teoria LXM no setor público e destacou os que vinculam a relação LMX aos bons resultados organizacionais (HASSAN; HATMAKER, 2015); ao compromisso organizacional, ao trabalho com esforço (TUMMERS; KNIES, 2013); ao compromisso afetivo com a mudança organizacional (RITZ *et al.*, 2012); e ao bom desempenho dos empregados (HASSAN; HATMAKER, 2015). O autor constatou que os relacionamentos LMX de alta qualidade entre gerentes públicos e funcionários melhoram os resultados da organização, independentemente das restrições impostas pela burocracia.

2.1.3 Liderança distribuída e compartilhada

A liderança distribuída emerge de um grupo ou rede de indivíduos em interação, em que uma variedade de capacidades (*expertises*) é distribuída entre muitos (GUIMARÃES *et al.*, 2016).

Günther *et al.* (2017) afirmam que a liderança distribuída pode ser concebida menos como um conjunto de atributos pessoais ou de estilos e mais como uma prática interpretada por pessoas em muitos níveis da organização (JAMES; MANN; CREASY, 2007). Tem como premissas que a liderança é uma propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos que interagem; que há uma abertura para os limites da liderança; e que existem variações de especializações que são distribuídas transversalmente entre muitos, não entre poucos (BOLDEN, 2011).

Desse modo, a liderança distribuída ocorre em situações nas quais os participantes colaboram em diferentes níveis para criar um senso de propósito e de direção comum, por meio de sistemas que são construídos e incorporados coletivamente (ARMISTEAD; PETTIGREW; AVES, 2007).

Já a liderança compartilhada ocorre quando todos os participantes agem como líderes, partilhando do processo decisório entre si e das ações necessárias para o alcance dos objetivos perseguidos (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Youngs (2009) diferencia a liderança compartilhada da distribuída da seguinte forma: “[...] a liderança compartilhada pode ser considerada como uma forma de liderança distribuída e é uma construção de grupo ou localizada na equipe; a liderança distribuída, no entanto, como incorpora grupos ou equipes, é uma construção de toda a organização” (*apud* GÜNTHER, 2017, p. 61).

Especificamente no que se refere a pesquisas de liderança distribuída no setor público, destacam-se os trabalhos de Crosby e Bryson (2005, 2010, 2012) e de Bryson, Crosby e Stone (2015), que consideram uma variedade de papéis de liderança em diversos contextos, facilitando a identificação empírica dos domínios de liderança compartilhada e distribuída.

Crosby e Bryson (2010) fizeram uma revisão no quadro de análise proposto por ambos em 2006, e identificaram a relevância do papel da liderança distribuída na colaboração entre organizações públicas. Os autores observaram que os processos de liderança podem ser construídos coletivamente, por meio de sistemas que possibilitam parcerias intersetoriais, através de regimes de cogestão, gestão participativa e engajamento cívico.

2.1.4 Liderança colaborativa

A liderança colaborativa é conceituada como aquela que se concentra no compartilhamento de poder entre organizações (CROSBY; BRYSON, 2010; NEWELL; REEHER; RONAYNE, 2012). Nela são destacados tanto os papéis dos líderes quanto dos liderados para enfatizar as necessidades da rede, do sistema, do ambiente ou comunidade, resultando em um estilo colaborativo (JACKSON; STAINSBY, 2000; KETTL, 2006). Nesse sentido, Van Wart (2013b) acrescenta:

Assim como a teoria de liderança transacional focada operacionalmente foi complementada mais tarde pelo crescimento da liderança transformacional, a teoria da liderança distribuída também foi complementada pela teoria da colaboração, que se concentra em relacionamentos horizontais entre agências (quando é chamada de “networking”) e setores (quando é normalmente chamado de “parceria”). (VAN WART, 2013b, p. 559).

Imperial *et al.* (2016) traçam um comparativo entre a liderança colaborativa e a liderança burocrática tradicional, conforme mostra o quadro 3. Esses autores entendem que, enquanto os líderes tradicionais trabalham para inspirar e convencer liderados (funcionários, voluntários ou membros da instituição) para promulgar sua visão, os líderes colaborativos estão atuando tanto na posição de líderes quanto na de liderados.

Quadro 3 – Liderança tradicional (burocrática) *versus* liderança colaborativa

LIDERANÇA TRADICIONAL	LIDERANÇA COLABORATIVA
A visão é do líder e articulada por ele	Ajuda a criar visão de forma coletiva
O líder enquadra o problema e a solução para os liderados	Ajuda os outros a enquadrarem uma definição coletiva do problema e soluções apropriadas
Líder tem que ter liderados para liderar	O líder é líder e liderado, simultaneamente
Tomada de decisão unilateral, com base na hierarquia, posição formal, ou autoridade legal	Suas decisões e valores são compartilhados
Comunicação dentro de uma organização única ou grupo homogêneo, com interesses ou valores compartilhados	Promove a comunicação entre diversos grupos, com interesses e valores conflitantes
Trabalhar dentro dos limites (por exemplo, programa, organização, jurisdição)	Trabalha além das fronteiras
Concentra-se na certeza	Tolera e abraça a ambiguidade e a complexidade
O líder dirige a ação	O líder facilita e coordena a ação compartilhada
Mais alinhado com as teorias transacionais da liderança	Está mais alinhado com as teorias carismática ou transformacional da liderança

Fonte: Imperial *et al.* (2016).

Ao invés de possuírem ou consolidarem poder, os líderes colaborativos compartilham conhecimentos com toda a rede e constroem capacidades, ampliando a participação. Em vez de definirem problemas e soluções, os líderes colaborativos enfatizam o diálogo, a construção dos relacionamentos, a valorização e o respeito aos pontos de vista dos envolvidos no processo de liderança e trabalham para encontrar a convergência entre conjuntos de valores concorrentes (IMPERIAL *et al.*, 2016).

Ospina (2017) elucida que os novos paradigmas de serviço público destacam a relação entre funcionários públicos e cidadãos e atentam aos espaços colaborativos em que os serviços se desenvolvem (DENHARDT; DENHARDT, 2015; POLLITT; BOUCKAERT, 2011; THOMSON; PERRY, 2006). À medida que essa abordagem colaborativa se consolida, o líder heroico, em contextos políticos, dá lugar a formas coletivas nas quais líderes de todos os setores compartilham o objetivo de tornar a vida melhor para as comunidades (BROOKES; GRINT, 2010).

Na próxima seção apresenta-se os conceitos relativos à Liderança-como-prática, incluindo-se a ontologia da liderança proposta por Drath *et al.* (2008) e os estudos sobre liderança em organizações públicas.

2.2 LIDERANÇA-COMO-PRÁTICA

Dentre as teorias contemporâneas de liderança, destaca-se o movimento conhecido por Liderança-como-prática (L-A-P), que estuda a liderança a partir das práticas sociais. Concentra-se, portanto, na prática cotidiana de liderança, incluindo seus aspectos morais, emocionais e relacionais, em vez de em seus aspectos racionais, objetivos e técnicos (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

Nas subseções a seguir são analisadas a Teoria da Prática e a Liderança-como-prática (L-A-P), abordando-se também a Liderança-como-prática no setor público e, especificamente, no setor judiciário brasileiro.

2.2.1 Teoria da prática

Ao longo ao longo das últimas décadas, o campo de estudos organizacionais se distanciou de “como as coisas acontecem” e do que as pessoas fazem no dia a dia das organizações, preocupando-se mais com aspectos formais e estruturas rígidas. Por esta razão,

as teorias da prática têm atraído a atenção de estudiosos das organizações e de gestão (GHERARDI, 2000).

A motivação dos pesquisadores que investigam a ação social nas organizações foi renovada pelo movimento intitulado a “virada da prática” (*practice turn*) na teoria social contemporânea, que ganhou força nas décadas de 1970 e 1980.

A *practice turn* reconhece "conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas" como elementos do campo das práticas que se somam a componentes pós-humanos, como artefatos e objetos não humanos (SCHATZKI, 2001, p. 2), privilegiando uma ontologia social que engloba a corporeidade, a materialidade e suas interseções com as práticas organizadas em torno de conhecimentos compartilhados (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Ao destacarem as teorias da prática, pesquisadores passaram a enfatizar o que os atores sociais fazem na situação localizada e como essas atividades se relacionam às instituições ou estruturas e aos agentes (SCHATZKI, 2001, 2005).

A partir dessa ótica, pode-se conceituar as teorias da prática como um conjunto de teorias que têm como objeto de estudo as práticas sociais e estão calcadas “na tese da existência de uma inter-relação causal entre as matrizes socialmente adquiridas de produção da conduta individual (*habitus*) e as propriedades estruturais dos contextos de socialização, atuação e experiência dos agentes (campos)” (PETERS, 2013, p. 52).

O conceito de *habitus* remete a esquemas simbólicos subjetivamente internalizados, de geração e organização da atividade prática dos agentes individuais, esquemas que tomam a forma de disposições mentais e corporais, modos potenciais socialmente adquiridos e tacitamente ativados de agir, pensar, sentir, perceber, interpretar, classificar e avaliar (PETERS, 2013).

Para Chia (2004), *habitus* é um conjunto internalizado de predisposições que norteiam os atores a lidar com situações inesperadas e, quando as situações mudam, induzem a respostas não deliberadas que, apesar de sempre conterem um certo grau de improvisação, reproduzem as regularidades que fazem as ações humanas parecerem eminentemente mais sensatas ou razoáveis.

A concepção do *habitus* foi desenvolvida a partir dos estudos de Heidegger (1962), na concepção dos modos de engajamento “habitação” e “construção”. O modo habitação parte do pressuposto de que estamos tão intimamente envolvidos com o mundo, que não o percebemos como um objeto que se apreende, mas sim como uma extensão de nós mesmos. Tal estado se contrapõe ao modo construção, em que há uma separação inicial entre o observador e o mundo,

em que o observador constrói representações e modelos de mundo antes de se engajar significativamente com ele (INGOLD, 2000). Portanto, antes da ação, supõe-se que haja uma ideia, uma intenção ou um *design* em mente, e é esse conteúdo mental que direciona toda a atividade humana (CHIA, 2004).

O modo construção caracteriza a lógica da competência. Este modo depende da agência e de um ator intencional, no sentido de que ele atua de forma consciente e reflexiva, para alcançar seus objetivos. Já no modo habitação, a ação é "imaneente" (CHIA; HOLT, 2006) e se desenvolve juntamente com a identidade, por meio do sentimento, da resposta automatizada, lidando e negociando no dia a dia de forma não reflexiva.

A partir dessa perspectiva, a prática social pode ser compreendida como um conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas. A definição de prática remete a dois termos: "atividade" e "organizada". A "atividade" reporta-se à noção de prática como um conjunto estruturado de ações realizadas pelas pessoas ao longo do tempo e do espaço. "Organizada" se refere às ações em que as pessoas se interligam (ou se organizam) e "ganham uma identidade conjunta" em torno de uma dada prática, por meio de uma estrutura de governança composta por três elementos: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002, 2003, 2005).

Os entendimentos estão relacionados ao "saber fazer", à habilidade, à competência para "saber como" se pode (ou se deve) fazer as coisas, mas também ao "saber como" identificar/entender as ações dos outros. As regras se referem às formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão), que prescrevem, apontam, direcionam, censuram, instruem o que deve ser dito e/ou feito pelos praticantes – elas permitem/provocam/impedem/fazem emergir novas ações, bem como regulam as atividades já existentes. A estrutura teleoafetiva, por sua vez, constitui um conjunto hierarquicamente organizado e normativo de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na prática (SCHATZKI, 2005).

A prática é organizada por um conjunto de regras, fins, objetos, projetos e inteligibilidades (SCHATZKI, 2003). A intelegibilidade está relacionada ao fato de que as ações que as pessoas pretendem realizar necessariamente são as que fazem sentido para elas – é o que Schatzki (2001) denomina de "inteligibilidade prática".

A inteligibilidade prática é determinada pelos fenômenos mentais da teleologia (o fim esperado) e da afetividade (aquilo que importa, via emoções e humores) e é orientada pelos fins e pela forma como as coisas importam, a partir do que faz sentido. O que faz sentido para uma

pessoa fazer (ou a inteligibilidade prática) depende, em grande medida, dos fins que ela persegue, coordenados com os afetos que ela “sente” ao se engajar em uma determinada prática (SCHATZKI, 2001). A inteligibilidade prática é que governa as ações, especificando o quê um ator deveria (ou poderia) fazer ou seguir dentro do fluxo contínuo dessa ou daquela atividade humana (SCHATZKI, 2001).

Os fazeres e dizeres incorporados em uma dada prática são, assim, comandados por uma inteligibilidade prática individual (o que faz sentido fazer) que, contudo, é determinada pela estrutura teleoafetiva (fins e afetos aceitáveis), que é da própria prática e, portanto, social. O caráter “normativo” que caracteriza a estrutura teleoafetiva, ou seja, a capacidade dos praticantes (para além dos entendimentos e regras) de dar forma à inteligibilidade prática, é construída por meio do exemplo, da instrução e da sanção aos quais eles (“calouros ou veteranos”) estão sujeitos e no contexto em que adquirem certas condições mentais: assim que nascemos começamos a ser socializados em práticas sociais existentes, que já contêm um entendimento do que é ser uma pessoa, um modo particular de compreender os outros e as coisas (SCHATZKI, 2002).

A estrutura teleoafetiva, assim como os entendimentos sobre como fazer as coisas, é muitas vezes manifestada de forma implícita, rotineira e não refletida (BERGER; LUCKMANN, 1966 *apud* ENDRISSAT; ARX, 2013).

As práticas são adquiridas por membros de uma comunidade por meio da sua participação em um contexto específico e no processo de institucionalização. Pela interação contínua, as expectativas inter-relacionadas de padrões de comportamento típicos são estabelecidas. Se um número suficientemente grande de atores usa esses padrões para resolver problemas típicos, eles se tornam práticas geralmente aceitas. Os novos membros de um grupo social observam essas práticas nas atividades diárias dos seus membros, o que promove a sua internalização pelo processo de socialização. Eventualmente, essas práticas parecem tão óbvias, que se tornam inquestionáveis e começam a representar o contexto objetivado para os membros de uma comunidade (BERGER; LUCKMANN, 1966 *apud* ENDRISSAT; ARX, 2013).

Levando-se em conta que as organizações são tipos de formações sociais, compreender as práticas significa percebê-las como um conjunto de arranjos de práticas que se relacionam entre si (SCHATZKI, 2005). Cada departamento, cada equipe, é um emaranhado de práticas que se conectam entre si, fazendo a organização funcionar de determinada forma. Como cada unidade da organização opera, como as decisões são tomadas, que tipo de política é compartilhada dentro da organização são questões que podem ser respondidas por meio da análise das práticas sociais que existem dentro delas. Cada seção possui práticas que pertencem

a um arranjo. E, para acessar esse conhecimento, apreender as práticas sociais da organização, é necessário observar as experiências dos indivíduos (PASSOS; BULGACOV, 2019).

Nesse sentido, Schatzki (2005) sugere que o pesquisador deve identificar a malha de arranjos de práticas, procurando entender como cada uma se relaciona com outra dentro da organização. E, para compreender essas relações, é necessário observar as práticas, analisar as estruturas teleoafetivas dos praticantes, suas crenças e valores, e se essas práticas se relacionam entre si de maneira harmoniosa ou não.

A subseção 2.2.2 tratará da base teórica da liderança-como-prática, caracterizada na academia como uma das linhas contemporâneas da liderança.

2.2.2 Liderança-como-prática

Nos campos tradicionais de liderança predominam estudos focados na figura do líder, especialmente em seus traços, habilidades e ações (WOOD, 2005). Pesquisas recentes, no entanto, têm buscado entender a liderança como um fenômeno grupal, fundamentando-se nas práticas de liderança. A lente que analisa a liderança à luz das práticas é a liderança-como-prática, que estuda os processos de liderança, práticas e suas interações (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008; UHL-BIEN, 2006). A liderança-como-prática difere, portanto, do paradigma da competência, conforme mostrado no quadro 4.

Quadro 4 – Distinção entre competência/prática

COMPETÊNCIA	PRÁTICA
Enraizada no objetivismo	Explicitamente construcionista
Nível de análise individual	Inerentemente relacional e coletiva
Quantificável e mensurável	Discursa, narrativa e retórica
Desancorada do relacionamento e do contexto	Situada e socialmente definida
Assume a predominância intelectual	Incorpora o <i>embodiment</i> e a emoção

Fonte: Carroll, Levy e Richmond (2008)⁹.

O paradigma da “competência” tende a representar os líderes como atores individuais, atuando isoladamente em relação aos demais e ao contexto. É voltado para aqueles que atingem

⁹ Existem outras perspectivas de competência, como a do autor francês Le Boterf, por exemplo. Contudo, neste estudo adota-se a visão de competência de Carroll, Levy e Richmond (2008), cujo artigo sobre L-A-P é o mais citado, após consulta às bases de dados internacionais.

ou excedem o desempenho necessário e que adotam os comportamentos genéricos e papéis prescritos (GRUGULIS, 2000).

No entanto, a liderança-como-prática não se concentra nos estilos, traços ou comportamentos dos líderes, mas sim na participação democrática através de suas práticas, que privilegiam sistematicamente a cocriação da organização social (RAELIN, 2011), com seu movimento contínuo, criativo e muitas vezes improvisado, que provoca mudanças nas trajetórias de ação social (SIMPSON *et al.*, 2018).

Assim, a L-A-P fundamenta-se em ontologias construcionistas e pressupostos epistemológicos, segundo os quais, a liderança, os líderes e os processos estão sendo construídos na interação social (CUNLIFFE, 2008; UHL-BIEN, 2006; WOOD, 2005). Baseia-se em uma abordagem mais processual da liderança, considerando a interação dinâmica entre os profissionais, a prática (“tipos consistentes ou rotineiros de comportamentos”) e a práxis (“a interconexão e imersão de ação, ator e instituição”) (CARROLL; LEVY; REIHMOND, 2008, p. 366).

Sob esta perspectiva, a liderança é vista como processos sociais construídos por vários interagentes (HOSKING, 2011; UHL-BIEN, 2006). Tais processos não são mecanicamente reversíveis e controláveis, mas caracterizados por um fluxo social de interação e de conexão por meio de organizações, grupos, líderes, liderança, e estão constantemente em construção e reconstrução (CHIA, 1997; HERNES, 2008).

A liderança surge, então, a partir dessa interação social, como uma contestação entre mútuos inquiridores, que partilham os seus significados intersubjetivos, e é constituída em conversas coordenadas e aleatórias e em outros atos comunicativos, que transmitem a consciência coletiva da comunidade em determinado contexto (RAELIN, 2011).

Nesse sentido, o contexto tem um papel fundamental para o estudo da L-A-P, uma vez que tem sido comprovado, em pesquisas, que existe uma relação recursiva entre as práticas de liderança e o contexto, conforme os autores: “*leadership is produced by, but also produces the context to which it refer*”¹⁰ (ENDRISSAT; ARX, 2013, p. 279; HARUNA, 2009).

A liderança seria, portanto, uma realização prática coletiva em curso, produzida em um determinado ambiente social. Os atores do cenário histórico/cultural em questão negociam intersubjetivamente um entendimento compartilhado que possa refletir a liderança nesse cenário (RAELIN, 2017).

¹⁰ Tradução livre da autora: “A liderança é produzida pelo contexto, mas também produz o contexto a que se refere.”

Por esta razão, a L-A-P deve ser investigada em determinado contexto, por meio das ações ordinárias de pessoas comuns, já que estas coproduzem direções para o seu trabalho em conjunto. Nos processos mundanos e cotidianos, os membros das organizações constroem noções de direção, co-orientação e o espaço de ação, que são, via de regra, situados em ambiente social, hora e local específicos, mas também em instâncias de reprodução de organização e de normas da sociedade (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

A partir do estudo das práticas coletivas de liderança, a L-A-P analisa o que as pessoas podem realizar juntas, em vez de concentrar-se no que uma pessoa pensa ou faz, e está preocupada em como a liderança emerge e se desdobra lidando com as experiências do dia a dia (RAELIN, 2011). A liderança, neste caso, tem muito mais a ver com a ação baseada em percepções de estrutura emergente, em sistemas onde a ordem está periodicamente quebrando e reformando, do que faz com a imposição de estrutura e controle em relação a uma configuração a priori (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Logo, o trabalho da liderança é encontrado no discurso cotidiano da troca humana e não nos planos ou na avaliação de nossas ações gerenciais (RAELIN, 2011). Concentra-se na linguagem que sustenta significado, utilizada para transmitir interações; na análise do diálogo entre os seus participantes, engajados em um intercâmbio de conhecimento técnico sobre um assunto; em um discurso afetivo, exibindo seus sentimentos; em uma troca indiferente sobre rotinas; em uma consideração da obrigação moral, ou na introspecção sobre identidades (SAMRA-FREDERICKS, 2003).

Ao examinar a prática cotidiana de liderança, a L-A-P se preocupa muito mais com “onde”, “como” e “por que” o trabalho de liderança está sendo organizado e realizado do que com “quem” está oferecendo visões para os outros fazerem o trabalho (RAELIN, 2011). Detém-se, também, nos aspectos morais, emocionais¹¹ e relacionais, em vez de somente nos aspectos racionais, objetivos e técnicos da liderança (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

Assim, os estudos sobre a liderança-como-prática se propõem a examinar atividades, tarefas, ações e interações de vários líderes, à medida que estes desempenham seus papéis (CHREIM, 2015; CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2010; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001), com foco no que as pessoas podem realizar juntas, em vez de no que pensam ou fazem. Também analisam a forma como a liderança surge e se desenvolve por meio da experiência diária (RAELIN, 2011).

¹¹ Relativamente aos aspectos emocionais, Uhl-Bien e Maslyn (2003) entendem que estes se formam a partir dos vínculos relacionais, que podem ser vistos como construtivos ou negativos, fortes ou fracos, e podem facilitar ou dificultar a liderança.

Sob esta perspectiva, as posições de líder e liderado são mutáveis, pois variam conforme a atividade, o contexto, as características da organização e dos processos, os objetivos a serem alcançados, as capacidades de cada envolvido e da própria equipe, o espaço temporal, dentre outros fatores (ZOUCCAS; BERTONCINI; CUNHA, 2016; GÜNTHER, 2017).

Por isso, as pesquisas de liderança-como-prática se baseiam na observação das práticas de líderes e liderados e procuram identificar padrões de ação (práticas). Buscar práticas de liderança significa observar não somente as ações desempenhadas por indivíduos em posição de liderança formal, mas também as dos demais atores (os liderados). Isso inclui o trabalho “não heroico” dos praticantes (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

Ao adotarem esta visão trazida pela L-A-P, os praticantes podem se tornar mais capazes de entender e refletir sobre suas próprias ações e, conseqüentemente, reconstruir melhor suas atividades à luz de suas reflexões e em nome de seus interesses mútuos. Apesar de a L-A-P não assumir uma postura ideológica, em que a liderança seja considerada de caráter democrático, ela é frequentemente descrita como um processo compartilhado, com tendências colaborativas. Para a liderança-como-prática se tornar uma “prática do líder”, é importante que se privilegie sistematicamente a cocriação de uma comunidade por aqueles que estão envolvidos no seu desenvolvimento, através de sua livre expressão e de seu engajamento compartilhado (RAELIN, 2011).

Assim, a L-A-P propõe que se veja a prática como um lugar para aprender a liderar. Desta forma, a liderança pode se tornar autocorreção. Como profissionais na liderança se envolvem em aprender uns com os outros, eles se comprometem a refletir sobre suas próprias ações e, conseqüentemente, são mais capazes de reconstruir sua atividade em nome de seus interesses mútuos (RAELIN, 2011).

Raelin (2011) afirma que, trazendo a liderança para o grupo, a L-A-P “privilegia o processo de engajamento como uma base para a aprendizagem. Mas não é só o envolvimento que cria liderança; é fundamental que haja a reflexão privada e coletiva sobre a experiência. Os participantes aprendem a ouvir uns aos outros e ouvir-se através de outros” (RAELIN, 2011, p. 207).

A liderança torna-se, então, um processo compartilhado, concentrando-se mais na capacidade coletiva de pessoas para realizar seus trabalhos juntas (YUKL, 1999). Para tanto, é necessário que os pesquisadores da L-A-P investiguem as crenças e co-construções que surgem para orientar a ação individual e coletiva, como ajuste mútuo, de *sensemaking* compartilhado, diálogo e aprendizagem colaborativa (RAELIN, 2011).

Com base nos preceitos antes mencionados, Raelin (2003), um dos precursores da L-A-P, criou o termo *leaderful* (cheio de liderança), entendido como uma maneira de construir a liderança-como-prática todos juntos e ao mesmo tempo. O termo *leaderful* parte de quatro princípios, os “quatro Cs”: coletividade, simultaneidade, colaboração e compaixão (RAELIN, 2003).

A coletividade refere-se à dimensão em que todos, na entidade, podem servir como um líder. A simultaneidade considera a dimensão de que todos os membros da unidade de organização estão servindo como líderes, ao mesmo tempo. A colaboração preceitua a dimensão na qual os membros são cocriação de suas empresas, quando estão envolvidos interdependente no seu desenvolvimento, determinando juntos o que precisa ser feito e como fazê-lo. Finalmente, a compaixão se refere ao interesse dos membros a se comprometerem a preservar a dignidade dos seus pares, independentemente da sua origem, *status* ou ponto de vista (RAELIN, 2011).

Salicru (2020), ao desenvolver um modelo de liderança-como-prática baseado no *leaderful*, adicionou mais uma dimensão à proposta inicial de Raelin (2003): a cocriatividade, que ocorre quando os participantes projetam e cocriam suas próprias maneiras de trabalhar e entregar resultados e, ao agirem dessa maneira, apresentam ideias criativas e implementam soluções inovadoras.

Estudos sobre L-A-P alinhados ao *leaderful* têm revelado que as práticas de liderança nas organizações podem impactar nos resultados financeiros, inclusive de maneira indireta, com a elevação do desempenho e da produtividade resultante das taxas reduzidas de rotatividade de funcionários e de absenteísmo, decorrente de provável senso de tratamento justo e de empoderamento pelos funcionários que desfrutam de tais práticas (RAELIN, 2005).

Ademais, Miller e Monge (1986) apontam que a tomada de decisão com a participação dos funcionários tem resultado em aumento dos níveis de satisfação e produtividade em ambientes de trabalho colaborativo. Além disso, se forem proporcionadas condições para que as pessoas que tomam decisões tenham acesso a todo o conhecimento disponível que as oriente em suas escolhas, mais eficazes poderão ser as tomadas de decisões como um todo (MILLER; MONGE, 1986).

Na subseção a seguir será apresentada a ontologia da liderança proposta por Drath *et al.* (2008), a qual preconiza que, quando os processos de liderança coletivos contemplam direção, alinhamento e comprometimento (DAC), os resultados podem ser efetivos.

2.2.2.1 Ontologia DAC

Nesta pesquisa, utilizou-se a ontologia DAC como mecanismo integrador da teoria da liderança-como-prática, uma vez que Drath *et al.* (2008) propõem uma ontologia baseada na definição de liderança como atividades que produzem certos resultados, e se baseia em grande parte na literatura até então discutida, em que o “tripé” – três entidades concretas básicas de pesquisa de liderança tradicional: líderes, seguidores e objetivos compartilhados – precisa ser substituído (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

A ontologia DAC de liderança propõe um novo olhar para entender os contextos cada vez mais colaborativos e explicar como as pessoas compartilham o trabalho em coletivos, que produzem direção, alinhamento e comprometimento (DAC), por meio de processos que geram resultados funcionais.

A estrutura do DAC assume que todas as práticas refletem algumas crenças de liderança assumidas individual ou coletivamente e entende que uma prática de liderança é um padrão no comportamento de um coletivo destinado a produzir DAC. A principal diferença no conceito de práticas de liderança é o fato de que as práticas são entendidas como promulgações coletivas, como padrões de conversação ou rotinas organizacionais, que incluem e transcendem o comportamento individual.

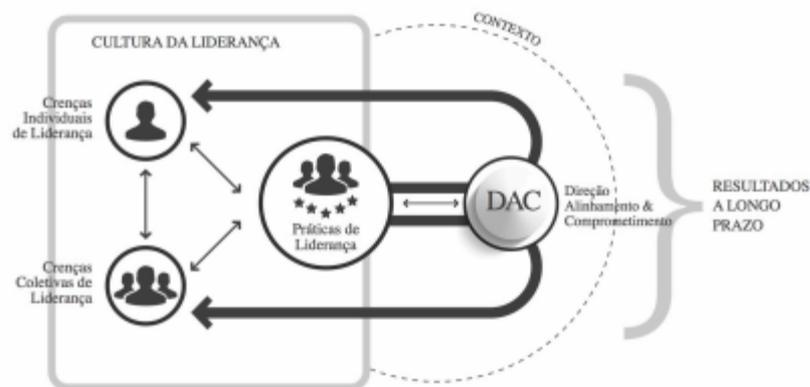
A direção é um dos elementos da ontologia DAC. Ela é entendida como uma direção compartilhada, representando um grau de consenso coletivo em relação ao objetivo, à missão, à visão e ao trabalho a ser desenvolvido pelo grupo de forma compartilhada. Outro elemento é o alinhamento, que diz respeito à organização e à coordenação de conhecimentos e do trabalho desenvolvido pelo grupo. Já o comprometimento, terceiro elemento do DAC, refere-se à vontade dos indivíduos de vincularem seus esforços, e os benefícios que esperam obter, aos esforços e benefícios do grupo (ESPER, 2015).

A liderança envolve, então, indivíduos que trabalham juntos, motivados por crenças sobre como produzir DAC, e essas crenças são a base para suas práticas sociais. A crença seria aqui uma disposição para se comportar, e as práticas observáveis podem ser assumidas como a instância de alguma(s) crença(s) (DRATH *et al.*, 2008).

Segundo Esper (2015), as práticas de liderança são um conjunto de crenças de liderança dos indivíduos e dos grupos, as quais compõem a cultura de liderança da organização em determinado contexto e têm por resultado a direção, o alinhamento e o comprometimento. Essas práticas de liderança têm por consequência também o atingimento de resultados de longo prazo.

Drath *et al.* (2008) esclarecem que as crenças de liderança coletiva representam os entendimentos comuns ao grupo sobre como produzir DAC. Desta forma, as práticas de liderança são entendidas como crenças de liderança, individuais e coletivas, praticadas na organização. Uma prática de liderança pode ser definida, então, como o padrão de comportamento do grupo, dirigido a produzir DAC. A correlação entre crenças sobre a liderança e práticas de liderança tem por resultado uma cultura de liderança na organização, como destacado na figura 4 (DRATH *et al.*, 2008).

Figura 4 – A liderança a partir da ontologia DAC



Fonte: Schreiner (2017), adaptado de Drath *et al.* (2008).

A eficácia das crenças e práticas de liderança na produção de DAC fornece um *feedback* que pode causar mudanças nas práticas ou, em um nível mais aprofundado, mudanças nas crenças (SCHREINER, 2017). Caso tais mudanças ocorram, há o remodelamento da crença atual e futura. A teia de crença interage com a teia de prática, produzindo, com o tempo, um sistema relativamente estável de crença e prática (DRATH *et al.*, 2008).

Dessarte, a produção de DAC pode ser percebida como uma oportunidade para aprendizagem do grupo e também de mudança nas práticas e crenças. A mudança nas práticas acontece por meio do *feedback* simples, quando um grupo tenta corrigir problemas na produção de DAC com mais habilidade, por meio da realização de práticas existentes ou executando uma prática diferente com base nas mesmas crenças. Quando um grupo, além de melhorar as práticas existentes, questiona as próprias práticas, acontece o *feedback* duplo, em que se torna possível a aprendizagem transformacional por meio da mudança de crenças (ARGYRIS; SCHÖN, 1974 *apud* DRATH *et al.*, 2008).

O sistema de crenças e as práticas vinculadas à produção de DAC formam a cultura de liderança de um grupo e constituem um padrão mais ou menos estável na abordagem do grupo.

Como produto de uma cultura de crenças e práticas, a liderança é percebida como uma atividade coletiva, mesmo quando se manifesta em líderes individuais. E, como crenças e práticas não existem isoladas umas das outras, mas sim em uma rede de apoio mútuo, o contexto e a liderança são vistos como elementos interdependentes, que interagem mutuamente (DRATH *et al.*, 2008).

Assim, a ontologia DAC traz a perspectiva de uma liderança situada em um contexto cultural, permitindo a variação considerável na manifestação de DAC em diferentes configurações locais.

Na subseção 2.2.3 aborda-se a pesquisa realizada no âmbito do LGR, relacionada à liderança-como-prática no setor público, e cujos resultados estão detalhados no Apêndice A.

2.2.3 Liderança-como-prática no setor público

Na revisão integrativa sobre liderança-como-prática elaborada por Zoucas, Bertoncini e Cunha (2016), foram localizados apenas seis estudos empíricos sobre L-A-P em organizações públicas: Chreim (2015), Chreim e Macnaughton (2016), Endrissat e Arx (2013), Fisher e Robbins (2015), Grant e Singh (2009) e Meier (2015).

Ao atualizar a referida pesquisa até março de 2019 (Apêndice A), foram localizados mais dois artigos que se referem a pesquisas sobre liderança-como-prática realizadas em setores públicos: Karp, Filstad e Glomseth (2018) e Lusiani e Langley (2018).

Chreim (2015) realizou um estudo multicaso em três empresas durante o processo de aquisição, duas delas de arquitetura (uma das quais de propriedade pública), e uma de engenharia industrial. Por meio das práticas dos membros de duas equipes de liderança, localizadas em distintas organizações adquirentes e adquiridas, o autor constatou que as configurações emergentes variaram entre as empresas. Foram, ainda, evidenciadas práticas de liderança distribuída, liderança não distribuída e liderança sobreposta, sustentadas pelos enquadramentos dos seus membros, práticas relacionais e exercício de agência.

Chreim e Macnaughton (2016) realizaram um estudo com quatro equipes de saúde de um hospital, em que houve a distribuição de papéis entre os membros da constelação de liderança, gerando ambiguidade dentro das equipes, que foi amenizada quando os líderes acordaram sobre que líder assumiria a autoridade em uma área. As autoras comprovaram que a presença de mais líderes não necessariamente implica a compreensão mais abrangente das necessidades da equipe e que as necessidades dos times por práticas de liderança rígidas ou flexíveis são influenciadas por fatores contextuais.

A pesquisa de Endrissat e Arx (2013) é um estudo de caso longitudinal, realizado em hospital universitário suíço, e trata da relação recursiva entre práticas de liderança e contextos, para ajudar a explicar a dinâmica da mudança em um sistema de saúde. A pesquisa corroborou, inclusive, a suposição de que a liderança não é apenas influenciada pelo contexto, mas também por uma prática produtora de contexto. Na pesquisa, foi evidenciado como os líderes produzem ativamente o contexto por meio de suas práticas de liderança diárias, que o moldam, mas que também é moldado por essas práticas, formando uma relação recursiva.

Uma vez que as práticas são rotinizadas e compreendidas coletivamente, elas são difíceis de mudar. A fim de liderar a mudança de forma eficaz, muitas vezes é necessário começar com uma revisão das práticas de liderança existentes para se tornar um aprendizado grupal, apoiada na observação de terceiros, ou reflexão coletiva (ENDRISSAT; ARX, 2013).

Exige, portanto, que os líderes pensem sobre as consequências (funcionais e disfuncionais) de suas práticas para o contexto e a organização geral, em curto e longo prazo. Os líderes teriam de refletir sobre a possibilidade de cenários alternativos que podem ser mais funcionais e o que essas “novas realidades” implicariam nas práticas cotidianas. Assim, os líderes devem dispor do tempo necessário para que um novo contexto seja produzido e as práticas sejam revistas e “desenvolvidas” (CARROLL *et al.*, 2008; RAELIN, 2007).

Como as práticas são realizadas coletivamente, não basta que os líderes realizem essas reflexões individualmente. A fim de mudar uma organização, seus membros precisam coletivamente examinar as práticas em uso, de maneira a entender suas necessidades e consequências. Assim, nem a liderança, nem o contexto são essencialmente determinados; ambos são “produtos” das interações sociais (ENDRISSAT; ARX, 2013).

Já Fisher e Robbins (2015) estudaram a liderança-como-prática no contexto militar, em um estudo de caso realizado com assessores militares australianos durante a Guerra do Vietnã. Os autores utilizaram uma lente fenomenológica para analisar as interações líder-liderado em um contexto intercultural e de alto risco, sob a ótica das práticas de liderança, enfocando os aspectos situacionais e relacionais.

Grant e Singh (2009) estudaram a liderança-como-prática em equipes, em duas escolas primárias urbanas sul-africanas, a partir da premissa de que a liderança é uma prática em que todos podem liderar e que envolve interações entre líderes e liderados, atuando em diferentes situações, locais e momentos nas escolas. Acerca da liderança pública, no entanto, os autores constataram que as hierarquias ainda estão presentes de maneira marcante e que as estruturas de gestão burocrática continuam a ser a norma em muitas das escolas.

Foi constatado, ainda, que as práticas de liderança ocorrem de maneira diversa, dependendo da situação e do contexto (zonas nas escolas) e que a liderança dos professores é predominantemente emergente. Eles, tinham, especialmente, uma relativa liberdade para interagir com outros professores (liderados) na prática de liderança em relação ao currículo e nas situações que envolviam ensino e aprendizagem (GRANT; SINGH, 2009).

No seu artigo de 2015, Meier analisou como a liderança é praticada em quatro diferentes unidades hospitalares. Em seu estudo, a autora demonstrou que as práticas de liderança são flexíveis e frequentemente compartilhadas. Também comprovou que existe uma relação recursiva entre as práticas de liderança e o contexto (MEIER, 2015).

Ademais, foi comprovado, na pesquisa de Meier (2015), que as práticas de liderança eram frequentemente sobrepostas e diferenciadas nas quatro unidades. As práticas relacionais foram importantes para garantir a coordenação e o fluxo das atividades.

A pesquisa de Karp, Filstad e Glomseth (2018) foi realizada no contexto do serviço policial norueguês. Após analisarem 27 entrevistas feitas com gestores policiais, os autores identificaram práticas específicas, que ocorreram dentro de uma organização com atividades compartilhadas, moldadas pela cultura, contexto e missão da polícia. O estudo comprovou que os gerentes enfrentam complexidade e incerteza em seu trabalho cotidiano, exigindo que desenvolvam suas próprias maneiras de lidar com questões pessoais, estratégicas, relacionais, e com desafios operacionais.

Também foi comprovado que o trabalho gerencial é tanto o resultado de ações individuais quanto o envolvimento em esforços organizacionais conjuntos. Nesse sentido, a pesquisa de Karp e Glomseth (2018) ratificou os achados de outros estudos, que investigaram o trabalho gerencial na zona entre a ordem e o caos, demonstrando que os gerentes eficazes são melhores que os demais quando improvisam, aprendem com a experiência, reconhecem oportunidades e aproveitam as serendipidades.

Os gerentes de polícia individuais desenvolvem suas competências fazendo o trabalho administrativo diário mundano, que inclui ter que, não deliberadamente, lidar com relacionamentos e autogestão, realizar tarefas administrativas, facilitar os processos de tomada de decisão, influenciar as condições da estrutura e superar os desafios com interrupções inesperadas.

Muitas vezes, as atividades eram realizadas em um ritmo frenético e estavam sujeitas a expectativas, incertezas, pressões de desempenho, situações que exigiam dos gerentes de polícia o desenvolvimento de determinadas competências, adquirindo legitimidade no grupo e destacando-se entre os demais.

Como demandas crescentes são exigidas dos gerentes da polícia norueguesa, estes profissionais percebem a necessidade de aumentar sua conscientização sobre o fato de que lidam com dilemas, limitações de tempo, falta de recursos, pressões conflitantes e problemas que muitas vezes precisam ser resolvidos rapidamente. Os gerentes fazem isso desenvolvendo formas de enfrentar os desafios pessoais, estratégicos, relacionais e operacionais.

Assim, os autores concluem que as práticas são individualizadas, moldadas por estruturas, condições de enquadramento e pelos diferentes contextos em que os gerentes da polícia operam, bem como suas origens, experiências, personalidades e interações com outros.

Por fim, Lusiani e Langley (2018) realizaram um estudo etnográfico em um hospital público, em que identificaram práticas cotidianas em diferentes níveis e setores, construídas de maneira coletiva. A pesquisa concluiu que a coerência estratégica é socialmente construída pelas práticas de "abastecer", "moldar" e "entrelaçar", com significados mutuamente compatíveis. A partir dos achados, os autores propuseram um modelo tendo como base a socialização progressiva de significados sobre direção organizacional.

O artigo traz contribuições para os estudos de liderança-como-prática e liderança complexa, mostrando como pontes entre os processos de práticas de liderança inclusiva *top-down* e *bottom-up* podem ocorrer na prática, por meio de elementos sociomateriais, denotando que a liderança não é uma propriedade de indivíduos "heroicos", mas uma realização coletiva emergindo na interação.

Enfim, percebe-se que há poucos estudos empíricos sobre L-A-P no setor público, não havendo qualquer registro de estudo realizado em organizações do poder judiciário eleitoral. Assim sendo, a contribuição deste trabalho está em analisar a liderança sob a ótica da liderança-como-prática em um cartório eleitoral, no âmbito do serviço público brasileiro, tema da próxima seção.

2.3 LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Nas subseções a seguir serão abordados os resultados encontrados na literatura relacionados à liderança em organizações públicas brasileiras e às competências identificadas para a liderança nesse âmbito.

Especialmente, serão mostrados os resultados encontrados em artigos, teses, dissertações e monografias, relacionados à liderança-como-prática no poder judiciário brasileiro e a produção desenvolvida nesse sentido no LGR.

2.3.1 Liderança em organizações públicas

Como se verificou nas seções anteriores, a liderança no setor público é tema ainda pouco estudado no Brasil e no exterior. Bertoncini e Cunha (2017a) elaboraram uma revisão integrativa das publicações relativas a este assunto em periódicos indexados às bases de dados Ebsco, ISI Web of Knowledge, Scopus e SciELO e nos anais dos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) entre 2005 e 2017, e identificaram apenas 14 artigos, sendo 12 empíricos e dois teórico-exploratórios, constatando a predominância, nos empíricos, de pesquisas de cunho quantitativo (sete artigos).

Dentre esses estudos, foi localizada uma revisão sistemática sobre liderança no setor público brasileiro, realizada por Fonseca, Porto, Borges-Andrade (2015), em que os autores ratificam a constatação de que o contexto da administração pública brasileira carece de estudos sobre liderança, já que, dos 35 artigos selecionados, somente 11 tratavam da liderança na esfera pública (cerca de 30,56%).

Ainda sobre a revisão elaborada por Bertoncini e Cunha (2017b), foram levantados os constructos mais frequentes: competências do líder no setor público brasileiro; recompensas do líder-liderado no setor público; dificuldades para o exercício da liderança no setor público brasileiro; aprendizagem no desenvolvimento de competências de liderança; e liderança e cultura organizacional no setor público brasileiro.

No que se refere às competências identificadas nos líderes do setor público brasileiro, verificou-se que as mais presentes nas pesquisas foram: saber lidar com maior multiplicidade de interesses; conduzir os caminhos trilhados pelos liderados; ter conhecimento da máquina pública e capacidade de promover o envolvimento da sociedade; orientar-se para resultados (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010); ter visão sistêmica além da capacidade de lidar com os liderados; ter conhecimento jurídico (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; SANTOS; ANTUNES, 2012; VIEIRA; COSTA, 2013); e motivar a equipe a se comprometer com o alcance dos objetivos (VIEIRA; COSTA, 2013; SCHEFER, 2006).

Vieira e Costa (2013) também evidenciaram a capacidade de gestão do líder; suas habilidades de mobilização e interação; de inovação no âmbito administrativo e aptidão para estimular o trabalho em equipe; de compartilhar os resultados positivos obtidos e dar o exemplo, ao participar ativamente na solução dos problemas.

Amorim *et al.* (2009) encontraram as competências de compartilhar informações; estimular a colaboração; aproximar os subordinados dos gestores; valorizar a relação líder-liderado e reduzir a burocracia.

Schefer (2006) observou a habilidade de ter uma presença participativa, e Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), a capacidade de comunicação e interação com o grupo.

E ainda, segundo Amaral (2006), para lidar com as mudanças constantes na realidade brasileira, os líderes precisam ser capazes de: avaliar riscos; fazer julgamentos com precisão e agilidade; reconhecer problemas e interesses; gerenciar a diversidade de atores envolvidos; negociar e gerenciar acordos; repactuar regras; conhecer mercados; ouvir; ter consciência dos limites; escolher técnicas, métodos e tecnologias; e gerenciar ajustes.

Quanto às recompensas de líder-liderado no setor público, foi constatado por Dias e Borges (2015) e Santos *et al.* (2009) que, quando o líder estabelece a relação entre desempenho e recompensas e fornece *feedback* construtivo, ele obtém melhores resultados de seus liderados. De qualquer forma, a recompensa encontra-se mais associada à ideia de obter retornos financeiros.

Já de acordo com as pesquisas de Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), Santos e Antunes (2013) e Vieira e Costa (2013), as dificuldades encontradas para o exercício da liderança no setor público brasileiro foram: a falta de estrutura material; elevada carga de trabalho; impossibilidade de escolha dos colegas de trabalho; impossibilidade de adoção de mecanismos de motivação dos liderados em razão dos planos de carreira, das regras predefinidas de remuneração e da estabilidade.

Especificamente no que se refere ao meio jurídico, foi verificado que a falta de diálogo e cooperação entre magistrados, o apego excessivo às regras e aos procedimentos consolidados, a falta de formação do magistrado em gestão, em especial na liderança, e a resistência a mudanças no âmbito administrativo impedem o exercício da liderança (GRANGEIRA, 2011; NALINI, 2006; NOGUEIRA, 2010; VIEIRA, 2008).

De outro lado, a prática ou trajetória profissional dos gestores, a diversidade de atividades, grupos e projetos desenvolvidos pelos indivíduos, bem como a reflexão intrínseca e extrínseca, a busca de ajuda em material escrito, a busca de ajuda interpessoal e aplicação prática, o autoconhecimento, a autorregulação, a motivação, a empatia e a comunicação social auxiliam na aprendizagem no desenvolvimento de competências de liderança (AMARAL, 2006; LINS; BORGES-ANDRADE, 2014; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Contudo, não foram encontradas correlações significativas entre horas de treinamento e autoavaliação de competências, no âmbito do setor público.

Por fim, no que concerne à associação entre liderança e cultura organizacional no setor público brasileiro, prevalecem posições fragmentadas, ambíguas e contraditórias, relativas às

práticas e processos oriundos da construção social dos atores organizacionais (LEITE-DASILVA *et al.*, 2006; LOPES JÚNIOR *et al.*, 2011), carecendo de estudos nesta área.

2.3.2 Liderança no poder judiciário e em cartórios eleitorais brasileiros

Bertoncini e Cunha (2017c) publicaram uma revisão integrativa sobre liderança no Poder Judiciário, baseada em artigos coletados exclusivamente nos bancos de dados nacionais, com o objetivo de estudar o tema no contexto do Poder Judiciário brasileiro, sem marcação do período inicial e tendo como marco final o ano de 2017.

Mesmo a pesquisa sendo atualizada por Bertoncini e Adriano em 2018, foram localizados somente 11 estudos sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro nesse período, o que mostra a escassez de pesquisas sobre liderança nesse âmbito.

Os resultados estão demonstrados no quadro 5.

Quadro 5 – Artigos, teses, dissertações, monografias sobre Liderança no Judiciário

BASE DE DADOS	TIPO	TÍTULO	AUTORES	ANO
Portal de revistas Unifacs	Artigo científico	Modelos de liderança e percepções do trabalhador sobre a organização empregadora: um estudo no TRT-BA.	Muniz e Moscon	2014
Scielo	Artigo científico	Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes.	Vieira e Costa	2013
Repositório UNESC	Artigo	Estilo de liderança dos servidores que ocupam cargo de chefia no Fórum da comarca de Aranguá.	Pereira e Lopes	2013
Banco de teses e dissertações da UFRGS	Tese	Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia.	Santos e Antunes	2013
Busca pelos artigos dos autores Santos e Antunes no Lattes	Artigo científico	Relações de gêneros nas organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no Judiciário de Rondônia.	Santos e Antunes	2012
Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos (UFSC)	Artigo de livro	Possibilidades e limites dos estilos de liderança dos gestores da Diretoria de Infraestrutura do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.	Canto e Girardi	2012
Google	Dissertação	Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares.	Vieira	2011

Referência da dissertação de Vieira (2011)	Artigo científico	É possível liderar no Judiciário? Um estudo buscando caracterizar a liderança e o gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco.	Amorim <i>et al.</i>	2009
Biblioteca Digital de Monografias de Especialização Unb	Monografia Especialização – UnB	Estilos de liderança no Poder Judiciário: um estudo no Superior Tribunal de Justiça.	Ramos	2009
Referência da dissertação de Vieira (2011)	Monografia Especialização – UFRGS	A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região.	Schefer	2006
Referência da dissertação de Vieira (2011)	Monografia Especialização – UFRGS	Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do TRF 4ª Região.	Müzell	2006

Fonte: elaborado pela autora (2019), com base em Bertoncini e Cunha (2017c) e Bertoncini e Adriano (2018).

Os achados sobre liderança no Poder Judiciário brasileiro tratam basicamente de estilos de liderança, competências do líder, influenciadores da carreira do líder e dificuldades para o exercício da liderança. No que se refere aos estilos de liderança no Poder Judiciário, verificou-se que foram objeto de estudo apenas as lideranças andrógina, democrática, situacional, transacional e transformacional (BERTONCINI; CUNHA, 2017c; BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

Na pesquisa realizada em 2018, a autora observou que, no meio jurídico dos tribunais e comarcas, há uma preocupação em criar um ambiente de trabalho com um bom “clima organizacional”, com espaço para participação nas decisões a serem tomadas. No entanto, ainda se observa traços da cultura burocrática, uma vez que a produção se centra no cumprimento de prazos e na obediência às normas e à hierarquia (BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

Quanto às competências identificadas nos líderes do Poder Judiciário, verificou-se que as mais frequentes foram: conhecimento jurídico; habilidades de mobilização e interação com os demais magistrados; realização do trabalho em equipe; ter visão sistêmica; capacidade de apreciar os processos de modo a atender à demanda; reconhecimento das contribuições de cada membro da equipe; e capacidade de comunicação e interação com o grupo (BERTONCINI; CUNHA, 2017c; BERTONCINI; ADRIANO, 2018).

As principais dificuldades para o exercício da liderança foram classificadas por Vieira e Costa (2013) como:

- a) de ordem estrutural (restrição orçamentária, falta de estrutura material; elevada carga de trabalho; impossibilidade de escolha dos colegas de trabalho; e dificuldade de motivar os servidores públicos em razão da sua estabilidade);

- b) a falta de diálogo e cooperação entre magistrados para solucionar problemas administrativos; e
- c) carência de formação específica em liderança e gestão.

Assim, constatou-se a escassez de pesquisas sobre liderança em organizações públicas e especificamente no Poder Judiciário brasileiro. No âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais a realidade não é diferente, uma vez que foi localizado apenas um artigo sobre liderança nesse contexto (BERTONCINI; CUNHA, 2017b). No entanto, dentre todos os achados, nenhum estudou a liderança-como-prática em cartórios eleitorais brasileiros, o que possibilita contribuições relevantes para a área.

Assim, o ineditismo deste estudo está relacionado ao contexto em que foi desenvolvido – especificamente em um cartório eleitoral catarinense –, bem como à perspectiva teórica de liderança – a liderança-como-prática –, caracterizando-a como uma abordagem contemporânea dos estudos de liderança.

Na próxima seção serão analisados os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção descreverei os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta tese. Primeiramente, explicitarei o seu delineamento. A seguir, relatarei os métodos utilizados na pesquisa de campo, na coleta e na análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As pesquisas sobre liderança-como-prática têm como base metodológica a perspectiva interpretativista, em uma visão orientada para a praxis, rica em dinâmicas de poder e relações humanas, de ambiguidade, ao invés de controle e racionalidade. Conseqüentemente, nos estudos sobre L-A-P, é necessário considerar as condições culturais, históricas e políticas incorporadas na relação de liderança e resistir ao fechamento das categorias familiares de liderança, que são muitas vezes individualistas e diretivas (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; WOOD, 2005).

Por esta razão, a maioria dos estudos empíricos sobre L-A-P utiliza o método qualitativo, uma vez que os pesquisadores dessa teoria estão interessados em estudar o que emerge na interação entre atores, suas atividades e arranjos materiais (RAELIN, 2019).

Assim, a visão prática é, em grande parte, baseada em um paradigma construcionista, que estuda o mundo como uma evolução do processo social dos indivíduos, como eles se relacionam uns com os outros, com fenômenos materiais e com o ambiente contextual (MCNAMEE, 2014). Os estudos de L-A-P abrangem a identificação das práticas de liderança, que incluem crenças e co-construções coletivas.

Nesta pesquisa utilizei o método qualitativo, que vê a realidade sendo construída por indivíduos que interagem com seus mundos sociais (MERRIAM, 1998). O estudo fundamenta-se, portanto, na epistemologia interpretativista, em que todo o conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas, é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo em que vivemos, e transmitido em um contexto social (SACCOL, 2009).

A visão de mundo que adotei nesta pesquisa está situada no quadrante interpretativista do modelo de Burrell e Morgan (1979). Este modelo propõe duas dimensões: a sociologia da regulação e a sociologia da mudança radical, que percorre a dualidade entre objetividade e subjetividade, resultando em um diagrama com quatro paradigmas: o funcionalismo, o interpretativismo, o estruturalismo radical e o humanismo radical (PAULA, 2016), conforme a figura 5.

Figura 5 – Paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979)



Fonte: Burrell e Morgan (1979).

De acordo com Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativista, adotado nesta pesquisa, baseia-se no entendimento de que o mundo social é produto das experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos, e o papel do teórico social-interpretativista é tentar compreender o processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam.

As investigações científicas no mundo social são guiadas por suposições, já que, para a filosofia subjetiva da ciência, o mundo social não existe fora da mente humana. Consequentemente, o conhecimento sobre o mundo social é adquirido por aqueles que apreendem a realidade interpretando os significados dos sistemas culturais. Pesquisadores que seguem essa abordagem evitam impor um quadro de referências externo; em vez disso, tentam adotar a perspectiva daqueles que criam e interpretam a realidade (VOGEL; MASAL, 2015).

Com relação à metodologia, os teóricos subjetivistas favorecem estudos em pequena escala e métodos qualitativos, porque são preocupados com as particularidades dos casos individuais. Eles visam aumentar o conhecimento sobre contextos históricos, condições institucionais e contextos pessoais, por meio de métodos interpretativos aplicados em estudo de caso (VOGEL; MASAL, 2015).

Sendo assim, nesta pesquisa utilizei o estudo de caso como método de investigação qualitativa, para compreender como ocorre a liderança-como-prática em um cartório eleitoral catarinense.

Stake (1995, p. 11) define o estudo de caso qualitativo como um “estudo da particularidade e complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade dentro de circunstâncias importantes”. O autor apresenta as características desse método afirmando que ele é:

[...] holístico (considera a inter-relação entre o fenômeno e seus contextos); empírico (baseia-se no estudo das observações de campo); interpretativo (sustenta-se sobre a intuição, sendo a pesquisa percebida, basicamente, como uma interação pesquisador-sujeito); enfático (reflete experiências indiretas dos sujeitos numa perspectiva êmica¹²) (STAKE, 1995, p. 11).

Já para Merriam (1998, p. 13), o estudo de caso qualitativo é “uma descrição holística e intensiva, bem como a análise de um fenômeno limitado, tal como um programa, uma instituição, uma pessoa, um processo ou uma unidade social”, e tem como características o fato de ser particular (destaca uma situação específica, evento, programa ou fenômeno); descritivo (produz rica e densa descrição do fenômeno em estudo); e heurístico (ilumina a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado).

Na seção 3.2 descreverei as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

3.2 COLETA DOS DADOS

Nesta investigação utilizei a entrevista semiestruturada como método para a coleta de dados. A entrevista semiestruturada combina perguntas fechadas e abertas, em que o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Tem como vantagens:

- a) a possibilidade de gerar uma melhor amostra da população de interesse, visto que a entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, pois é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos;
- b) elasticidade quanto à duração, propiciando uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos;
- c) favorecimento de respostas espontâneas;

¹² Relativo à Antropologia, o termo “êmica” se refere à Ciência que estuda a visão interna de um fato de acordo com o olhar daquele que o vivenciou. Disponível em: www.dicionarioinformal.com.br/%c3%aamica/

- d) possibilidade de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados (BONI; QUARESMA, 2005).

Boni e Quaresma (2005) afirmam que este tipo de entrevista colabora:

[...] na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador, que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Para este estudo de caso, selecionei um cartório eleitoral do Estado de Santa Catarina como unidade de análise, podendo sua planta baixa ser visualizada no Anexo A.

Para selecionar o cartório analisado, consulte a Assessoria Especial de Planejamento Estratégico (AEPE), que indicou o cartório eleitoral de alto desempenho nos projetos estratégicos e com maior aderência ao principal projeto estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), denominado “Eleições”, que abrange os seguintes indicadores:

- a) Biometria: chamamento para o comparecimento de eleitores e produtividade (mensurada pelo número de eleitores atendidos por dia em cada estação de trabalho);
- b) Organização das eleições: pontualidade no cumprimento e apontamento das atividades planejadas.

Assim, após a referida indicação e autorização da Alta Administração do TRESC para realizar a pesquisa no cartório eleitoral recomendado pela AEPE, entrevistei servidores desse cartório, vinculados à Secretaria do TRESC (analista e técnico judiciário), juízes e promotores eleitorais e os auxiliares eleitorais (externos ao quadro do referido Tribunal – requisitados e cedidos), excluindo-se os estagiários, totalizando nove pessoas entrevistadas, conforme especificado no quadro 6. Todos os entrevistados serão identificados pelos seus respectivos codinomes, para manter o sigilo de suas identidades.

Quadro 6 – Entrevistados e tempo de entrevistas

Entrevistados	Codiname	Tempo no cargo	N. páginas de transcrição	Tempo de entrevista
Entrevistada 1	Maria	2 anos	17	60:21
Entrevistada 2	Joana	2 meses (12 anos JE)	11	21:04
Entrevistado 3	João	2 anos	17	39:53
Entrevistado 5	Henrique	20 anos	16	33:11
Entrevistado 6	Caetano		9	20:22
Entrevistada 7	Estela	1 mês	10	20:55
Entrevistado 8	Ivan	2 anos	39	56:24
Entrevistado 9	Roberto	1 ano	14	45:15

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Vale registrar que o Cartório analisado era composto por três Zonas Eleitorais. Contudo, com o advento da Resolução TSE nº 23.520/2017 (TSE, 2017a), que disciplinou o remanejamento e a extinção de zonas eleitorais para o interior dos estados em todo o país, uma delas foi extinta. Nesse sentido, adotei a perspectiva histórica na coleta de dados, para conhecer como ocorreram os processos de liderança antes dessa mudança.

Com esse objetivo, elaborei um roteiro semiestruturado para as entrevistas (Apêndice B), com base em artigos científicos e teses sobre liderança-como-prática e nas diretrizes apontadas em conversas com o meu orientador.

As entrevistas semiestruturadas ocorreram em março de 2018, autorizadas pela administração do TRESA. Posteriormente, em setembro de 2020 e abril de 2021, realizei nove telefonemas para os entrevistados e para a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional do TRESA, para complementar as informações coletadas nas entrevistas realizadas em 2018.

Os participantes da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), utilizado pelo LGR, conforme orienta o Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos colaboradores e posteriormente transcritas, para viabilizar a análise das informações.

Para realizar estas entrevistas, decidi morar, por um mês, no município onde realizei a pesquisa, e dirigia-me ao cartório eleitoral todas as tardes, pois o expediente, à época da coleta de dados, era das 12h às 19h.

Como uma das Zonas Eleitorais havia sido extinta, havia uma sala desocupada no Cartório, que me foi disponibilizada para a realização das entrevistas reservadamente. Assim, durante as conversas e gravações, somente eu e o entrevistado(a) permanecemos na sala.

Desde os primeiros dias fui extremamente bem-atendida, tendo sido convidada para lanche com a equipe à tarde. Para retribuir a gentileza e criar um clima de descontração, costumava levar bolos para o café.

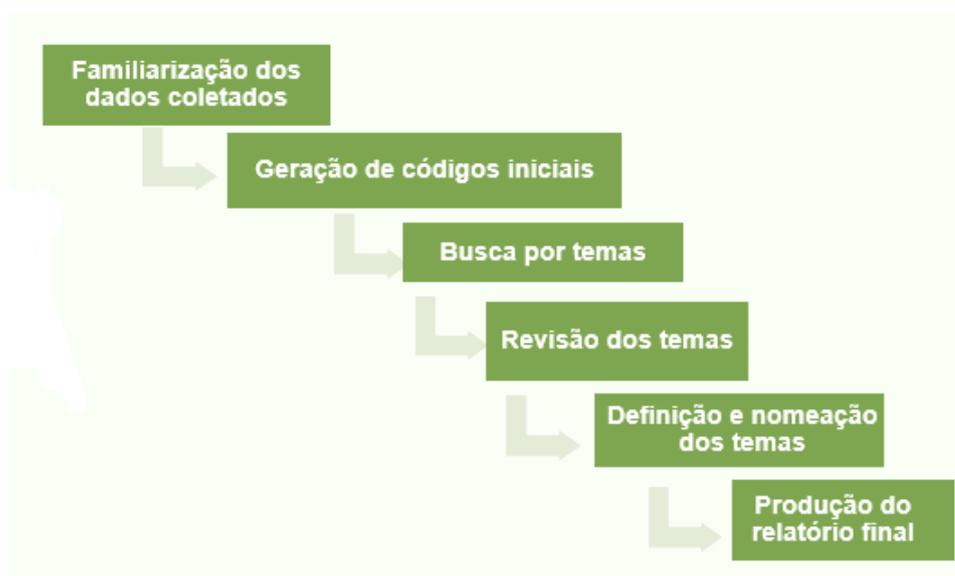
Registrei todas as minhas percepções, observações e artefatos do ambiente em um diário de campo, para complementar os dados colhidos e utilizar todo esse material na sua análise. Ressalto que as anotações no diário de campo incluíram as visitas não somente ao cartório eleitoral estudado, como também às salas do Juiz Eleitoral e do Promotor Eleitoral da mesma Zona Eleitoral deste cartório, localizadas no Fórum.

Para complementar as entrevistas e auxiliar na triangulação dos dados, utilizei documentos públicos, extraídos do *site* do TRESA (Intranet), como fonte secundária de dados, os quais serão analisados na próxima seção.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, analisei os dados utilizando a análise temática de Braun e Clarke (2006), método analítico qualitativo que visa identificar, analisar e relatar padrões nos dados coletados, que abrange seis etapas: familiarização com os dados coletados, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão dos temas identificados, definição e nomeação dos temas e produção do relatório final, conforme figura 6.

Figura 6 – Análise temática de Braun e Clarke (2006)



Fonte: adaptado pela autora, a partir de Braun e Clarke (2006).

Na etapa de familiarização com os dados coletados, procedi à leitura repetida e ativa das entrevistas transcritas, fazendo uma imersão nos dados, para buscar significados e padrões, os quais registrei em memorandos.

O próximo passo foi gerar os códigos iniciais. Segundo Boyatzis (1998, p. 63), um código é o “segmento mais básico, ou elemento, dos dados brutos ou informações que podem ser avaliados de uma forma significativa com relação ao fenômeno”. Para criar tais códigos, utilizei dois critérios: no primeiro, selecionei as citações que continham os significados explícitos (códigos semânticos e/ou latentes) e, após nominá-los, parti para o segundo critério, que foi a escolha dos elementos: a) da prática, à luz da Teoria da Prática Social e b) do modelo de Drath *et al.* (2003) – direção, alinhamento e comprometimento (DAC).

Registro, ainda, que a utilização do DAC foi necessária para identificar quais práticas sociais tratavam de liderança, ou seja, aquelas que envolviam objetivos acordados (direção) e/ou coordenação do trabalho compartilhado (alinhamento) e/ou motivação e confiança no grupo (comprometimento).

Com os dados já codificados e agrupados, passei à busca por temas que, conforme orientação de Braun *et al.* (2019), ganharam significado de acordo com a minha experiência enquanto pesquisadora, a subjetividade e a pergunta de pesquisa.

Após a seleção, revisei os temas, procurando identificar sua heterogeneidade, de forma a estabelecer distinções claras entre eles.

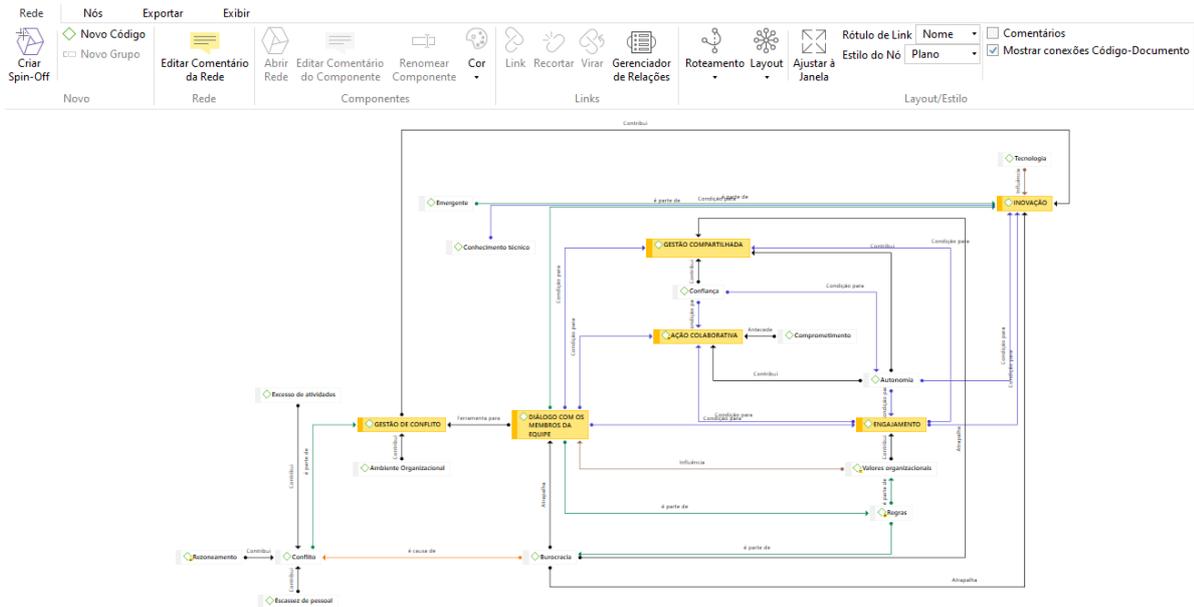
A etapa seguinte foi sua definição e nomeação. Ao defini-los, observei como cada tema se relaciona com os demais. Escrevi uma análise detalhada sobre cada um, considerando sua narrativa e sua relação com a pergunta de pesquisa. Ainda nesta fase, nomeei cada tema com base nas pesquisas sobre L-A-P e nas definições encontradas na literatura.

Por fim, produzi o relatório final, que consistiu no relato da história que os dados contam, dentro e através dos temas identificados (BRAUN; CLARKE., 2016). As citações foram fundamentais nessa narrativa, pois auxiliaram a exemplificar e explicar melhor o que cada código representa. Nessa fase, a relação dos temas encontrados ficou mais clara, tanto no nível individual quanto em relação ao conjunto de dados e temas em geral.

Registro que utilizei o *software* AtlasTi desde o início da análise temática. O *software* Atlas.ti consiste em uma ferramenta para a análise de dados qualitativos, que pode facilitar o seu gerenciamento e interpretação.

A figura 7 exemplifica a criação dos códigos no referido *software* e a correlação entre eles nesta pesquisa.

Figura 7 – Representação dos temas da tese no Atlas-ti



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na seção 4 procederei à descrição e análise dos dados coletados no cartório eleitoral estudado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Desenvolvi esta pesquisa em um cartório eleitoral do estado de Santa Catarina. Por esta razão, inicio esta seção contextualizando a Justiça eleitoral brasileira e o Tribunal Eleitoral do estado de Santa Catarina, no qual o cartório estudado está inserido.

Na seção 4.2, apresento o Cartório A, codinome dado ao cartório selecionado para este estudo de caso. Em seguida, na seção 4.3, analiso as práticas de liderança identificadas nesse cartório. Por fim, na seção 4.4, faço um relato sobre a estrutura de governança das práticas identificadas.

4.1 A JUSTIÇA ELEITORAL BRASILEIRA E O TRIBUNAL ELEITORAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Nas subseções a seguir apresento o contexto histórico da Justiça Eleitoral brasileira e do Tribunal Eleitoral do estado de Santa Catarina, além de abordar a estrutura da Justiça Eleitoral e os cartórios eleitorais.

4.1.1 Contexto histórico

Segundo os registros dos *sites* do Tribunal Superior Eleitor (TSE) e do TRESCE, as eleições não são uma experiência recente no Brasil. Existem, neste país, há aproximadamente 500 anos. O livre exercício do voto surgiu com os primeiros núcleos de povoadores, logo após a chegada dos colonizadores, resultado da tradição portuguesa de eleger os administradores do povoado sob domínio português.

No Período Colonial não havia no Brasil um sistema eleitoral próprio, sendo observadas as Ordenações do Reino. Essas leis foram utilizadas por ocasião das primeiras eleições gerais realizadas no país, quando foram escolhidos deputados brasileiros para as Cortes Gerais Extraordinárias e Constituintes da nação portuguesa.

A primeira lei eleitoral brasileira foi publicada em 1822. Ela regulamentava a escolha de uma Assembleia Geral Constituinte e Legislativa, a qual, eleita após a Proclamação da Independência, elaborou a Constituição do Império, outorgada em 1824.

Com a proclamação da República e da primeira Constituição dos Estados Unidos do Brasil, mediante sufrágio universal, o primeiro Presidente da República a ser eleito por voto direto foi Prudente José de Moraes Barros, em 1894.

O primeiro Código Eleitoral foi instituído por meio do Decreto nº 21.076/1932, que criou a Justiça Eleitoral. Esse diploma disciplinou, também, o sistema de representação proporcional, os partidos políticos, o voto feminino e o segredo do voto. Porém, apesar de normatizadas desde 1821, esses itens ainda não haviam sido efetivados.

Após a revolução de 1930, com o advento do Estado Novo, a Constituição de 1937, outorgada por Getúlio Vargas, excluiu a Justiça Eleitoral dos órgãos do Poder Judiciário. No período de 1937 a 1945, foram nomeados interventores para os Poderes Executivos Estaduais e Municipais, e as Casas Legislativas foram dissolvidas, cancelando-se as eleições em todo o território nacional. Em 1945, o Decreto-Lei nº 7.586/1945 regulamentou novamente as eleições e restabeleceu a Justiça Eleitoral.

Após a queda do Estado Novo, o parlamento eleito em 2 de dezembro de 1945, valendo-se dos poderes ilimitados a ele conferidos pela Lei Constitucional nº 13, do mesmo ano, reuniu-se em Assembleia Constituinte e votou a nova Constituição. Com isso, em 5 de outubro de 1946, os Tribunais Regionais Eleitorais foram extintos e reinstalados a seguir nos moldes estabelecidos pela Constituição de 1946.

No período compreendido entre 1950 e 1965, os partidos políticos e toda a matéria relativa a alistamento, eleições e propaganda eleitoral foram regidos pelas disposições contidas na Lei nº 1.164, de 24 de julho de 1950.

Até 1955, os próprios candidatos confeccionavam e distribuíaam as cédulas aos eleitores. Com a edição da Lei nº 2.582, de 30 de agosto do mesmo ano, a cédula da eleição presidencial passou a ser oficial, sendo que o mesmo critério foi estendido aos demais cargos somente em 1962.

A partir de 1964, com a instalação do regime militar e a deposição do Presidente João Goulart, o processo eleitoral foi modificado inúmeras vezes por atos institucionais, emendas constitucionais, leis e decretos-leis. Nessa época, foram realizadas eleições indiretas para presidente da República, governadores dos Estados e Territórios e para prefeitos das capitais, estâncias hidrominerais e municípios caracterizados como área de segurança nacional. O período foi marcado, ainda, pela extinção dos partidos e a cassação de direitos políticos.

O Código Eleitoral hoje em vigor teve origem na Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965, que estabeleceu os princípios básicos do atual sistema eleitoral brasileiro e ampliou o campo de atuação dessa Justiça Especializada.

O Ato Institucional nº 2/1965 extinguiu os partidos políticos existentes à época, dando origem ao bipartidarismo, representado pela ARENA (Aliança Renovadora Nacional) e pelo

MDB (Movimento Democrático Brasileiro). O pluripartidarismo foi restabelecido somente em 1979.

Com a não aprovação da "Emenda Dante de Oliveira" (1984), que previa a realização de eleições diretas para presidente e vice-presidente da República, restou adiado para 1989 o pleito que instituiria novamente o sufrágio direto para tais cargos. Nos termos da Emenda Constitucional nº 25/1985 foram instituídos dois turnos de votação para os cargos de Chefe dos Executivos, eleições diretas para as capitais dos Estados, estâncias hidrominerais e áreas consideradas de segurança nacional.

Diante das exigências de segurança e rapidez, e visando ao aperfeiçoamento do sistema eleitoral e à eliminação de fraudes, a Justiça Eleitoral implantou, a partir de 1986, importantes modificações, como o controle informatizado do cadastro eleitoral, o recadastramento de eleitores, e o processamento eletrônico dos resultados dos pleitos.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi estabelecido o sistema de eleição em dois turnos para os cargos de presidente da República e de governador, além do voto facultativo para os analfabetos e para os maiores de 16 anos. A mesma Carta previu, ainda, a realização de plebiscito para escolha do sistema de governo (organizado em 1993), e assegurou ampla autonomia aos partidos políticos para definirem sua estrutura interna, organização e funcionamento.

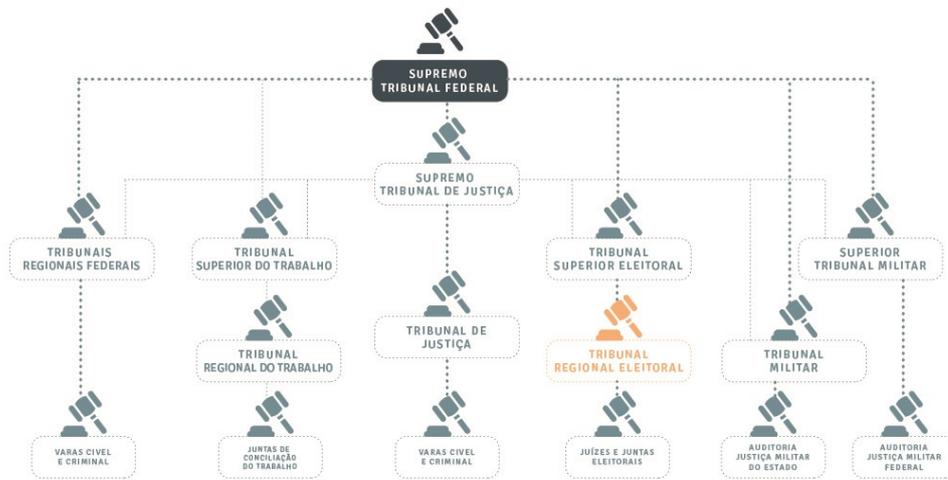
De acordo com pesquisa de Falcão e Oliveira (2012), existe, pela população brasileira, uma percepção positiva do papel da justiça eleitoral que, no processo político eleitoral, goza de legitimidade para organizar e fiscalizar a competição política. Nesse sentido, quando se trata de governança eleitoral, o brasileiro confia nas instituições da justiça e reconhece a legitimidade do Poder Judiciário, tendo contribuído para tanto, também, as Ouvidorias, que, na visão de Freire, Bernardes e Rover (2011), têm assumido papel de relevo enquanto mecanismo de abertura/interação popular.

4.1.2 A estrutura da Justiça Eleitoral

A Justiça Eleitoral brasileira é um ramo especializado do Poder Judiciário e é classificada pelo artigo 92 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) como uma das justiças especiais, que cuidam de matérias específicas.

É formada pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), pelos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), pelos Juízes Eleitorais e pelas Juntas Eleitorais, conforme se pode observar no organograma da figura 8.

Figura 8 – Estrutura do Poder Judiciário brasileiro



Fonte: Oguisso e Schmidt (1999), adaptado pela autora.

O TSE¹³ é o órgão máximo da Justiça Eleitoral e tem sua composição e competências estabelecidas no Código Eleitoral. Possui uma Corte para realizar os julgamentos afetos à sua instância, que é formada por três ministros do Supremo Tribunal Federal, dois ministros do Superior Tribunal de Justiça e dois juristas. É presidido por um dos ministros do STF. O TSE elege, ainda, dentre os ministros do STJ, o seu corregedor-geral.

O TSE coordena todos os trabalhos eleitorais no país, julga recursos interpostos das decisões dos TREs e responde às consultas sobre matéria eleitoral, que lhe forem efetuadas por autoridade com jurisdição federal ou órgão nacional de partido político. Esse Tribunal também diploma os eleitos para os cargos de presidente e vice-presidente da República.

O TRE¹⁴ é o órgão regional da Justiça Eleitoral, o qual também têm sua composição e competências estabelecidas pelo Código Eleitoral. Os Tribunais Regionais estão distribuídos entre cada capital dos estados brasileiros e o Distrito Federal.

A Corte Regional compõe-se de:

- a) dois juízes, eleitos dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça;
- b) dois juízes de direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça;
- c) um juiz do Tribunal Regional Federal, com sede na Capital do Estado ou no Distrito Federal;
- d) dois advogados, indicados pelo Tribunal de Justiça.

¹³ Disponível em: www.tse.jus.br/eleitor/glossario/

¹⁴ Idem.

Dentre suas competências, destacam-se as de cumprir e fazer cumprir as decisões e instruções do TSE; responder, sobre matéria eleitoral, às consultas que lhe forem feitas em tese por autoridade pública ou partidos políticos; apurar os resultados finais das eleições para governador, vice-governador e membros do Congresso Nacional e expedir os diplomas dos eleitos.

O TSE¹⁵ encontra-se sediado em Brasília; os TREs nas capitais dos Estados, no Distrito Federal e nos territórios; e os juízes e Juntas Eleitorais estão sediados em cada uma das Zonas Eleitorais existentes no Brasil (BRASIL, 1988). As principais competências dos ministros do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), dos Juízes e Juntas Eleitorais que compõem os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) são descritas no Apêndice D.

Entende-se por zona eleitoral “a unidade administrativa e jurisdicional da Justiça Eleitoral em determinada área geográfica”¹⁶, ou seja, trata-se de uma região geograficamente delimitada dentro de um Estado. A jurisdição de cada uma das zonas eleitorais cabe a um Juiz de Direito em efetivo exercício, segundo o art. 35 do Código Eleitoral (BRASIL, 1965).

A zona eleitoral¹⁷ é gerenciada pelo cartório eleitoral, que centraliza e coordena os eleitores domiciliados naquela área geográfica. Pode ser composta por mais de um município, ou por parte dele. Normalmente segue a divisão de comarcas da Justiça Estadual.

O Cartório Eleitoral¹⁸ é a sede da zona eleitoral. No cartório funciona, além da parte administrativa da zona eleitoral, a escrivania eleitoral, que configura a seção judicial. É no cartório que o cidadão tem seu primeiro contato com a Justiça Eleitoral, pois é ali que ele se apresenta, é qualificado e é inscrito como eleitor.

Já as juntas eleitorais são órgãos de natureza administrativa, cujas funções estão relacionadas à apuração das eleições. Elas são compostas por um juiz de direito, que é o seu presidente, e por dois ou quatro cidadãos de notória idoneidade. Seus membros são indicados pelo juiz eleitoral e nomeados pelo presidente do Tribunal Regional Eleitoral a 60 dias antes de cada eleição, depois de seus nomes serem aprovados pelo órgão colegiado do TRE (art. 12, inciso III, e artigos 36 a 41 do Código Eleitoral) (BRASIL, 1965).

A Justiça Eleitoral atua simultaneamente em três esferas: jurisdicional, em que se destaca a competência para julgar questões eleitorais; administrativa, responsável pela

¹⁵ Disponível em: www.tse.jus.br/eleitor/glossario/

¹⁶ Disponível em: www.tre-df.jus.br/o-tre/ouvidoria/conceitos-uteis

¹⁷ Disponível em: www.tse.jus.br/eleitor/glossario/

¹⁸ Disponível em: www.tse.jus.br/eleitor/glossario/

organização e realização de eleições, referendos e plebiscitos; e regulamentar, em que elabora normas referentes ao processo eleitoral.

Coneglian (1999) afirma que a Justiça Eleitoral se diferencia das demais justiças especializadas, em decorrência de três fatores: composição realizada com membros emprestados; membros provisórios; e justiça executiva.

No que se refere ao primeiro aspecto, a Justiça Eleitoral não possui um corpo de magistrados de carreira. Os juízes eleitorais são juízes de Direito com competência eleitoral (art. 32 do CE) (BRASIL, 1965). Assim, o Juiz Eleitoral exerce, além da sua função originária de Juiz Federal, Juiz Estadual ou advogado, a função eleitoral. No entanto, não há acúmulo de cargos, uma vez que os magistrados não possuem vencimentos, percebendo apenas uma gratificação pelo exercício da atividade eleitoral.

Também se caracteriza por possuir membros provisórios, isto é, membros emprestados com mandato definitivo – normalmente de dois anos, podendo ser reconduzidos por igual período, à exceção de Comarca com um único Juiz Eleitoral, que exercerá esta função por tempo indefinido. Nas zonas eleitorais onde há comarcas com mais de uma vara, como é o caso da estudada nesta pesquisa, por meio do cartório eleitoral, haverá rodízio entre os juízes de direito, para o exercício da função eleitoral, designados pelo TRESC conforme o art. 121, § 2º da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Enquanto o magistrado de qualquer ramo do Poder Judiciário tem como função exclusiva o exercício da jurisdição¹⁹, o magistrado eleitoral atua concomitantemente como juiz e executor, exercendo as funções jurisdicional e administrativa.

E, por fim, a Justiça Eleitoral é uma justiça executiva, ou seja, que se administra internamente e administra as eleições, criando zonas eleitorais, recrutando juízes eleitorais, convocando mesários, juntas, escrutinadores, adquirindo equipamentos eletrônicos, alistando eleitores, fiscalizando partidos, declarando inelegibilidades, recebendo e deferindo pedidos de registro de candidaturas, fiscalizando e comandando propaganda, requisitando tempo em emissoras de rádio e de televisão, estabelecendo locais de votação, convocando eleitores para votar, multando eleitores e candidatos transgressores, comandando a eleição, contando votos, proclamando e diplomando os eleitos.

Também atua no processo eleitoral o Ministério Público, intervindo na inscrição dos eleitores, convenções partidárias, registro de candidaturas, campanhas, propaganda eleitoral, votação, diplomação dos eleitos (vide competências do MP no Apêndice E).

¹⁹ Jurisdição é o “domínio territorial em que uma autoridade judicial pode exercer sua atividade jurisdicional” Disponível em: www.stf.jus.br/portal/glossario/

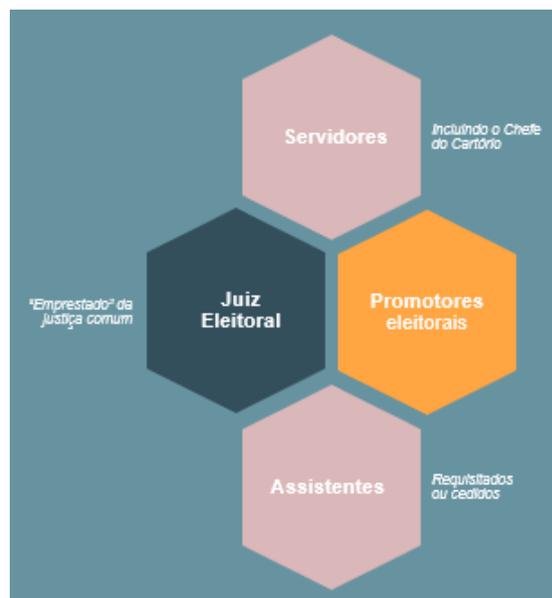
O Ministério Público Eleitoral não tem estrutura própria: é composto por membros do Ministério Público Federal e do Ministério Público Estadual. O Procurador-Geral da República exerce a função de procurador-geral eleitoral perante o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e indica membros para atuarem nos Tribunais Regionais Eleitorais (procuradores regionais eleitorais). Os promotores eleitorais são promotores de Justiça (membros do Ministério Público Estadual) que exercem as funções por delegação do Ministério Público Federal.

4.1.3 Os cartórios eleitorais

A Justiça Eleitoral catarinense possui 98 zonas eleitorais (vide mapa no Anexo D) e, conseqüentemente, 98 cartórios eleitorais. Há zonas eleitorais que abrangem mais de um município, e municípios que possuem mais de uma zona eleitoral.

Os Cartórios Eleitorais são compostos por servidores concursados do quadro da Justiça Eleitoral, incluindo o Chefe do Cartório, pelo Juiz Eleitoral, que acumula a função de juiz de direito da Justiça Estadual; pelo Promotor Eleitoral, indicado pelo Ministério Público Estadual; e, eventualmente, por assistentes, que são servidores requisitados ou cedidos de outros órgãos públicos, conforme ilustra a figura 9.

Figura 9 – Quadro de pessoal das Zonas Eleitorais



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Em 2004, com a Lei nº 10.842/2004 (BRASIL, 2004), foram criados dois cargos efetivos para cada cartório eleitoral: um de Técnico Judiciário – Área Administrativa – e um

Analista Judiciário – área Judiciária ou Administrativa –, equipando as Zonas Eleitorais com quadro próprio de servidores. Também foram criadas funções comissionadas para os chefes de cartório, sendo de nível FC-4 para aqueles localizados no Distrito Federal e nas capitais dos Estados, e uma de nível FC-1, para as Zonas Eleitorais localizadas no interior do Estado.

As principais atividades desenvolvidas pelos cartórios eleitorais são: atendimento a eleitores, autuação e movimentação de procedimentos administrativos e de processos judiciais, cumprimento de atos judiciais, análise e processamento das prestações de contas, organização das eleições; administração geral do cartório eleitoral; requisição de servidores; contratação de estagiários; e cumprimento de ordens e orientações emanadas do Tribunal (TRESC, 2016, p. 29).

Ademais, na *Carta de Serviços do TRESC*, publicada no *site* do TRESC, constam os serviços prestados ao cidadãos pelos cartórios eleitorais, incluindo os do Cartório A: alistamento eleitoral (primeiro título), transferência de município, atualização de dados pessoais no cadastro eleitoral e/ou de endereço e obtenção de segunda via do título eleitoral; certidões eleitorais; requerimento para votar em trânsito; requerimento para votar em seção com acessibilidade; entrega de comunicação de desfiliação partidária; solicitação de dispensa da convocação como mesário; e requerimento de quitação permanente por tempo indeterminado

As atribuições e responsabilidades dos servidores lotados nas zonas eleitorais foram disciplinadas, no âmbito da Justiça Eleitoral catarinense, pelo art. 1º da Resolução TRESC n. 7.698/2008 (TRESC, 2008) e pelo *Manual de Práticas Cartorárias do TRESC* (2017). Dentre elas destacam-se:

- a) planejar, organizar, controlar, zelar pelas atividades administrativas, de atendimento ao público, supervisionando os procedimentos relativos a alistamento, transferência, revisão, segunda via e atualização do histórico do eleitor;
- b) dar cumprimento às ordens e diligências determinadas pelo juiz eleitoral, e lavrar os mandados, editais e demais atos administrativos e judiciais necessários;
- c) registrar, autuar e processar os feitos judiciais e administrativos, promovendo a sua movimentação, acompanhando prazos e praticando todos os atos ordinatórios necessários à regular tramitação, lavrando os respectivos termos até ulterior arquivamento; e exercer o cargo de oficial de justiça quando nomeado por portaria;
- d) submeter ao juiz eleitoral, até o dia dez do mês subsequente, relatório dos processos em tramitação na zona eleitoral, informando-o dos feitos paralisados e o motivo;
- e) expedir certidões relativas aos assentamentos e dados que constam no cartório e no cadastro eleitoral, subscrevendo-as;

- f) assegurar os meios necessários à realização de inspeções e correições;
- g) fiscalizar os contratos firmados pelo Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina para atendimento de solicitações encaminhadas pela zona eleitoral, atestando as respectivas notas fiscais;
- h) sugerir a realização de cursos de capacitação dos servidores;
- i) comunicar ao juiz eleitoral, por escrito, as irregularidades que verificar na execução dos serviços;
- j) informar ao juiz eleitoral os recursos humanos e materiais necessários ao desenvolvimento do serviço, cabendo-lhe, ainda, a sua administração e aplicação;
- k) encaminhar ao juiz eleitoral sugestões para racionalização e simplificação procedimental;
- l) controlar os requerimentos de alistamento eleitoral e os títulos eleitorais remetidos aos postos de atendimento eleitoral, com instalação homologada pelo Tribunal, promovendo o treinamento dos respectivos servidores, acompanhando e fiscalizando os serviços executados;
- m) acompanhar o processamento dos dados biográficos e respectivos dados biométricos relativos aos eleitores inscritos na respectiva zona eleitoral, desde a coleta durante o atendimento até o devido arquivamento pelo Tribunal Superior Eleitoral;
- n) atuar, em conjunto com demais chefes de cartório, nas circunscrições compostas por mais de uma zona eleitoral, no planejamento e execução de atividades, especialmente às relacionadas às Centrais de Atendimento e eleições, colaborando com a formação de forças-tarefas sempre que necessário.

Já em anos eleitorais, segundo o art. 2º dessa normativa (TRESC, 2017), incumbe ao chefe de cartório:

- I – planejar, supervisionar e gerenciar os trabalhos inerentes às eleições;
- II – supervisionar e orientar as atividades dos técnicos contratados, estagiários e demais convocados para os trabalhos eleitorais;
- III – executar os serviços necessários à realização dos pleitos eleitorais, sempre em estrito cumprimento às normas vigentes e às determinações do juiz eleitoral;
- IV – organizar e manter atualizado o cadastro de locais de votação e respectivas seções, com os dados necessários à sua identificação e funcionamento, inclusive no que se refere ao estado geral de conservação, instalações elétricas e condições de acesso ao eleitor deficiente físico;
- V – receber e conferir, nas eleições municipais, os documentos relativos a registro de candidatura, inserindo os dados no sistema de candidaturas (CAND) ou outro que venha a substituí-lo;
- VI – organizar treinamentos destinados aos convocados para auxiliarem os trabalhos eleitorais, sob a orientação do juiz eleitoral.

Quanto aos demais servidores do cartório eleitoral, além das atribuições previstas atinentes ao cargo efetivo que exercem, conforme Resolução TSE n. 20.761/2000 (TSE, 2000), ainda devem:

- I – atender ao público com agilidade e cortesia, sempre buscando a excelência e a contínua melhoria do serviço eleitoral;
- II – atender prontamente as ordens da chefia do cartório, do juiz eleitoral, do Tribunal e da Corregedoria Regional Eleitoral;
- III – velar pelo bom uso dos bens móveis, do material de expediente e de consumo à disposição no cartório eleitoral, zelando por sua economia e conservação;
- IV – exercer, quando nomeado por meio de portaria, as funções de oficial de justiça *ad hoc*;
- V – acessar diariamente a rede interna da Justiça Eleitoral (intranet) e o correio eletrônico institucional, transmitindo o conteúdo recebido, quando ausente o chefe de cartório, ao juiz eleitoral;
- VI – comunicar ao chefe de cartório as irregularidades que verificar na execução dos serviços;
- VII – exercer outras atribuições pertinentes ao cargo que tenham sido determinadas pelo chefe de cartório ou pelo juiz eleitoral.

Por fim, compete ao servidor designado pelo juiz eleitoral:

- I – analisar as prestações de contas referentes às campanhas eleitorais e emitir pareceres com o objetivo de avaliar a regularidade das contas prestadas por candidatos e comitês financeiros à Justiça Eleitoral;
- II – analisar as prestações de contas anuais dos órgãos municipais dos partidos políticos e emitir pareceres com o objetivo de avaliar a regularidade das contas prestadas à Justiça Eleitoral;
- III – orientar, concomitantemente às análises mencionadas, os partidos políticos, comitês financeiros e candidatos, buscando dirimir dúvidas existentes e viabilizar a regularização das contas;
- IV – subsidiar o juiz eleitoral, mediante exame técnico, na apuração de ato que viole as prescrições legais ou estatutárias a que, em matéria financeira, o partido ou seus filiados estejam sujeitos, nos termos do art. 35 da Lei n. 9.096/1995;
- V – providenciar o atendimento a consultas relacionadas à prestação de contas de partidos políticos e candidatos;
- VI – instruir técnicos designados pelo juiz eleitoral;
- VII – treinar partidos políticos e candidatos;
- VIII – acompanhar e divulgar aos partidos políticos as normas legais vigentes e o entendimento jurisprudencial firmado pelos Tribunais Eleitorais, Superior e Regional;
- IX – organizar e manter os arquivos relativos às prestações de contas dos partidos políticos e candidatos.

Ainda sobre o Juiz Eleitoral, registro que, como a Justiça Eleitoral não tem quadro próprio de magistrados, há um rodízio entre os juízes eleitorais do Estado de Santa Catarina. Estes são indicados pelo Tribunal de Justiça, obedecem ao critério de revezamento e não podem exercer as funções eleitorais por mais de dois anos na mesma comarca.

Na seção 4.2 faço a apresentação específica do Cartório A, objeto deste estudo de caso.

4.2 CARTÓRIO ELEITORAL A

O Cartório A administra a situação eleitoral de aproximadamente 140 mil eleitores do município, que votam em 28 locais de votação, subdivididos em 413 seções eleitorais.

A partir de 2004, com a edição da Lei nº 10.842/2004 (BRASIL, 2004), que criou cargos efetivos nas Zonas Eleitorais, o Cartório A passou a ter um quadro próprio de servidores. Até então, era composto por uma equipe de pessoas provenientes de outros órgãos públicos. Antes da publicação desta lei, o Cartório funcionava em uma sala anexa ao Fórum da Comarca da cidade, e o corpo funcional era composto basicamente de servidores requisitados e cedidos de diferentes instituições públicas.

Atualmente, o Cartório A tem sede própria, conforme demonstra a figura 10, e divide o espaço físico com o Cartório B. Em 2018, compartilhava o ambiente também com mais um cartório eleitoral (Cartório C), que não existe mais, em razão do rezoneamento.

Figura 10 – Sede dos Cartórios A e B



Fonte: a autora (2021).

O processo de rezoneamento reduziu o número de Zonas Eleitorais por meio da Resolução nº 23.520/2017 (TSE, 2017a), determinando o seu remanejamento e extinção. Em municípios do interior dos estados com mais de uma zona eleitoral e até 200 mil eleitores, o quantitativo de zonas do município somente foi mantido se verificado o limite médio de 70 mil eleitores por zona eleitoral. No município em questão, sede do Cartório A, havia três Zonas

Eleitorais e, em razão dessa lei, uma delas foi extinta e os seus servidores foram lotados nas outras duas ZEs existentes.

No local dos Cartórios A e B também funciona a Central de Atendimento ao Eleitor (CAE). Segundo disposto no art. 2º da Resolução TRESA n. 7.988/2018 (TRESA, 2018), que trata da estrutura e do funcionamento das CAEs, “nos municípios compostos por mais de uma zona eleitoral, o atendimento aos eleitores nela domiciliados, será realizado nas Centrais de Atendimento ao Eleitor”. Portanto, como o cartório estudado está situado em um município onde operam duas Zonas Eleitorais e, conseqüentemente, dois cartórios eleitorais, há a obrigatoriedade de que também tenha uma CAE.

Este regramento estabelece que a CAE deverá funcionar em ambiente contíguo ao dos cartórios eleitorais, em ambiente único, em local que tenha infraestrutura para atender grande convergência de pessoas.

A coordenação da CAE cabe ao Juízo de zona eleitoral dela integrante, em sistema de rodízio, cabendo-lhe, por intermédio da respectiva chefia de cartório, definir, em conjunto com os demais Juízes, os colaboradores que atuarão nesta Central. Desse modo, os servidores dos Cartórios A e B costumam se revezar para prestar atendimento aos eleitores.

A sala onde funciona a CAE é composta por seis postos de trabalho, com cadeiras instaladas na frente dessas estações, para acomodar os eleitores. O atendimento é realizado de maneira individualizada, mediante a distribuição de senhas por um dos servidores.

Além das salas dos Cartórios A, B e C, existe uma sala de arquivo, um depósito, dois banheiros e uma cozinha (vide Anexo A).

A sala onde funciona o Cartório A é bem arejada e comporta seis estações de trabalho, com os respectivos microcomputadores e armários altos. Não há divisórias internas entre as mesas, o que possibilita maior integração e comunicação da equipe.

Quando realizei a coleta de dados, em 2018, o Cartório A contava com nove integrantes: um Juiz Eleitoral; um promotor eleitoral; três servidores do Quadro Permanente da Secretaria do TRESA (um ocupante do cargo de Analista Judiciário e dois do cargo de Técnico Judiciário, sendo um deles com a função de Chefe de Cartório); e quatro servidores requisitados e cedidos de outros órgãos públicos, para prestarem serviços à Justiça Eleitoral.

O Juiz e o Promotor Eleitoral trabalham no Fórum. Assim, quando há necessidade de despachar ou discutir algum processo judicial e/ou administrativo, normalmente o Chefe do Cartório e/ou outros servidores se deslocam até lá.

O Juiz Eleitoral do Cartório A exerce suas funções de gestão administrativa e jurisdicional por apenas dois anos, utilizando, muitas vezes, para esta atividade, também o

quadro de pessoal do Fórum, principalmente seus assessores. Verifiquei que há uma rotatividade alta desse posto de liderança. Isto ocorre tanto com os juízes quanto com os promotores eleitorais, que também passam pelo sistema de rodízio.

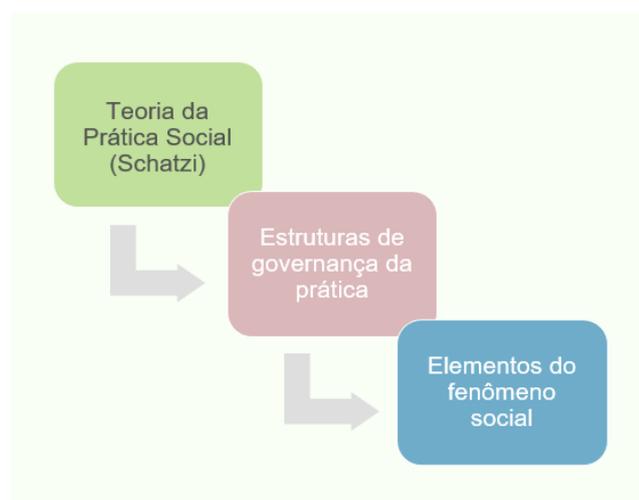
A sala do Juiz Eleitoral do Cartório A está localizada no Fórum e é ampla, com uma estação de trabalho, uma estante de parede inteira repleta de livros, duas cadeiras na frente da sua mesa e um sofá. Na antessala, separada por uma porta, encontra-se a sua equipe de trabalho, formada por assessores, servidores do quadro do Fórum e estagiários. Já a sala do Promotor é um pouco menor, com duas cadeiras em frente da sua mesa. Sua equipe trabalha na sala ao lado, havendo também uma porta que os separa.

Na seção 4.3 descrevo as práticas de liderança identificadas no estudo realizado no Cartório A.

4.3 PRÁTICAS DE LIDERANÇA IDENTIFICADAS NO CARTÓRIO A

Para identificar as práticas de liderança e analisar os dados da pesquisa, utilizei os elementos da estrutura de governança da prática, à luz da Teoria da Prática Social – entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas) do modelo de Drath *et al.* (2003) – direção, alinhamento e comprometimento (DAC) e as características das práticas como fenômeno social (SCHATZKI, 2015a), conforme ilustrado na figura 11.

Figura 11 – Parâmetros para a análise das práticas de liderança



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Neste estudo, identifiquei seis práticas de liderança no Cartório A:

a) diálogo com os membros da equipe;

- b) gestão de conflitos;
- c) ação colaborativa;
- d) gestão compartilhada;
- e) promover o engajamento com o trabalho; e
- f) inovação.

4.3.1 Diálogo com os membros da equipe

A prática do diálogo entre os membros da equipe do Cartório A consiste em trocar ideias para definir ou aprimorar o trabalho a ser realizado, de modo que o ambiente seja propício para que os servidores se sintam à vontade para interagir e expor suas opiniões.

A partir da análise das entrevistas, identifiquei as seguintes atividades desta prática no Cartório A:

- a) realizar reuniões;
- b) consultar a equipe antes de tomar decisões;
- c) estimular a participação da equipe;
- d) debater para encontrar a solução para os problemas em conjunto;
- e) definir prioridades; e
- f) conversar para dirimir conflitos.

Realizar reuniões

As reuniões ocorrem com frequência e são programadas e não programadas, ou seja, algumas são agendadas previamente, especialmente quando envolvem integrantes do Cartório B para tratar dos trabalhos desenvolvidos na Central de Atendimento ao Eleitor (CAE). Outras reuniões são não programadas e informais. Como não há muitos servidores lotados no Cartório A (na sala onde ele funciona costumam permanecer, em média, cinco pessoas), o Chefe do Cartório A não tem por hábito agendar reuniões com a sua equipe. À medida que as questões a serem solucionadas vão surgindo, ele consulta os seus funcionários, conforme se depreende das falas elencadas a seguir:

Ocorrem reuniões, elas não são programadas. O Chefe do Cartório, vendo a necessidade, ele chama a todos e conversa sobre algum ponto específico que precisa (entrevistado 6).

Acho que, com o nome de reunião não, mas a gente conversa muito diariamente, nós trocamos ideias. A gente faz mais reunião com o pessoal da CAE [Central de

Atendimento ao Eleitor], porque a gente não tem contato diário com eles. Então, às vezes, quando se quer passar alguma orientação, daí é feita uma reunião com eles. Como a gente tá lá dentro do cartório todo dia, é mais um bate papo (entrevistada 2).

As principais finalidades das reuniões são organizar as tarefas a serem realizadas, consultar a equipe antes de tomar decisões e estabelecer prioridades.

Consultar a equipe antes de tomar decisões:

Verifiquei que, no Cartório A, os que normalmente tomam as decisões são o Juiz Eleitoral e o Chefe de Cartório.

Quando o Juiz Eleitoral lida com matérias judiciais, ele decide sozinho, atendendo à determinação da Constituição Federal e da Lei Orgânica da Magistratura, e elabora a sentença conforme o seu entendimento. Contudo, quando trata de questões administrativas, ele tem por hábito consultar a equipe do Cartório A, em especial o Chefe de Cartório, por ter confiança no seu trabalho desenvolvido, conforme seu relato:

No âmbito jurisdicional, a decisão é uma questão muito subjetiva do juiz. O seu entendimento se traduz numa sentença, em relação à temática que trata o processo. O juiz não pode consultar a equipe, dizendo assim: "o que tu achas de eu fazer assim?", não pode perguntar isso para ninguém. Ele examina o processo, a prova do processo e decide de acordo com o livre convencimento dele. E para fazê-lo, ele tem que dizer o porquê, isso se chama motivação. A sentença tem o relatório, a motivação que, em outras palavras, é uma fundamentação, e parte dispositiva onde ele diz o direito, diz o que é que ele está fazendo em relação àquilo que ele acabou de escrever na motivação. Então a sentença é uma questão pessoal, é personalíssima, portanto, e não pode ser debatida com ninguém, o juiz está proibido por Lei Orgânica da Magistratura, especificamente, e pela própria Constituição, a abrir debate sobre aquilo que ele vai decidir no âmbito da jurisdição dele.

Agora, nas questões administrativas não, chamo o Ivan, que é meu confidente, uma pessoa da minha mais alta confiança e de todo outro juiz que passa na unidade, porque nós temos dois anos só na função, depois vem o outro colega no lugar e depois nós voltamos quando chegar a nossa vez do rodízio. Então, chamo o Ivan e outros servidores do Cartório, para as questões administrativas, não judicantes, jurisdicionais são coisas que eu decido dentro do meu convencimento (entrevistado 9).

A maneira como o Juiz consulta a equipe é promovendo reuniões em seu Gabinete. Para tanto, chama alguns dos integrantes do Cartório em seu Gabinete, no Fórum, para discutir determinado tema. O Juiz incita ao debate, com o intuito de encontrar a melhor solução para a questão a ser decidida, ouvindo os servidores que efetivamente executam atividades que envolvem a problemática que está sendo discutida, uma vez que estes têm uma vivência mais próxima com os eleitores e o público ligado à Justiça Eleitoral e, conseqüentemente, informações fidedignas sobre os assuntos tratados:

Nós temos que abrir os debates pra encontrar a melhor solução para aquela questão específica. Nada melhor do que ouvir o Chefe do Cartório e a equipe por ele capitaneada, pra obter melhores dados sobre a decisão que se vai adotar naquela questão específica. Afinal de contas, eles vivenciam aquilo diuturnamente, são eles que estão lá, lidando com as causas, os problemas e tudo o mais que é relacionado com a atividade cartorial. Então nada melhor do que consultá-los, né, e é isso que nós fazemos aqui praticamente todos os dias. (entrevistado 9).

O Chefe do Cartório A também tem a práxis de consultar a equipe antes de tomar decisões, para ter diferentes visões sobre o mesmo problema. Ele estimula o processo participativo, oferecendo liberdade para os servidores se manifestarem e ouvindo as soluções apresentadas. Via de regra, não são agendadas reuniões formais para solucioná-los. À medida que as questões vão surgindo, ele vai conversando com os membros do Cartório A que têm maior conhecimento sobre a matéria, conforme descrição a seguir:

Geralmente, quando chega o problema a resolver, nós nos reunimos. Por exemplo, essa semana chegou uma coisa mais cabeluda em um processo de ação judicial que cassa mandato; então a coisa é bem séria. Eu chamei a Joana e a Maria para conversarmos: "como é que nós vamos resolver isso aqui?", "o que que você acha?" Daí um lê um uma coisa, outro lê outra coisa e nós três vamos tentando nos ajudar entre si, até achar a maneira correta de resolver a questão (entrevistado 8).

Estimular a participação da equipe

Para que os servidores do Cartório A expressem seus pontos de vista, tanto o Chefe de Cartório quanto o Juiz Eleitoral procuram incentivar a participação da equipe nas reuniões, o que os faz se sentirem à vontade para expor suas ideias em busca da solução para os problemas, conforme se verifica nas falas dos entrevistados:

A gente tem bastante abertura também. Pra falar, pra dar ideias, pra sugerir alguma coisa. (entrevistada 2).

A gente tem uma equipe boa e a gente tem uma abertura de comunicação. (entrevistada 1).

A gente pode dar uma ideia: "ah, eu acho que se pudesse fazer assim desse jeito, ou seguir e fazer daquela maneira, assim, a opinião da gente é ouvida" (entrevistado 5).

Debater para encontrar a solução para os problemas em conjunto

A análise dos dados permite afirmar que nas consultas à equipe surgem debates em que muitas vezes são acolhidas propostas de funcionários dos diferentes níveis hierárquicos, proporcionando sugestões criativas para um problema a ser resolvido, conforme excertos transcritos a seguir:

Nós conversamos, debatemos sobre aquilo, pra encontrar uma solução que melhor se amolde àquele impasse. Mas é através de debate. Ninguém aqui, nessas temáticas administrativas, decide sozinho (entrevistado 9).

Aqui no Cartório também com o Ivan, ele diz: "precisamos fazer isso, ou podemos fazer assim, o quê que tu acha? Qual é a ideia que tu tens?" Aqui primeiro se ouve a ideia do Chefe de Cartório, claro, tem que expor a ideia que a chefia tem sobre o assunto, mas se a gente tem uma opinião "ah, mas poderia ser assim, assado?", a gente sabe que sempre tem essa receptividade" (entrevistado 5).

Assim, de acordo com as falas dos entrevistados, pude constatar que as questões no Cartório A costumam ser solucionadas conjuntamente com a sua equipe, por meio de conversação e acordos, de maneira participativa.

Definir prioridades

A partir da decisão tomada, passa-se a estabelecer prioridades. Para tanto, o Chefe de Cartório costuma se reunir com o servidor que irá executar a tarefa, dando-lhe autonomia para que realize suas atividades sozinho, sob sua orientação, quando for necessário. No entanto, há situações em que a equipe conversa, juntamente com o Chefe de Cartório, para definir o que deve ser feito primeiro:

Então, dentro das prioridades, tanto o líder, que é o Chefe do Cartório, quanto os demais, conversam entre si e chegam numa boa conclusão do que é prioridade (entrevistado 6).

No Cartório A, o diálogo congrega os indivíduos, criando um bom ambiente de trabalho e um clima de harmonia e respeito, auxiliando na integração dos servidores, conforme relatos a seguir:

[...] posso me dizer sortudo e estar num ambiente de trabalho gostoso, pacífico e tranquilo (entrevistado 6).

[...] eu gosto de vir, por causa do ambiente e das pessoas, eu gosto muito daqui (entrevistado 5).

[...] aqui temos um bom relacionamento no ambiente de trabalho (entrevistado 8).

[...] porque tu trabalhar num lugar onde tu é bem tratada, tu é respeitada, o resto flui (entrevistada 7).

Conversar para dirimir conflitos

Outra atividade da prática “diálogo com os membros da equipe” é conversar para dirimir conflitos. Para evitar discussões, o Chefe de Cartório procura conversar com os envolvidos,

ouvir suas versões, amenizar os ânimos das partes envolvidas e buscar uma maneira de resolvê-las, evitando que o problema se agrave:

[...] no dia a dia tem problemas pequenos de conflitos, então, a gente procura sempre conversar com a pessoa, ouvir a pessoa, evitar muita fofoca. Como eram três zonas, mas então tinha ambientes de trabalhos diferentes, aí um sentia que o outro era mais importante ou menos importante, então a gente sempre também tentou trabalhar no sentido de evitar esses conflitos de competição, de um ser melhor que o outro (entrevistado 8).

A prática “diálogo entre os membros da equipe” se conecta com as práticas de gestão de conflitos, ação colaborativa, gestão compartilhada, “promover o engajamento com o trabalho” e inovação. Esta conexão é discutida capítulo 5.

4.3.2 Gestão de conflitos

A prática de gestão de conflitos no Cartório A tem por objetivo prevenir e resolver desavenças, buscando manter a harmonia no ambiente de trabalho, para que os desentendimentos sejam resolvidos da maneira mais duradoura possível.

Neste contexto, verifiquei que, em regra, há cordialidade entre os membros da equipe de trabalho no seu cotidiano, inclusive entre os integrantes dos Cartórios A e B. Todavia, ocorrem conflitos, em sua maioria, entre servidores pertencentes ao quadro da Justiça Eleitoral catarinense.

Os tipos de conflitos que identifiquei no Cartório A foram: servidor-servidor, requisitado-requisitado e servidor-Juiz Eleitoral. O conflito servidor-servidor se refere a reclamações que os servidores do quadro da Justiça Eleitoral fazem para o Chefe de Cartório, a respeito da conduta dos colegas de trabalho, bem como os desentendimentos que geram discussões diretas entre os servidores.

Cito, como exemplo, o comportamento indelicado de uma servidora com os técnicos de urna, quando estava ministrando um treinamento. O relato chegou ao Chefe de Cartório, conforme excerto a seguir:

Uma vez eu a vi fazendo um treinamento para técnico de urna e ela falou assim: “pessoal, vocês têm que fazer tudo isso porque, quem tiver com medo, que corra já”. Teve uma técnica de urna que desistiu na hora, terminou a reunião e ela foi embora, uma coisa que amedronta, sabe, e eu não gosto disso (entrevistada 1).

Outros conflitos, em que ocorrem confrontos diretos, também acontecem no Cartório A: “na época da revisão da biometria, eu estava na coordenação e a servidora Laura me desautorizou na frente de estagiários; aí deu aquele bate boca” (entrevistada 2).

Os conflitos requisitados-requisitados dizem respeito às desavenças que ocorrem entre servidores que não são do quadro da Justiça Eleitoral, que vêm de outros órgãos públicos para trabalharem no Cartório A. As dissensões relatadas se referem principalmente aos atendimentos na CAE.

Já o conflitos entre os servidores e o Juiz Eleitoral ocorrem quando o servidor ultrapassa a instância hierárquica e relata desentendimentos diretamente à Direção-Geral ou à Presidência do TRESC.

Por meio das entrevistas, identifiquei que os principais fatores que contribuem para o surgimento de conflitos são: o não cumprimento das tarefas atribuídas ao servidor; a autoridade não delegada; o estresse gerado pelo trabalho ininterrupto com o público externo e pelas longas jornadas de expediente; o clima de agitação às vésperas da eleição; excesso de atividades; a escassez de pessoal; e a rotatividade dos requisitados.

O não cumprimento das tarefas atribuídas ao servidor ocorreu em razão de uma servidora que não realizava as atividades a ela atribuídas, não executava as atividades de maneira satisfatória e faltava muito ao trabalho, apresentando atestados com frequência, o que gerava um mal-estar no ambiente de trabalho, pois os colegas se sentiam injustiçados por trabalharem a contento e ela não.

A autoridade não delegada se refere à conduta de uma servidora que levava as questões de conflito diretamente à Alta Administração do TRESC, sem antes conversar com o Juiz Eleitoral.

O estresse gerado pelo trabalho ininterrupto com o público externo e pelas longas jornadas de expediente e o clima de agitação às vésperas da eleição, o excesso de atividades, a escassez de pessoal e a rotatividade dos requisitados são fatores que geram conflitos especialmente devido à sobrecarga de trabalho no período eleitoral.

Na tentativa de dirimi-los, verifiquei as seguintes atividades na prática gestão de conflitos no Cartório A:

- a) conversar para dirimir conflitos (e chamar para conversar);
- b) orientar os membros da equipe por meio do diálogo;
- c) solicitar psicóloga para auxiliar a equipe a resolver os conflitos;
- d) revezar a equipe de trabalho; e
- e) requisitar servidores de outros órgãos públicos.

Conversar para dirimir os conflitos

Constatai, por meio da análise das entrevistas, que existe a atividade de conversar para dirimir conflitos. Isto ocorre tanto por iniciativa do Chefe do Cartório quanto pelos servidores do Cartório A.

O Chefe de Cartório normalmente tem por iniciativa chamar para uma conversa o servidor que está insatisfeito com alguma situação, tendo por hábito realizar esta conversa reservadamente. Via de regra, o diálogo surte efeito e o problema é resolvido.

Contudo, há situações em o conflito permanece mesmo após o diálogo, como a situação descrita a seguir. Há uma servidora que não executava as suas atividades durante o expediente do Cartório A e apresentava atestados com frequência, faltando ao trabalho, o que ocasionava irritação aos demais servidores, que se sentiam injustiçados perante tais atitudes:

A gente tava atendendo cento e poucas pessoas, um monte de gente estava de férias. Eu tive que ir lá pra frente ajudar, eu tava substituindo e eu deixava o cartório sozinho..., então assim, ela nos atrapalha. Agora, se ela deixa de fazer o trabalho, eu já nem conto mais, para nós, é um peso morto, é como se ela não... Ela não ajuda em nada, assim, sabe. Então a gente já evita dar trabalho, porque, o que a gente dá..., porque, se a gente dá trabalho, ela tira atestado, e se a gente dá, e ela faz tudo corrido e tudo errado (entrevistada 1).

Diante do descontentamento da equipe, o Chefe do Cartório A chamou a servidora para conversar, explicando-lhe a situação e solicitou a ela que melhorasse a sua conduta, oferecendo-lhe, inclusive, a possibilidade de trabalhar em outra função, como chefe da biometria. Contudo, mesmo mudando de atividade, ela continuou se comportando aquém do esperado, já que, independentemente da represália, ela não seria “despedida”, uma vez que já havia cumprido os requisitos necessários para a estabilidade do seu cargo público (art. 41 da Constituição Federal), quais sejam: “aprovação em concurso público para cargo público efetivo, três anos de efetivo exercício e aprovação em avaliação de desempenho realizada durante o estágio probatório” (BRASIL, 1988).

A alternativa encontrada pelo Chefe do Cartório foi informar o incidente ao Juiz Eleitoral da sua Zona Eleitoral e solicitar-lhe o auxílio da psicóloga do TRESA. A psicóloga promoveu vários encontros com a referida servidora, mas não houve melhoras significativas em seu comportamento. Por fim, foi decidido mantê-la como atendente no CAE, conforme relato do entrevistado 8:

Tem que ser forte, sem perder a ternura. O perfil dessa servidora, ela jamais teria condições de trabalhar dentro do Cartório Eleitoral. Então, desde que acabou o Projeto Biometria, a lotação dela é na Central de Atendimento ao Eleitor, porque, se ela vier para o Cartório, estragaria esse bom andamento, esse bom clima que nós temos dentro do Cartório. Poucas vezes que ela veio ajudar na eleição, nas tarefas, que demandou serviço extraordinário, veio e tumultuou o ambiente de trabalho. Fez processos errados, afetou o clima, a descontração que a gente tem. Isso tudo só provou aquilo que a gente já tinha certeza. (entrevistado 8).

A atividade de conversar para dirimir conflitos também parte dos próprios servidores. Quando algum conflito ocorre, eles costumam conversar entre si, para que o clima de harmonia se reestabeleça. Foi o que aconteceu na ocasião em que Estela, uma servidora recém-chegada no Cartório A, entendeu equivocadamente a autonomia oferecida, utilizando uma autoridade não delegada pelo Chefe do Cartório A para gerir servidores, visto que, na ausência do seu superior, costumava das ordens e ser ríspida, inclusive com pessoas que estavam sendo treinadas para dar suporte nas eleições (técnicos de urna).

Uma das servidoras teve a iniciativa de conversar com ela, para que entendesse a dinâmica da atual gestão, conforme se depreende de uma das falas da entrevistada 1:

A maneira de resolver foi conversando com esta nova servidora do Cartório A: "Estela, aqui é assim, primeiro a gente conversa, se a pessoa reiterar ou fizer uma coisa muito grave, aí sim, aí a gente vai com mais autoridade, mais firmeza, mas, caso contrário, a gente conversa" (entrevistada 1).

Desta forma, o conflito foi resolvido orientando por meio do diálogo, pois a servidora Estela mudou o seu comportamento com os demais colegas de trabalho, sendo mais respeitosa.

Orientar os membros da equipe, por meio do diálogo

A técnica mais utilizada neste Cartório para amenizar e extinguir as dissidências é orientar as partes envolvidas no conflito por meio do diálogo, para encontrar uma solução tão logo o conflito ocorra, não deixando que os desentendimentos se acumulem. O bom ambiente de trabalho existente no Cartório A também contribui para a resolução de conflitos, já que propicia a abertura para conversas, que podem ajudar a dissolver desavenças, conforme relato da entrevistada 2:

Eu vejo, assim, que ele pensa muito no servidor, se a pessoa tá feliz ou não. Tenta resolver os problemas, não deixar acumular, viu que a pessoa não gostou de determinada coisa, chama a pessoa pra conversar, não fica protelando, ou faz de conta que não viu que aquilo aconteceu. Então eu acho que o lado bom é que ele conversa bastante (entrevistada 2).

Via de regra, é o Chefe do Cartório A que gere os conflitos, chamando para conversar. Para tanto, procura ser gentil e assertivo e evita de somente apontar os erros dos liderados. Ele utiliza a negociação, oferecendo oportunidades para o servidor que não realiza as suas tarefas a contento possa trabalhar com outra atividade, para que tenha a chance de mudar, conforme excerto a seguir:

Eu tenho que fazer a minha parte, oferecendo todas as oportunidades para os servidores. Por exemplo, com essa servidora que causava problemas, foram dadas todas as oportunidades de assumir tarefas, de ser bastante útil, de ter responsabilidade, de ser coordenadora da biometria, e a cada etapa desta ela provou aquilo que ela já fazia antes. Então chegou num estágio que a coisa teve que ser um pouco mais dura (entrevistado 8).

Então hoje já tá um pouco mais fácil conduzir isso, porque os parâmetros já estão bem estabelecidos, a pessoa sabe até onde que ela pode ir também, já não se folga tanto, mas é um processo demorado, que demorou cerca de um ano (entrevistado 8).

O Chefe do Cartório também evita fofocas, tanto na hora de transmiti-las como na hora de ouvi-las, e busca criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam à vontade para expressar o que sentem:

A gente procura sempre conversar com a pessoa, ouvir a pessoa, evitar muita fofoca. Como eram três zonas, com ambientes de trabalhos diferentes, às vezes um sentia que o outro era mais importante ou menos importante. Então nós sempre tentamos trabalhar no sentido de evitar esses conflitos de competição, de ser melhor que o outro (entrevistado 8).

Evitar, não ficar alimentando discórdia, falando de relacionamento, de discórdia, fofoca. O ser humano gosta de uma fofoca, então a gente sempre procura minimizar essas coisas (entrevistado 8).

Solicitar psicóloga para auxiliar a equipe a resolver os conflitos

Quando as conversas com os servidores que causam problemas não geram resultados positivos, existe a atividade de solicitar que as psicólogas da Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRESC (CDO-SGP) se dirijam ao Cartório A, para auxiliar a solucionar o conflito, após a anuência do Juiz Eleitoral.

Nos casos mais graves, acompanhavam as psicólogas da CDO o Diretor-Geral do TRESC e a titular da Corregedoria Regional Eleitoral, tendo em vista que uma das atribuições desta última unidade é realizar correições nos cartórios eleitorais.

Para exemplificar esta atividade, volto ao caso descrito no item anterior. Diante do descontentamento geral da equipe com a servidora que não executava as suas tarefas no Cartório A, o Chefe do Cartório, após conversar com o Juiz Eleitoral, solicitou auxílio do TRESC.

Enquanto a equipe do TRESA não chegava, os Chefes de Cartórios buscavam apenas contemporizar a situação, para evitar maiores conflitos com os demais servidores, como descreve o entrevistado 8:

Eventualmente tem pequenos [conflitos]. Mesmo dentro do grande grupo das duas zonas, que eram três zonas, tem um problema de relacionamento sério e esse é constante, daquela servidora. Mas, a gente conseguiu amenizar, mas ele existe, esse é um fato crítico, é notório. O Tribunal todo sabe, onde que essa pessoa passou deu problema, mas tirando esse problema maior, no dia a dia tem problemas pequenos de conflitos. Então, a gente procura sempre conversar com a pessoa, ouvir a pessoa, evitar muita fofoca. Como eram três zonas, então tinha ambientes de trabalhos diferentes. Aí, um sentia que o outro era mais importante ou menos importante, então a gente sempre tentou trabalhar no sentido de evitar esses conflitos de competição, de um ser melhor que o outro (entrevistado 8).

Em decorrência das circunstâncias antes descritas e de um desentendimento desta servidora, que não executava as tarefas, com outra integrante do Cartório A (Joana), o caso foi levado por esta à Alta Administração do TRESA (Presidente, Vice-Presidente e Corregedor e Diretor-Geral), via *e-mail*, gerando uma desavença com o Juiz Eleitoral da Zona Eleitoral do respectivo Cartório, uma vez que não foi respeitada a hierarquia no processo de tomada de decisão, conforme relato da entrevistada 2:

Na época da revisão da biometria, eu estava na coordenação deste Projeto e aí a servidora Laura, que é essa que está de atestado, ela me desautorizou na frente de estagiários, aí deu aquele bate-boca. Na época, eu lembro que eu relatei todo o acontecido e encaminhei um *e-mail* direto para o Presidente, para o Diretor Geral e para a Corregedoria, e depois até o Juiz me puxou a orelha, porque ele disse que eu ultrapassei uma instância, que eu devia ter falado com eles e tal. Só que a gente via que esses problemas já aconteciam antes, e sempre eram relatados para os juízes, só que, como eles não vivenciam o nosso dia a dia, eles sempre tentavam pôr pano quente na história, então a situação nunca se resolveu definitivamente, só ia piorando (entrevistada 2).

Quando o Diretor-Geral do TRESA, a representante da Corregedoria e uma das psicólogas da CDO/SGP/TRESA chegaram ao Cartório A para conversar com as chefias dos cartórios do município, foi identificado também um problema sério de relacionamento entre o Chefe de Cartório A e os demais colegas de trabalho. Depois de dialogar com as pessoas detentoras de função comissionada deste Cartório, o Diretor-Geral decidiu substituí-lo (o anterior pelo atual):

[...] o [DG – TRESA] veio, a [representante da Corregedoria] também, eles vieram aqui para o município e tiveram uma conversa com todas as chefias. Então tudo isso, na verdade, resultou na mudança da chefia. Tiraram o [antigo Chefe do Cartório A] da chefia, e colocaram o [atual Chefe do Cartório A - Ivan], trocaram a Laura, que era

do [Cartório A] e veio pra o [Cartório C], e deu uma mudança bem grande assim, aqui dentro. Só que o clima não era bom antes. Tanto o [Cartório B] e o [Cartório C] sentiram dificuldade de conversar com o [Cartório A], porque os pensamentos e as atitudes eram muito distantes. Então eu acho que melhorou bastante. (entrevistada 2).

Logo, como a passagem da chefia do Cartório A foi conturbada, o atual Chefe de Cartório assumiu em meio a um clima organizacional desfavorável, necessitando de tempo para adquirir a confiança da equipe. Ademais, os servidores não estavam acostumados com a sua postura de liderança, o que causou, no início, desentendimentos.

À medida que a nova gestão foi se adaptando e a confiança foi se restabelecendo, o novo Chefe de Cartório (codinome Ivan) passou a oferecer mais autonomia aos funcionários, o que auxiliou consideravelmente na integração da equipe.

Revezar a equipe

Outra atividade costumeira no Cartório A é revezar os membros da equipe que atendem na Central de Atendimento ao Eleitor. Os servidores do Cartório A tem suas atividades rotineiras e também auxiliam no atendimento ao eleitor. Normalmente é elaborada uma escala, para que uma equipe não se sinta sobrecarregada, evitando-se, dessa forma, o surgimento de conflitos.

O movimento intenso de eleitores, especialmente em anos eleitorais, provocava estresse devido ao contato ininterrupto com o público e às longas jornadas de trabalho, que culminavam em uma série de desentendimentos, conforme relato do entrevistado 5:

Às vezes, quando tem muita tensão no caso de atendimento no CAE, você, sem querer, acaba não agradando, não sendo muito cordial com alguém (entrevistado 5).

Decerto, a própria natureza da Justiça Eleitoral, com períodos de sazonalidade de trabalho devido às eleições, com uma grande variedade e especificidade de atividades e com mudanças tecnológicas constantes (a exemplo do cadastro de eleitores por meio de dados biométricos, do e-Título, da tramitação eletrônica dos processos e do Pardal (aplicativo que permite ao cidadão fiscalizar e denunciar práticas irregulares durante a campanha), exige dos seus servidores habilidades como tolerância, adaptação contínua e flexibilização e, dos seus líderes, aptidão para gerir conflitos, conforme relata o entrevistado 8:

Aqui se trabalha muito com projetos, que é muito volátil. Então a pessoa que já é resistente à mudança, é um negócio complicado de lidar, que exige gestão do conflito (entrevistado 8).

Estas situações são potencializadas às vésperas das eleições, quando um clima de agitação toma conta do Cartório A, gerando ainda mais conflitos, segundo entendimento dos entrevistados, conforme se depreende da fala da entrevistada 1:

Tem momentos que chega na eleição, que a gente briga mesmo, mas briga no sentido de trabalho, de se desentender, porque um quer uma coisa e outro quer outra, e você tá naquele tumulto e é natural você sair um pouco do... sabe. Mas assim, chega no outro ano, a gente volta e é como se nada tivesse acontecido. Então eu acho que a gente já tem uma ligação (entrevistada 1).

Para amenizar os conflitos, foi utilizada a estratégia de realizar um revezamento da equipe, principalmente na preparação da escala de trabalho no CAE, para não assoberbar os membros do Cartório A com extensas jornadas em contato direto com o público externo.

Requisitar servidores de outros órgãos

A atividade de requisitar servidores de outros órgãos públicos foi utilizada pelo Cartório A para gerir os conflitos.

Os desentendimentos ocorriam, segundo os entrevistados, devido ao cansaço da equipe, proveniente do aumento no volume de atividades realizadas em ano eleitoral. A cada pleito são instituídos diferentes processos de trabalho pela Justiça Eleitoral, impactando na quantidade de atividades a serem realizadas pelos cartórios eleitorais, especialmente na parte administrativa, conforme se depreende da fala de um dos servidores do Cartório A:

A parte administrativa das coisas aumentou muito mais, autuação, processos, etc., desde os vários tipos como as maneiras de fazer. A própria eleição já traz mais coisa, como a prestação de contas. Eu acho que às vezes é um pouco de sobrecarga (entrevistado 6).

Em decorrência disto, segundo os entrevistados, a quantidade de servidores era insuficiente para executar todas as atividades exigidas, sobrecarregando os que lá estão lotados. Além disso, o número de atividades realizadas durante o ano não é linear, havendo períodos de pico, devido à sazonalidade dos serviços eleitorais, bem como à maior procura pelos eleitores, próximo às eleições. Ademais, tais tarefas apresentam um grau elevado de diversidade, o que exige que o servidor domine vários assuntos. Tudo isto gera nervosismo e irritabilidade ao grupo, levando muitas vezes a conflitos:

Excesso de atividades, eu digo, excessos são atividades que envolvem, assim, que não é o excesso de fazer uma atividade muito, é fazer várias atividades, assim, que uma não envolvem com a outra, assim. O excesso de normas e coisinhas que você tem que

buscar, e agora eu tenho que lembrar como é que faz aquilo, agora tenho que lembrar aquilo lá, e aí tem a prestação de contas, que é um outro procedimento, então eu acho que o mais difícil é isso e você ter que saber todas as coisas, de forma muito sazonal (entrevistada 1).

A forma que o juiz eleitoral buscou para minimizar este problema do número restrito de pessoal foi conversar com o Presidente e com o Vice-Presidente (e Corregedor) do TRESA, com o Diretor do Fórum, com o Corregedor Geral de Justiça, Presidente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, para solicitar servidores, tanto do Quadro do TRESA, quanto requisitados de outros órgãos públicos.

Diuurnamente o Ivan me traz... é o que constantemente o que a minha Chefe do Cartório da quinta vara me traz, e aí sim eu saio a campo pra ir atrás, fazer contato com o Juiz Diretor do Foro, ou com o Presidente do TRE ou com o Corregedor Regional Eleitoral, Corregedor Geral de Justiça, Presidente do Tribunal, para conseguir mais servidor, para corrigir uma deficiência ali que nós temos (entrevistado 9).

Como no Cartório A há três servidores do Quadro do TRESA e quatro requisitados/cedidos de outros órgãos públicos, a atividade de requisitar servidores auxilia sobremaneira o andamento dos trabalhos.

Ainda sobre este assunto, tal atividade não extinguiu totalmente os conflitos do excesso de trabalho em período eleitoral, haja vista que os entrevistados relataram que a alta rotatividade dos servidores requisitados de outros órgãos públicos também gerava desavenças, conforme fala da entrevistada 2:

[...] a rotatividade, também, isso é muito ruim, porque, às vezes chega um servidor da Prefeitura, a gente treina, e aí, quando ele tá bem por dentro dos procedimentos, surge uma função gratificada na Prefeitura, e ele vai embora. Então, como o nosso quadro é bem reduzido, a gente sempre vai depender dessa mão de obra da Prefeitura, da FURB (entrevistada 2).

Assim, segundo as falas dos servidores entrevistados, nem sempre a vinda de novos requisitados soluciona o problema, já que, por vezes, depois de terem sido treinados, voltam para os órgãos de origem, para assumir uma função comissionada.

A prática de gestão de conflitos se interliga com as práticas de diálogo com os membros da equipe – promover o engajamento com o trabalho e inovação.

4.3.3 Gestão compartilhada

A gestão compartilhada no Cartório A é a prática em que os seus membros participam do processo decisório para atingir os objetivos almejados. É uma construção grupal, a partir dos conhecimentos e ideias do coletivo, que ocorre de forma emergente, envolvendo tanto líderes formais como os informais.

Assim, verifiquei que a maioria das deliberações são apreciadas e discutidas de forma conjunta, conforme se depreende da fala dos entrevistados 1 e 8:

A forma que a gente vê as coisas ali é sempre bem participativa, eles sempre nos chamam. Claro que às vezes não chamam o auxiliar, o estagiário, pra tomar uma situação de decisão, mas, em regra, ele comigo, a gente sempre tem essa atitude como se nós fôssemos um chefe quase (entrevistada 1).

Por exemplo, tá eu, a Bruna e a Débora, a Débora veio agora da 89, e nós três, veio uma coisa difícil, e eu, nós três, vamos conversar: "como é que nós vamos resolver isso daqui?", "o que que você acha?" Daí um lê uma coisa, outro lê uma coisa, e nós três vamos tentando se ajudar entre si, até achar a coisa da maneira correta que vai fazer... (entrevistado 8).

Da análise das entrevistas, verifiquei a presença das seguintes atividades na prática “gestão compartilhada” no Cartório A:

- a) consultar a equipe antes de tomar decisões;
- b) distribuir as tarefas que serão realizadas, conforme gostos e habilidades dos membros da equipe;
- c) revezar responsabilidades de coordenação;
- d) ensinar mais de uma pessoa a realizar a mesma atividade; e
- e) promover a ajuda mútua.

Consultar a equipe antes de tomar decisões

Os líderes do Cartório A (Chefe de Cartório e Juiz Eleitoral) têm por hábito consultar os seus integrantes antes de tomarem decisões, seja em reuniões pré-agendadas, seja em reuniões informais. Nesses encontros, há bastante diálogo e participação da equipe nas discussões. O Chefe do Cartório A procura escutar as sugestões dos seus subordinados e estimular a apresentar novas ideias, especialmente quando surgem tarefas não previstas e inesperadas, que necessitam ser resolvidas rapidamente. Assim, é comum haver o compartilhamento de conhecimento no grupo, em que surgem soluções para os problemas a serem enfrentados, provenientes das diversas visões sobre o mesmo assunto.

Também há casos em que o Chefe de Cartório reúne a equipe e, a partir do levantamento dos dados, vai construindo junto com os liderados uma solução para o problema enfrentado, sempre se norteando pelos limites impostos pela legislação que rege a matéria, como descreve o entrevistado 8:

Essa semana mesmo aconteceu de ter um assunto que não é rotineiro, porque a gente não tem muito processo judicial, então tudo o que é diferente pra nós, nós temos que procurar estudar. E a gente encontrou a solução. Por exemplo, nesse momento nós estamos com um outro problema, um outro assunto nesse processo, que são cinco réus e têm muitos advogados. E aquele um processo de 2012, que já subiu ao TSE, retornou, começou tudo de novo, foi anulado. Então, nós temos dezenas de advogados que entraram e saíram do processo. Essa semana eles estão querendo forçar um dos réus ficar sem advogado. Chegaram quatro procurações desistindo do processo. Então, nós estamos fazendo, neste momento, um levantamento desde o início: quem era o advogado, quem saiu, quem entrou, por que que saiu, tudo, para a gente filtrar, porque terça-feira agora tem uma audiência, são 50 testemunhas, para que o advogado não use de uma manobra, para não dizer que estava sem advogado no processo. Então, nesse momento, estamos eu, a Maria e a Joana, estamos fazendo um pente fino no processo, catalogando cada um: no dia tal, ele entrou com um advogado, no dia tal, na página tal, saiu aquele advogado, no dia tal entrou outro. Quando chega um problema maior, nós três nos unimos para resolver o problema. Isso tá acontecendo nesse momento ali, uma coisa nova, diferente, e a gente está ali, os três trabalhando em cima disso (entrevistado 8).

Logo, conforme denota o depoimento acima, os servidores participam da decisão de forma conjunta, partilhando saberes. Há um meio propício para o grupo se manifestar e interagir, o que cria um bom ambiente de trabalho, facilitando o engajamento no trabalho.

Discutir e distribuir as tarefas

O gestor também tem por hábito distribuir as tarefas com os membros da equipe de acordo com as habilidades e gostos de quem irá executá-las. Para tanto, o Chefe de Cartório consulta os servidores antes de repartir as atividades, proporcionando a negociação do que deve ser realizado:

O Ivan tenta distribuir as tarefas pela, pelo gosto de cada um, assim, o que que cada um gosta mais de fazer, e, se dá pra conciliar o que a pessoa gosta de fazer da tarefa, melhor. Tanto que a gente vai fazer essa reunião para definir as tarefas (entrevistada 2).

Também constatei que, na visão do Chefe de Cartório, o gosto dos liderados por determinada atividade, sua repetição e aprimoramento torna-os *experts* nesta tarefa. Nos dados das entrevistas, constatei que, ao se delegar e conceder autoridade ao liderado, este passa a responsabilizar-se pelas tarefas que lhe são confiadas e procura desempenhá-las da melhor maneira possível, conforme o depoimento:

Já se tem o perfil de cada um, quem já é o, entre aspas, o chefe de determinado assunto. Eu sempre brinco "você é o chefe dos locais de votação", "você é o chefe dos mesários", até para pessoa também se sentir importante por ser responsável por aquela tarefa, para pensar "eu sou importante aqui também, eu cuido dos mesários, eu convoco os mesários", "eu cuido dos locais de votação" (entrevistada 2).

Revezar responsabilidades de coordenação

O Chefe do Cartório A recebe, além do salário, uma função comissionada, denominada FC6, em razão das responsabilidades do seu cargo. Da mesma forma, a servidora Maria, que hierarquicamente está abaixo do Chefe de Cartório, também recebe uma gratificação, só que de menor valor (FC1).

Quando o Chefe de Cartório e/ou a Maria se ausentam, normalmente por motivo de férias, indicam um substituto de sua confiança para exercer as suas funções enquanto estiverem ausentes. Eles repassam com antecedência o que deve ser feito, conforme explica a entrevistada 1:

A gente ainda está definindo as tarefas que vão ficar para mim. Agora eu estou cuidando de direitos políticos, mas o Ivan saiu de férias, eu fiquei na substituição da chefia. Daí cuidei um pouco de tudo, da parte administrativa também (entrevistada 1).

O servidor que substitui o Chefe do Cartório A e a Maria tem autonomia para exercer suas atividades, inclusive as que são externas ao cartório, já que existem atividades eleitorais que implicam no compartilhamento de tarefas entre os dois cartórios eleitorais do município, como o atendimento na Central de Atendimento do Eleitor. Neste caso, há necessidade de relacionar-se tanto com o Chefe do Cartório B quanto com os servidores deste, para acordar as atividades a serem realizadas por cada um deles.

Tem que fazer junto. Tem vezes que nós revezamos a responsabilidade de coordenação, mas, no dia a dia, como tem servidor das duas zonas, às vezes o serviço é dos dois. Então a gente acaba tendo que fazer junto. E na eleição muitas tarefas também acabam sendo compartilhadas. (entrevistado 8).

Ensinar mais de uma pessoa a realizar a mesma atividade

Além das atividades antes mencionadas, o Chefe de Cartório e a Maria costumam ensinar mais de uma pessoa a realizarem a mesma tarefa, para não correrem o risco de que, na ausência de um dos integrantes do grupo, o trabalho deixe de ser bem executado e no prazo estipulado:

[...] a gente não quer deixar a exclusividade da tarefa para aquela pessoa, porque, se a pessoa sai de férias ou de licença e não vem, a tarefa tem que ter andamento. Então, a nossa ideia é que tenha pelo menos duas pessoas que saibam realizar aquela tarefa (entrevistada 2).

O Chefe de Cartório prepara o servidor explicando como realizar a tarefa. Ele a executa mostrando cada uma das etapas para o servidor, e permitindo que ele a realize. Depois ele monitora e, se necessário, corrige sem apontar demasiadamente o erro, para que o liderado se sinta à vontade para manifestar suas eventuais dúvidas:

Eu procuro ensinar a tarefa. Na primeira vez, eu faço. Depois, eu gosto de que ela tenha autonomia para fazer. Eu quero que faça, eu ensino, e depois eu mostro para a pessoa. Vamos supor, numa fase de aprendizado, que nem nós temos, uma servidora requisitada nova, agora de 15 dias. Então, eu ensino a tarefa e depois eu coloco a pessoa para ela fazer a tarefa, para ver as dificuldades dela, para ver se aprendeu e se tem um erro posteriormente também. A gente vê o erro, identifica, mas de uma maneira bem pedagógica, bem didática, e ela vai lá e corrige o erro, para que possa de ali para frente desempenhar com autonomia (entrevistado 8).

Em anos eleitorais, a equipe já deve estar bem treinada, pois a quantidade de tarefas a serem realizadas aumenta significativamente, e os prazos devem ser cumpridos à risca, conforme cronograma estabelecido para o pleito, previsto nas resoluções do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Todavia, em anos não eleitorais, também há atividades que devem ser executadas no prazo determinado e que são ensinadas para mais de um servidor no Cartório A, tais como, cadastramento biométrico, atendimento ao público (também para a emissão de títulos de eleitor), tramitação de processos judiciais após a eleição (de prestação de contas de todos os candidatos, não só dos eleitos; de representação, de investigação judicial eleitoral), registro de condenações, lançamento de justificativas eleitorais e de pagamento de multa eleitoral.

Promover a ajuda mútua

Os Cartórios A e B têm a cultura de se ajudarem entre si. Esta característica advém do hábito de trabalhar com forças-tarefas, como é o exemplo do Projeto Cadastro Biométrico, será descrito na seção 4.3.4.

Assim, existe a ajuda mútua entre os membros dos Cartórios A e B na realização das tarefas. Quando um servidor ou um requisitado conclui sua tarefa, ele se coloca à disposição do outro colega de trabalho para auxiliá-lo no que for preciso, conforme assevera um dos entrevistados:

Porque aqui é assim, a gente se ajuda, assim, mutuamente. Se a gente puder ajudar a outra Zona, a gente ajuda, e a outra Zona também ajuda a gente. Quando a gente estava um pouco mais livre, a gente ajudava. Por exemplo, o outro Cartório deste município estava sem condições de fazer um levantamento dos colégios; então, eu e o meu outro colega, o Caetano, fizemos este trabalho. O que o outro Cartório precisa, quando não tem pessoal suficiente ou tem muito serviço demais, se a gente está um pouco mais livre, a gente ajuda (entrevistado 5).

Neste caso, a cooperação contribui com a liderança compartilhada, uma vez que cria relações de coleguismo no Cartório A que fomentam a não hierarquização, a confiança mútua e a corresponsabilidade.

A prática de gestão compartilhada se conecta com a prática de “diálogo com os membros da equipe”, ação colaborativa e “promover o engajamento com o trabalho”. Esta correlação será tratada no capítulo 5.

4.3.4 Ação colaborativa

A ação colaborativa no Cartório A pode ser conceituada como a contribuição de diversos agentes públicos e privados para auxiliar na execução dos projetos concernentes ao pleito eleitoral, formando rede com as parcerias²⁰, para gerar valor público.

A diferença entre a ação colaborativa e a gestão compartilhada é o fato de que, na primeira, a liderança se concentra no poder de partilha entre as organizações, em uma rede de atores governamentais e não governamentais, que interagem dinamicamente e dividem responsabilidades, para alcançar um objetivo comum (VAN WART, 2013a).

Já na gestão compartilhada, a liderança é um processo coletivo, no qual várias pessoas assumem papéis de liderança, formal ou informal. As responsabilidades de liderança são distribuídas conforme as suas diferentes competências, e é a combinação dos diversos conhecimentos com o processo de influência entre os indivíduos do grupo que faz florescer um tipo de liderança mais forte, voltada aos mesmos fins (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

De fato, a própria organização da Justiça Eleitoral já prevê a participação de redes colaborativas para a realização das eleições (BRASIL, 2017b). Como os cartórios eleitorais não têm uma estrutura de pessoal suficiente para realizar eleições, eles contam, desde a sua existência, com o auxílio de parceiros para auxiliar no cumprimento de sua missão institucional.

²⁰ A OCDE (1990, p. 18) define parceria como “sistemas formalizados de cooperação, baseados em arranjos legais de relacionamento ou entendimentos informais, de relacionamentos de trabalho cooperativo e de adoção mútua de planos entre instituições; envolvendo entendimentos programáticos, compartilhamento de responsabilidades, recursos, riscos e benefícios em determinados períodos de tempo”.

No Cartório A, estes parceiros abrangem desde a sociedade civil até instituições públicas e privadas, como a Prefeitura, universidades, autarquias, Exército, Imprensa, entre outros.

Constatei, nesta pesquisa que, no Cartório A, a prática “ação colaborativa” agrega as seguintes atividades:

- a) requisitar servidores de outros órgãos públicos;
- b) firmar parcerias com instituições externas;
- c) manter um bom relacionamento com parceiros; e
- d) construir juntos uma saída para a solução de problemas.

Requisitar servidores de outros órgãos públicos

No Cartório A existe a atividade de requisitar servidores de outros órgãos públicos para auxiliar nas suas tarefas, especialmente no período eleitoral. Esta prerrogativa é amparada pela Resolução TSE nº 23.523 (TSE, 2017b), que trata da requisição de servidores públicos para prestar serviços à Justiça Eleitoral.

Há duas formas de solicitar servidores de outros órgãos públicos. A primeira é quando o próprio Juiz Eleitoral do Cartório solicita ao Prefeito e este libera um servidor, após preenchido um formulário padrão de indicação de auxiliar. Em seguida, o Presidente do TRESA expede uma decisão, autorizando a vinda do novo funcionário. A segunda forma é utilizada para a execução de projetos maiores, como o da biometria. Neste caso, o próprio o Presidente do TRESA faz o contato, requisitando reforço de pessoal para o Cartório Eleitoral.

Esses requisitados só podem permanecer em cartórios eleitorais pelo prazo de um ano, prorrogável por mais quatro períodos de um ano, a critério do TRE, mediante avaliação anual de necessidades, de acordo com a previsão legal. Contudo, segundo os entrevistados, este prazo por vezes é abreviado mesmo antes de expirar o de permanência previsto na legislação, conforme explica a entrevistada 2:

É a questão de pessoal, mesmo, de sempre precisar e a rotatividade, também. Isso é muito ruim, porque, assim, chega um servidor da Prefeitura, a gente treina, e quando ele está bem por dentro dos procedimentos, surge uma função gratificada na Prefeitura, e ele vai embora. Então, como o nosso quadro é bem reduzido, a gente sempre vai depender dessa mão de obra da Prefeitura, da [universidade], e isso é ruim para o andamento do trabalho. (entrevistada 2).

Firmar parcerias com instituições externas

Para formalizar a vinda desses servidores, são celebrados convênios com órgãos públicos, que abrangem outros objetos, como cessão de carros e de espaços públicos. Também

são firmados convênios com universidades públicas e particulares, que costumam ceder salas de aulas para promover treinamentos, como os dos mesários.

Nesse sentido, verifiquei, por meio das entrevistas, que a Prefeitura é um dos parceiros mais atuantes no Cartório A, pois costuma disponibilizar servidores, ceder veículos e espaço físico, tanto para armazenar urnas quanto para realizar treinamentos:

Em ano de eleição, a gente depende muito da Prefeitura, para requisição de carro, local para armazenar urna, para fazer treinamento de mesários, entre outras coisas (entrevistada 7).

Também constatei, de acordo com a fala dos entrevistados, que a Imprensa é uma aliada importante para a execução das atividades concernentes ao processo eleitoral no Cartório A, pois auxilia na divulgação de notícias relacionadas à execução dos projetos em andamento junto ao público externo, como as que seguem: “Justiça Eleitoral faz plantão para expedir e alterar título de eleitor em [nome do município]”, “TRESA extingue 13 locais de votação em [nome do município]”, “Apuração por zona eleitoral – SC”.

Manter um bom relacionamento com parceiros

Uma vez que o Cartório A necessita do auxílio de parceiros para executar suas ações, o Chefe de Cartório costuma manter uma relação amistosa com esses parceiros, especialmente com os veículos de comunicação, para que a Imprensa divulgue com antecedência as ações do Cartório A que envolvem os eleitores, como por exemplo, o prazo final para o alistamento eleitoral. Em troca, coloca-se à disposição para prestar quaisquer esclarecimentos que envolvam notícias que devam ser divulgadas à população, conforme seu relato:

A questão do bom relacionamento com a imprensa é importante, porque ela é um agente facilitador. A forma que se atingiu grande parte da população, informando que o prazo final para fazer o título, foi através da Imprensa. É a que mais atinge o público. Então ela é uma parceira nossa. (entrevistado 8).

Nos dados das entrevistas constatei que o Chefe de Cartório também mantém um bom relacionamento com os advogados. Assim, estes também colaboram para que o processo judicial do Cartório A tramite de maneira mais ágil, quando atendem rapidamente um despacho judicial ou quando juntam um documento necessário aos autos, conforme o excerto:

Você ter um bom relacionamento com o advogado, ele atende mais rapidamente um despacho judicial, ou a juntada de um documento, então isso também vai facilitar a vida do cartório (entrevistado 8).

O Chefe do Cartório A também relatou que instiga os servidores a participarem das reuniões com os parceiros, mas estes não demonstram interesse. Contudo, ficam satisfeitos com os resultados obtidos com os colaboradores.

Construir juntos uma saída para a solução de problemas

Identifiquei, nos dados das entrevistas, que no Cartório A também existe a atividade de formar arranjos com as instituições parceiras, para solucionar problemas que não poderiam ser resolvidos, ou facilmente resolvidos, somente pelo Cartório A. Como exemplo, relatarei as práticas do Projeto de Cadastramento Biométrico de Eleitores no Cartório A.

O Programa de Identificação Biométrica teve por objetivo registrar dados biométricos – que incluem a coleta de impressões digitais, fotografia e assinaturas – de todos os eleitores, em âmbito nacional, para dar ainda mais segurança ao processo eleitoral, garantindo que uma pessoa não possa se passar por outra ao se apresentar para o exercício do voto.

O cadastramento biométrico do eleitor envolve quatro passos básicos: atualização dos dados biográficos, digitalização da assinatura, fotografia e coleta das digitais de todos os dedos das mãos, além de corrigir possíveis distorções do eleitor.

Nas Zonas Eleitorais do município em que efetuei este estudo, o cadastramento biométrico passou a ser obrigatório a partir de 4 de maio de 2015. Assim, para ampliar o número de atendimentos, foram abertos vários postos de atendimento, de modo a facilitar o acesso dos eleitores, que tiveram a oportunidade de realizar o seu cadastramento mais próximo às suas residências ou ao seu local de trabalho.

Para tanto, foram realizadas inúmeras reuniões com parceiros, para tratar da biometria, envolvendo os juízes eleitorais e os Chefes de Cartório do município, a prefeitura municipal, a 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, diversas universidades, os partidos políticos, associações comerciais, conselhos comunitários, e algumas empresas privadas, que apresentaram várias iniciativas para cumprimento das metas propostas para a execução deste projeto.

A prefeitura colocou à disposição dos cartórios eleitorais funcionários e estagiários, bem como equipamentos, espaços públicos e veículos para auxiliar no deslocamento das equipes e transporte dos *kits* para a coleta biométrica.

Também foi assinado um Termo de Cooperação com o Exército Brasileiro, visando a colaboração de pessoal da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, para disponibilizar soldados para auxiliar no cadastramento biométrico obrigatório. A partir da celebração deste Termo, os postos de atendimento biométrico começaram a expandir seu horário normal de expediente dos

cartórios (das 13h às 19h) e passaram a atender também no período matutino. Os eleitores também puderam optar pelo agendamento *online* para o seu cadastramento biométrico.

Nesse projeto de biometria, foi realizada intensa campanha de divulgação com o apoio da imprensa, de associações industriais, universidades, conselhos comunitários, para divulgar, inclusive, o Disque-Eleitor, um canal telefônico, com o objetivo de esclarecer e informar eleitores sobre o processo de recadastramento biométrico. Nesse sentido, o bom relacionamento dos integrantes do Cartório A com a Imprensa contribuiu para o êxito do Projeto:

[...] depois que eu assumi a coordenação da biometria, a participação dos parceiros tem facilitado bastante. Por exemplo, na biometria, a gente precisava que a informação chegasse à população, e qual é o outro meio? Existem vários meios, né, panfletagem, associações, reuniões, mas o meio mais eficaz é a imprensa, é a TV, é o rádio, tudo. Então, aqui tem uma parceria muito grande com o pessoal da imprensa. Eu atendo a imprensa sempre, gosto de atender. Antes, a chefia anterior tinha um pouquinho de aversão de imprensa, tal. Mas foi através dessa parceria que a gente conseguiu um número muito bom na biometria. Conseguimos quase 90 por cento graças a este bom relacionamento. Então quando eu preciso da imprensa, ele nos atende, talvez eu precise fazer uma divulgação, é de um dia pro outro eles já estão atendendo e já vamos gravar e já tão divulgando, entendeu? E às vezes, quando eles precisam de pauta, também, então eu também dou minha contribuição para eles. Então eu acho muito importante essas parcerias (entrevistado 8).

Para atendimento ao eleitor na biometria, foram capacitados servidores, estagiários e soldados do Exército Brasileiro que atuaram no apoio às zonas eleitorais no atendimento biométrico, bem como no atendimento ordinário e na revisão de eleitorado.

Sem a colaboração desses parceiros, seria inviável cumprir a meta de cadastrar biometricamente cerca de 250 mil eleitores do município em que realizei a pesquisa, no prazo estipulado pelo TRESC, segundo relatos dos entrevistados. Ademais, a rede de relacionamentos do Chefe do Cartório A contribuiu para o cumprimento do objetivo proposto.

A prática de ação colaborativa está correlacionada com as práticas de gestão compartilhada, “promover o engajamento com o trabalho” e inovação. A discussão detalhada sobre esta conexão será feita no capítulo 5.

4.3.5 Promover o engajamento com o trabalho

Pude constatar, por meio das entrevistas, que “promover o engajamento com o trabalho” é uma das práticas do Cartório A.

Engajamento no trabalho pode ser definido como um estado positivo do indivíduo relacionado ao trabalho, caracterizando vigor, dedicação e absorção. O vigor, de acordo com

Hassan e Ahmed (2011), consiste em altos níveis de energia enquanto se está trabalhando, com persistência para vencer as dificuldades, concentrando-se mais nas soluções dos problemas. Já a dedicação envolve elevado grau de comprometimento e entusiasmo com uma atividade, que proporciona ao indivíduo vivenciar a sensação de orgulho, entusiasmo, inspiração, desafio e reconhecimento. Por fim, a absorção se refere a um nível intenso de concentração e atenção, com a sensação de que o tempo passa rapidamente, apresentando dificuldade em desvincular-se do trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

Existem fatores intrínsecos e extrínsecos que contribuem para o engajamento dos colaboradores. Pinto e Ayub (2017) apontam, em suas pesquisas, os seguintes fatores intrínsecos: a resiliência, as crenças na autoeficácia, na autorrealização, a afetividade expressa pela amizade no ambiente de trabalho, a obstinação, a positividade, o sentimento de gostar do seu trabalho, a autoconfiança e a gratidão (emoções positivas). Da mesma forma, os autores identificaram os seguintes fatores extrínsecos: a expressão positiva relacional da empresa na aplicação dos fatores higiênicos de trabalho, produzindo segurança, conforto, transparência, liberdade e respeito, além de sua reputação e a identificação aos valores organizacionais. A liderança também é um fator extrínseco, que contribui para o engajamento por meio do próprio exemplo e da aplicação de técnicas como treinamentos, controle do desempenho relativo às metas e a aplicação de *feedbacks* (PINTO; AYUB, 2017).

Na análise das entrevistas, identifiquei a presença das seguintes atividades na prática “promover o engajamento com o trabalho” no Cartório A:

- a) promover um bom relacionamento entre os colegas de trabalho;
- b) receber bem os cedidos e os requisitados;
- c) promover a ajuda mútua;
- d) conceder autonomia para realizar tarefas;
- e) delegar tarefas;
- f) orientar para a execução das tarefas;
- g) oferecer suporte social;
- h) participar do processo de tomada de decisão;
- i) manter a qualidade e a quantidade da comunicação; e
- j) participar de ações de treinamento e desenvolvimento.

Promover um bom relacionamento entre os colegas de trabalho

No Cartório A há bom relacionamento entre os colegas de trabalho, uma convivência amistosa entre os líderes e os liderados, o que auxilia na formação de vínculos, que são facilitados pelo tempo de convivência (em média, faz dois anos que este grupo trabalha com os mesmos integrantes).

Para ter um bom relacionamento com os liderados, o Chefe de Cartório procura demonstrar bom humor, mesmo quando há problemas, pois entende que este “estado de espírito” reflete em todos os integrantes do Cartório A:

A gente procura ser feliz no trabalho, porque o subordinado se espelha no líder. Se tem um “carrancoso”, todo mundo já fica com medo, com receio. Eu procuro sempre demonstrar, mesmo que tenha problema, que a gente está feliz, que está contente, porque eu acho que isso reflete em todos no Cartório. Eu gosto que todo mundo se sintam muito à vontade no nosso ambiente de trabalho (entrevistado 8).

O Chefe do Cartório A também busca construir relações de amizade com os seus liderados, conforme se depreende do relato do entrevistado 8:

[...] na medida do possível, se puder, ser até amigo. Alguns são só colegas, outros não, preferem cultivar uma amizade verdadeira. Tem pessoas que tem aversão à amizade no ambiente de trabalho "ah, eu não posso nem ser amigo". Eu já penso ao contrário, se houver a possibilidade de a gente ser amigo um do outro, pensar com carinho no outro, ajudar ao próximo, então eu sempre quis trazer isso para o ambiente de trabalho. (entrevistado 8)

Outra ação do Chefe do Cartório A é propiciar um bom relacionamento no trabalho, resolvendo os conflitos de maneira imediata, chamando para conversar e buscando uma solução para que predomine a harmonia no trabalho:

Ele [o Chefe de Cartório] tenta resolver os problemas, não deixar acumular. Se percebeu que a pessoa não gostou de determinada coisa, chama a pessoa pra conversar, não fica protelando, ou não faz de conta que não viu que aquilo aconteceu. Então eu acho que o lado bom é que ele conversa bastante, eu acho que a gente tem bastante abertura também para falar, para dar ideias, para sugerir alguma coisa. (entrevistada 2).

Assim, verifiquei, nos dados colhidos nas entrevistas, que a liderança no Cartório A auxilia a criar um bom ambiente de trabalho, que fomenta o seu engajamento, pois gera um clima de experiências positivas e de bem-estar, contribuindo para o vigor, a dedicação e a absorção dos servidores.

Receber bem os cedidos e os requisitados

Identifiquei, por meio das entrevistas, que os servidores do Cartório A costumam receber bem os cedidos e requisitados, não fazendo distinções hierárquicas entre os que pertencem e os que não pertencem ao quadro de servidores do Cartório A, o que auxilia na sua integração com os demais servidores. Eles explicam com paciência, aos novos integrantes, o trabalho a ser realizado, e sanam alguma dúvida e/ou resolvem uma dificuldade, sempre que solicitados, fazendo os membros se sentirem acolhidos, proporcionando-lhes um senso de pertencimento, conforme denota a fala da Estela, funcionária cedida de outro órgão público ao Cartório A:

Quando eu cheguei aqui ninguém queria saber se eu era estagiária, se eu era administrativa, se eu era Técnica Judiciária, se eu era analista ou o quê que eu era. Todo mundo me tratou bem (entrevistada 7).

[...] eu fiquei deslumbrada pelo tratamento. Todo mundo me trata como se eu fosse normal, com o mesmo nível de carreira, sabe, não quer saber se eu sou estagiária, sei lá, a moça da faxina. Então fui muito bem recebida, todo mundo me trata muito bem (entrevistada 7).

Este afeto positivo gera experiências associadas ao bem-estar, favorecendo o engajamento com o trabalho, conforme descreve Joana, servidora do Cartório A:

Para mim os pontos fortes do Cartório são o acolhimento e o coleguismo, porque o líder hoje pode não ser o líder amanhã, então ele se colocar no lugar do subordinado, tem empatia (entrevistada 2).

Promover a ajuda mútua

Na pesquisa, verifiquei que, tanto os membros do Cartório A, quanto os membros do outro cartório com os quais eles dividem o espaço físico, existe a iniciativa de ajudar os colegas de trabalho. A cooperação dos indivíduos para a realização de uma tarefa e a solidariedade auxiliam no seu engajamento com o trabalho do Cartório A, bem como o suporte social, que faz com que os indivíduos se unam a fim de cumprir os objetivos comuns pré-estabelecidos:

[...] o pessoal também é super prestativo, não fica aquela coisa assim "não sei, te vira", sabe, como geralmente eu estava acostumada na Prefeitura "ah não sei, te vira, não vou te ensinar a ser melhor do que eu porque daí é capaz de tu roubar a minha vaga", alguma coisa nesse sentido, sabe, aqui não, o pessoal explica, eu geralmente tenho bastante dúvida, por eu só estar um mês ainda, então quando eu tenho alguma dúvida sobre sei lá, sobre mais assim sobre esse negócio do militar, aí eu vou ali e pergunto "ah, Henrique, será que tu consegues me ajudar, assim, assim" ele me ajuda, o

[estagiário] que eu já não aguento mais nem chamar ele, tadinho, "[estagiário], tu me ajuda aqui", todo mundo me ajuda tranquilo (entrevistada 7).

É, porque aqui a gente se ajuda assim mutuamente. Então o que a gente puder ajudar o [Cartório B], a gente ajuda. Houve uma época em que o Cartório B estava sem condições de fazer um levantamento dos colégios, então eu e o meu outro colega, o Caetano que estava de férias, nós fomos fazer o levantamento dos colégios para eles. Quando outro Cartório precisa e não tem pessoal suficiente ou a gente não tem muito serviço e está um pouco mais livre, a gente ajuda (entrevistado 5).

Assim, quando um servidor, ou um requisitado, conclui sua tarefa e é liberado, ele se coloca à disposição do outro colega de trabalho para auxiliá-lo no que for preciso, perguntando se o colega está com muito trabalho e se precisa de ajuda. Tal atitude já faz parte da cultura do Cartório A, de modo que o serviço não acumule e os servidores consigam realizar as tarefas dentro do prazo estabelecido.

Neste caso, a cooperação contribui para o coleguismo no Cartório, a criação de vínculos e a confiança.

Conceder autonomia para realizar tarefas

Outra atividade da prática “promover o engajamento com o trabalho” que identifiquei por meio das entrevistas é conceder autonomia para realizar as tarefas. Os servidores têm liberdade para propor novos processos de trabalho e de realizar as tarefas, definindo, inclusive, os prazos de sua execução, com a anuência do Chefe do Cartório:

Quem define as tarefas na verdade sou eu mesmo, eu simplesmente pergunto ao Chefe de Cartório qual a urgência ou em qual ordem eu faço essas tarefas, mas sou eu quem desenvolvo e trago as tarefas pra que ele me diga qual é a mais urgente (entrevistado 6).

Ao conceder autonomia, os líderes do Cartório A demonstram confiança nos liderados. Em contrapartida, as tarefas são realizadas com maior primazia, vigor e dedicação pelos servidores.

Verifiquei que outra forma de oferecer autonomia aos liderados no Cartório A ocorre quando há o revezamento das responsabilidades de coordenação, nas situações em que o Chefe do Cartório é substituído, em razão de férias ou de alguma licença que acarrete a sua ausência do local de trabalho (TRESC, 2000).

Do mesmo modo, identifiquei que a autonomia que o juiz eleitoral concede ao Chefe de Cartório, e este aos seus funcionários, geram confiança da equipe em seus gestores, o que contribui para um o engajamento da equipe:

Agora nas questões administrativas, eu chamo o Ivan, que é meu confidente, uma pessoa da minha mais alta confiança e de todo outro juiz que passa na unidade, porque nós temos dois anos só na função, depois vem o outro colega no lugar e depois nós voltamos quando chegar a nossa vez do rodízio, então chamamos o Ivan, chamamos outros servidores do cartório, para as questões administrativas, não judicantes, jurisdicionais são coisas que eu decido dentro do meu convencimento (entrevistado 9).

Delegar tarefas

Mais uma atividade da prática “promover o engajamento com o trabalho” é a ação do Chefe do Cartório A de delegar o trabalho aos seus liderados, distribuindo-o de acordo com as habilidades e competências de cada funcionário. Para tanto, ele possibilita a participação dos servidores na escolha das atividades a serem realizadas e, quando possível, acorda os prazos para a entrega da tarefa:

Eu vejo também que ele [o Chefe de Cartório] tenta distribuir as tarefas pelo gosto de cada um, o que que cada um gosta mais de fazer e se dá para conciliar. Então a gente faz essa reunião para definir as tarefas. Eu vejo assim que ele pensa muito no servidor, assim, se a pessoa tá feliz ou não. (entrevistada 2)

As tarefas são delegadas porque o Chefe de Cartório confia nos seus liderados e os responsabiliza pela sua execução, de modo que eles se sintam valorizados. Ele gosta de ouvir as ideias dos liderados sobre como melhorar determinada atividade, pois entende que, como eles as estão executando, conhecem melhor os detalhes do trabalho do que aquela pessoa que somente está monitorando. Agindo desta forma, o líder cria condições para aumentar o engajamento dos liderados no trabalho:

Eu sempre brinco "você é o chefe dos locais de votação", "você é o chefe dos mesários", até para pessoa também se sinta importante, porque pode dizer "eu sou responsável por aquela tarefa", "eu sou importante aqui também", "eu cuido dos mesários", "eu convoco os mesários", "eu cuido dos locais de votação". Então eu gosto sempre de brincar nesse sentido e dizer "você é o responsável por aquele assunto" e, portanto, pode contribuir com as suas ideias (entrevistado 8).

Orientar os membros da equipe

O Chefe de Cartório procura orientar os membros da equipe sobre como executar as atividades, mostrando como se faz e monitorando o trabalho; perguntando para aos servidores como está o andamento da tarefa, se ela já foi feita ou, caso não tenha sido feita, o motivo dessa ocorrência, para poder guiá-los adequadamente.

Da mesma forma, quando o Chefe do Cartório A propõe alguma mudança no modo de executar as tarefas, ele procura orientar a equipe nesse sentido. No caso descrito a seguir, ele primeiro conversou sobre o assunto com Maria, que tem uma função comissionada e está imediatamente abaixo dele, na hierarquia.

A situação era de um servidor (Henrique) a quem foi atribuída a tarefa de fazer ligações para os mesários e, para não atrapalhar o trabalho dos outros colegas do Cartório A, ele foi alocado na sala do arquivo, na gestão anterior.

Quando o atual Chefe de Cartório (Ivan) assumiu esta função, quis mudar este cenário. Para que o Henrique não se sentisse excluído, propôs-lhe que utilizasse a outra sala do Cartório somente quando fosse realizar as ligações. Ademais, Henrique também estava cuidando do arquivo e não estava se saindo bem nesta atividade, porque acumulava atividades demais.

Ivan conversou com Maria, que conversou com Henrique sobre o assunto. Henrique gostou da mudança, porque se sentiu respeitado e acolhido com a iniciativa de Ivan, conforme o relato da entrevistada 1:

Ele [Henrique] é muito trabalhador, só que o quê que eles faziam quando era o outro pessoal do Cartório...eles o colocavam no arquivo para não incomodar, porque ele fazia as ligações para os mesários. Quando o [Ivan] assumiu, ele orientou a gente e falou: "Maria, eu vou pedir para o Henrique, para ele ir para a outra sala só quando ele for fazer as ligações, para que não se sintam excluído".

Então eu falei para o [Henrique]: "Que tal, você gostaria que fosse assim?" Porque a gente nunca quer tratar mal ou excluir. A gente tirou algumas atividades dele, porque a gente achou que não estava dando certo ele cuidar do arquivo. Ele é praticamente um acumulador. Ele coleciona caneta, milhões de coisas; então a gente foi tirando aos poucos este trabalho dele.

O que eu acho importante neste ponto é que eu e o Ivan não somos de humilhar as pessoas, ou trabalhar em um ambiente de medo, de coação, que não possa ter brincadeira, que seja muito sério (entrevistada 1).

Verifiquei que o Chefe do Cartório se preocupa em que o ambiente de trabalho seja harmônico, que os servidores se sintam à vontade, que não sintam medo e não se sintam coagidos a agir de determinada forma. Para tanto, há espaço para expressarem suas opiniões sobre as decisões tomadas pelo Chefe de Cartório, o que contribui para que haja maior engajamento no trabalho.

Oferecer suporte social

O Chefe do Cartório A costuma oferecer suporte social aos liderados, tanto instrumental, como emocional e informacional. Rodriguez e Cohen (1998) explicam que o suporte emocional

ocorre quando existem ações ou falas recebidas como expressão de carinho, cuidados e preocupação; já o suporte instrumental se dá quando as ajudas são tangíveis; e suporte informacional, quando ocorrem noções para orientar.

Quando os servidores são escalados para trabalhar nos finais de semana, o Chefe do Cartório A faz questão de acompanhá-los nos plantões do cartório, para ajudá-los no trabalho, concedendo-lhes suporte informacional. Tal atitude dá mais segurança à equipe, especialmente para resolver problemas inesperados que porventura possam surgir, oferecendo-lhes suporte emocional, conforme se depreende da fala da entrevistada 1:

Eu vinha todos os finais de semana, e teve três domingos que ele [Chefe do Cartório A] quis vir e me perguntou se eu gostaria de folgar, mas nós dois vínhamos mais com o intuito de agir juntos e de dar segurança, porque cada um tem uma habilidade (entrevistada 1).

Observei também que os integrantes do Cartório Eleitoral oferecem suporte social uns aos outros, quando promovem a ajuda mútua, esclarecem alguma dúvida ou ensinam o trabalho a ser feito, e até para acalmar os servidores que não são bem tratados pelo eleitor, conforme relato a seguir:

[...] porque às vezes vem o povo, nível baixo...vamos dizer assim, que é bem complicado de se trabalhar, de atender, e quando há alguma divergência ou coisa assim, aí o [Ivan] já vem e deixa tudo mais leve, mais tranquilo. Ele e os outros também já pedem para mim: "João, calma, respira, calma" (entrevistado 3).

O suporte social no Cartório A contribui para a criação de afetos e para o bem-estar no trabalho, pois ameniza os eventos estressores do dia a dia e gera experiências positivas associadas à satisfação no trabalho. Tanto o suporte de colegas de trabalho quanto o da chefia influenciam nas emoções vivenciadas no cotidiano dos integrantes deste Cartório e influenciam no seu engajamento no trabalho.

Participar do processo de tomada de decisão

Outra atividade da prática “promover o engajamento com o trabalho” é participar do processo de tomada de decisão. O Chefe de Cartório consulta o grupo de funcionários do Cartório A antes de definir que rumo seguir, seja por meio de reuniões pré-agendadas ou não.

Como trabalha mais diretamente com a Maria, que é servidora do Quadro do TRESA e tem função comissionada, ele costuma conversar com ela antes de solucionar alguma questão do Cartório A. A seguir, transcrevo excerto da entrevista de Maria, relatando uma situação em

que decidiram pela não concessão de um pedido de afastamento de uma servidora do Cartório A:

Então a servidora Laura veio conversar comigo para pedir uma licença de três anos, para tratar de interesses particulares. Eu falei para ela que iria falar com o Ivan, que eu estava substituindo a chefia, mas que o titular era ele e que eu jamais iria tomar qualquer decisão sem falar com ele, porque interferia no futuro do Cartório. Por isso, ela entendeu que nós decidimos juntos. Isto me fez avaliar como é importante a gente tomar as decisões juntos, porque a gente tem que estar alinhado, eu e o Ivan (entrevistada 1).

O Chefe do Cartório costuma consultar a equipe para estabelecer a prioridade das atividades a serem realizadas. Eles conversam entre si, para estabelecerem quais tarefas devem ser executadas primeiro, de acordo com relato do entrevistado 6:

Eu acho que o principal foco da liderança é saber qual a prioridade a ser tomada. Então dentro das prioridades, tanto o líder, que é o Chefe do Cartório, quanto os demais, conversam entre si e chegam numa boa conclusão do que é que deve ser a prioridade. Eu acho que trabalhar com prioridades é uma forma bastante efetiva de tu resolveres os problemas (entrevistado 6).

Para tanto, o Chefe do Cartório promove reuniões com a sua equipe também para encontrar uma solução para determinado problema, em um clima bastante amistoso, fator que facilita o engajamento da equipe com o trabalho, segundo fala do Caetano:

Ocorrem reuniões e não são programadas. O Chefe do Cartório, vendo a necessidade, chama a todos e conversa sobre algum ponto específico que precisa ser resolvido e, no geral, em razão disso, posso dizer que sou sortudo em estar num ambiente de trabalho gostoso, pacífico e tranquilo. As reuniões elas costumam ser bastante produtivas e o Chefe do Cartório nos dá uma liberdade pra construir juntos uma saída para o problema que ele necessita resolver (entrevistado 6).

O Chefe do Cartório A também estimula a equipe a participar do processo de tomada de decisão, solicitando a opinião dos servidores, como na situação relatada a seguir, em que houve o ingresso de um processo judicial envolvendo o pedido de cassação do mandato de um candidato:

Essa semana chegou uma coisa mais cabeluda em um processo. É que nós temos um processo de ação judicial, que é um processo que cassa mandato; então, a coisa é bem séria! Eu, a Maria e a Joana, nós conversamos: "como é que nós vamos resolver isso aqui?", "o que que você acha?". Daí um lê uma coisa, outro lê outra coisa, e nós três vamos tentando se ajudar, até achar a maneira correta de como fazer (entrevistado 8).

Os integrantes do Cartório A são encorajados a se envolverem no processo de tomada de decisão, o que gera satisfação com a chefia e com as tarefas, aumentando o engajamento. O grupo passa a se sentir parte integrante de um time, o que propicia o entusiasmo e um clima mais favorável à criatividade, à inovação, pois, nas discussões surgem novas ideias e diferentes maneiras de executar determinada tarefa.

Assim, as oportunidades criadas pelas chefias para a participação dos trabalhadores em tomadas de decisão auxiliam o seu envolvimento com o trabalho e geram um ambiente democrático, ao propiciar abertura para que os membros do grupo se sintam à vontade para emitir suas opiniões.

Manter a qualidade e a quantidade da comunicação

A atividade de manter a qualidade e a quantidade da comunicação entre os gestores e os subordinados, no ambiente de trabalho, também contribui para a prática de promover o engajamento com o trabalho no Cartório A, pois propicia a formação de vínculos afetivos positivos entre os seus membros, que se sentem à vontade para expor suas ideias.

Constatei que a comunicação no Cartório A é fluida e há o compartilhamento de informações. A partir da posse do atual Chefe do Cartório, os liderados e o novo líder foram interagindo repetidamente, conhecendo-se melhor e se sentindo mais livres para expressarem suas opiniões, conforme relato da Maria:

A gente pode dar opinião, o Ivan não é autoritário, mas ele é teimoso. Então, às vezes ele vinha com uma opinião que era difícil de você alterar, mas hoje em dia não é mais assim. Acho que era porque a gente se não conhecia. Hoje gente vai combinando as coisas, a gente foi se ajustando (entrevistada 1).

Hoje eu cheguei à conclusão de que ele é bem mais democrático quando ele teve confiança [...] Ele é bem assim de chamar, por exemplo, se vem alguém do tribunal fazer uma reuniãozinha, a gente achava que só os chefes que iriam participar, mas ele falava "Maria, vem" Então assim, eu acho muito legal isso nele (entrevistada 1).

Também verifiquei que existe confiança do Chefe do Cartório e do Juiz Eleitoral na capacidade dos liderados, permitindo que eles participem das decisões, buscando ouvir suas contribuições e aceitando os seus erros, conforme narrativa do entrevistado 8:

[...] se tem erro também, procuro não apontar o erro, assim: "ah, você errou", mas de uma maneira a ensinar didaticamente. Eu procuro ensinar a tarefa. Eu na primeira vez eu faço, depois eu gosto que tenha autonomia para fazer, eu quero que faça, eu ensino e depois eu mostro para pessoa. Vamos supor numa fase de aprendizado, que nem nós temos uma servidora requisitada nova, agora de 15 dias. Então eu ensino a tarefa e depois eu coloco a pessoa para ela fazer a tarefa, para ver as dificuldades dela, para

ver se aprendeu e se tem um erro posteriormente também, a gente vê o erro, identifica, mas de uma maneira bem pedagógica, bem didática, e ela vai lá e corrige o erro para que possa de ali para frente desempenhar com autonomia, (entrevistado 8).

Os entrevistados relataram que no Cartório A há bastante diálogo entre os integrantes da equipe, permitindo que novos jeitos de se fazer determinada atividade sejam sugeridos, auxiliando no aprimoramento dos processos de trabalho, de acordo com a fala do entrevistado 8:

Tem um diálogo entre todo mundo, quem é daqui, quem é requisitado. Então, a gente conversa: "ah, se puder fazer desse jeito ou daquele mesmo modo lá, um pouquinho diferente". A gente pode expor a nossa ideia (entrevistado 5).

Verifiquei, também, por meio das entrevistas, que a comunicação direta e aberta ocorre no cotidiano do Cartório A ou, especificamente, em reuniões, quando surge algo a ser realizado:

O Ivan diz: "pessoal, precisamos fazer isso, ou podemos fazer assim. O que vocês acham, quais são as ideias que vocês têm a respeito?". Aqui é ouvido primeiro a ideia dele, claro, ele tem que expor a ideia que a chefia tem sobre o assunto, mas depois de ele falar, se a gente tem uma opinião, a gente diz: "ah, mas poderia ser feito assim, assado". Aqui a gente sabe que sempre tem essa receptividade (entrevistado 5).

Assim, há abertura para o diálogo, o que gera a satisfação com a chefia e com os colegas do Cartório A, e contribui para promover o bom ambiente de trabalho e o engajamento, bem como ajuda a prevenir os conflitos, conforme fala da entrevistada 1, quando comenta sobre o Ivan:

Ele viu que a pessoa não gostou de determinada coisa, já chama a pessoa para conversar, não fica protelando, ou faz de conta que não viu que aquilo aconteceu. Então eu acho que o lado bom é que ele conversa bastante (entrevistada 1).

A prática de “promover o engajamento com o trabalho” está associada às práticas de “diálogo com os membros da equipe”, gestão compartilhada, ação colaborativa e inovação. Tal correlação será discutida mais detalhadamente no capítulo 5.

4.3.6 Inovação

No Cartório A existem práticas de inovação que consistem em criar e/ou implementar novos processos e serviços, motivando e coordenando os funcionários a desenvolverem e implementarem ideias inéditas, por meio do engajamento, para atingir os resultados esperados.

Tais práticas são favorecidas pela cultura de se adaptar a constantes mudanças e às diferentes rotinas de trabalho devido a própria natureza das eleições, que são sazonais, exigindo flexibilidade do grupo frente às frequentes modificações nos sistemas, na legislação e na própria eleição, conforme se depreende na fala do entrevistado 8.

Eu já incorporei que na justiça eleitoral é assim, e vai ser sempre assim, e vai mudar cada eleição, cada eleição tá mudando, cada eleição vai mudar... É difícil uma eleição se repetir igualzinha a outra né, isso eu não me estresso mais (entrevistado 8).

As atividades mais recorrentes de inovação que identifiquei neste Cartório foram:

- a) construir juntos uma saída para a solução de problemas;
- b) participar dos processos de tomada de decisão;
- c) relacionar-se com parceiros externos; e
- d) conceder autonomia para realizar tarefas.

Construir juntos uma saída para a solução de problemas

Faz parte do dia a dia deste Cartório trocar ideias para resolver problemas que se apresentam no cotidiano, advindos tanto de situações previstas como de acontecimentos inesperados.

O Chefe do Cartório A costuma estimular os membros da equipe a expressar as suas opiniões para propor uma forma de sanar determinado problema ou sugerir melhorias em processos de trabalho existentes. As soluções são geradas em conjunto. Para tanto, o Chefe de Cartório primeiramente apresenta uma alternativa para deslindar a questão e, após, pergunta o que a equipe sugere para resolver determinado problema. A partir dessa ação surgem vários propostas e pontos de vista diferentes, enriquecendo o debate. Como visto anteriormente, o Chefe do Cartório A e o Juiz Eleitoral entendem que a discussão faz surgir soluções inovadoras, ainda mais se a pessoa que propõe a iniciativa é quem realiza atividades concernentes àquele problema, trazendo informações importantes para a tomada de decisão:

[...] aceito e gosto muito de ouvir as ideias de cada um porque às vezes quem está executando a tarefa acaba visualizando algo que você, que não está ali executando naquele momento, não consegue enxergar. Então eu aceito as ideias, a gente ouve, a gente tenta pôr em prática e às vezes sai grandes resultados numa ideia simples. Acho que a gente tem que ouvir muito, sentir aquele que está lá na ponta executando a tarefa (entrevistado 8).

O entrevistado 6 cita reuniões produtivas com o grande grupo, ou somente com alguns integrantes da equipe, realizadas com o objetivo de construir uma solução para a demanda a ser

atendida: “As reuniões, elas costumam ser bastante produtivas, e o Chefe do Cartório nos dá uma liberdade pra construir juntos uma saída para o problema que ele necessita resolver”.

Desta forma, verifiquei que tais discussões culminam com a participação do grupo nos processos de tomada de decisão, inclusive nas questões que dizem respeito à definição e à distribuição de tarefas. Nesse sentido, há o cuidado de escolher a pessoa certa para realizar determinada atividade, de modo que tenha mais habilidades e conhecimentos para executá-la, bem como que goste de lidar com aquele tipo de trabalho.

Participar dos processos de decisão

Esta atividade já foi descrita na prática “promover o engajamento com o trabalho”, na seção 4.3.5, anteriormente exposta.

Relacionar-se com parceiros externos

Neste Cartório existe a prática de relacionar-se com parceiros externos, para otimizar as atividades a serem realizadas. O Chefe de Cartório mantém um bom relacionamento com diversas instituições, como a Imprensa, a Prefeitura, as universidades, os advogados, e tem por hábito procurá-los, para solicitar-lhes a colaboração, com vistas a cumprir as metas estabelecidas. Com isso, há a interação entre os parceiros e os membros do Cartório, permitindo que muitos dos projetos do Cartório se tornem viáveis, uma vez que esses colaboradores costumam apresentar iniciativas inovadoras, para auxiliar o cartório a ter sucesso em suas atividades.

Conceder autonomia para realizar tarefas

Categorizei a atividade de “conceder autonomia para realizar tarefas” nas práticas engajamento e inovação, uma vez que no Cartório A estas práticas estão intimamente ligadas.

Constatei que existe a autoridade formal do Chefe do Cartório e do Juiz Eleitoral concomitantemente com a distribuição do controle das atividades pelos servidores, o que concede maior autonomia aos liderados. A flexibilidade na gestão no Cartório A substitui a estrutura hierárquica mais rígida por outra mais inovadora, que valoriza as habilidades de cada membro da equipe, o trabalho em equipe, a participação do grupo e sua autonomia.

Assim, a autonomia que é oferecida aos servidores para realizar suas atividades, pelo Chefe do Cartório A e pelo Juiz Eleitoral, contribui para a geração de novas ideias no Cartório A e denota confiança na equipe:

Aqui eu estou bem, a forma que a gente vê as coisas é sempre bem participativa, eles sempre nos chamam. Claro que, às vezes não chamam o auxiliar, o estagiário para tomar uma situação de decisão, mas, em regra, ele comigo, a gente sempre tem essa atitude como se nós fôssemos um chefe quase (entrevistada 1).

Os líderes mantêm o hábito de consultar a equipe antes de tomar decisões. Eles costumam ouvir o que os colaboradores têm a dizer, sobretudo sobre os aperfeiçoamentos dos processos de trabalho. Muitas das propostas apresentadas são implementadas pela equipe, aprimorando constantemente os procedimentos.

Cabe registrar que trabalhar por projetos faz parte do dia a dia do Cartório A. Em anos eleitorais, em função do cumprimento do calendário eleitoral, as diferentes atividades são estabelecidas principalmente pela legislação. Isto exige que os integrantes do Cartório A criem um ambiente que possibilite uma aprendizagem rápida, devido aos prazos de execução exíguos, bem como que tenham condições de lidar com novos desafios que surgem no cotidiano, o que exige soluções criativas, inclusive para resolver problemas inesperados:

Aqui toda hora aparece uma coisa diferente, um eleitor com um outro problema, uma outra situação que a gente tem que levar pra chefia pra estudar o caso pra ver como que acha a solução para ele (entrevistado 5).

A prática de inovação está interligada às práticas “diálogo com os membros da equipe”, gestão compartilhada, ação colaborativa e inovação. Tal correlação será discutida mais detalhadamente no capítulo 5.

Assim, descrevi 25 atividades e as relacionei com a práticas de liderança identificadas por mim nesta pesquisa, conforme quadro 7.

Algumas das atividades estão presentes em mais de uma prática de liderança, assinaladas em amarelo. São elas: conceder autonomia para realizar tarefas; construir juntos uma saída para a solução de problemas; consultar a equipe antes de tomar decisões; conversar para dirimir conflitos; orientar os membros da equipe; participar do processo de tomada de decisão; promover a ajuda mútua; realizar reuniões; requisitar servidores de outros órgãos públicos.

As relações entre as práticas de liderança serão analisadas posteriormente, no capítulo 5, considerando as correlações do quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Relação entre as atividades e as práticas do Cartório A

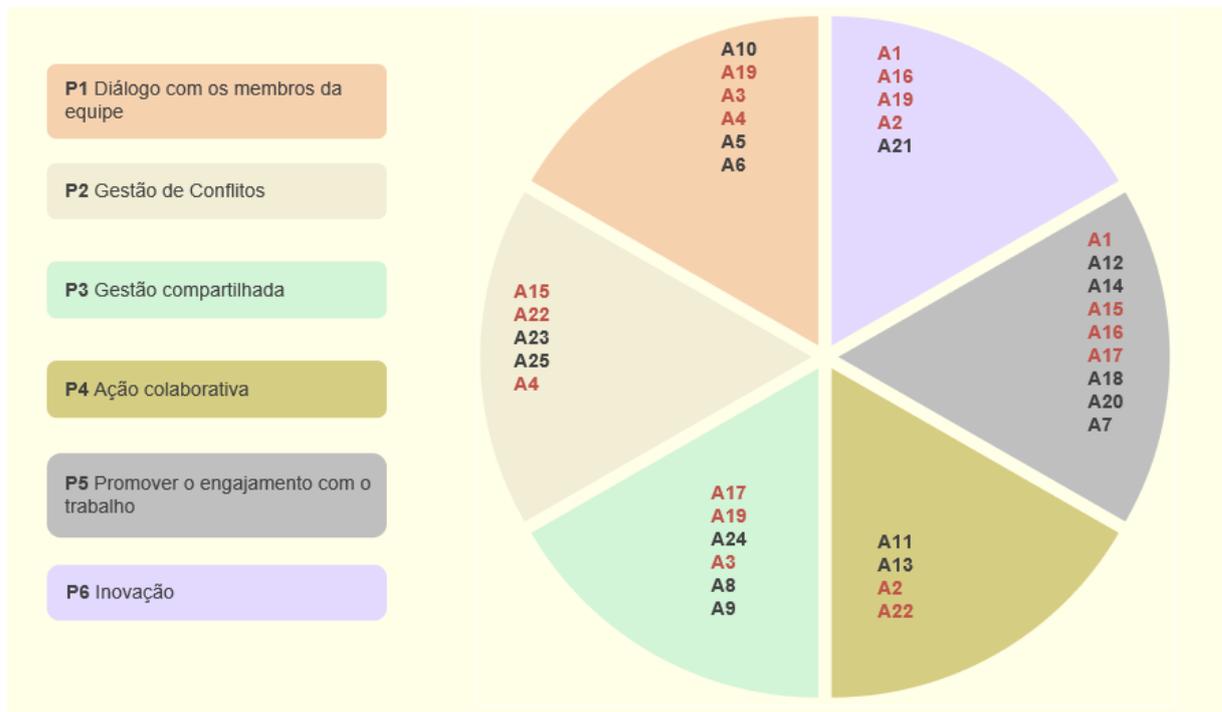
Nº	Descrição da atividade	P1 – Diálogo com os membros da equipe	P2 – Gestão de Conflitos	P3 – Gestão compartilhada	P4 – Ação colaborativa	P5 – Engajamento	P6 – Inovação	Número de práticas
A1	Conceder autonomia para realizar tarefas					5	6	2
A2	Construir juntos uma saída para a solução de problemas				4		6	2
A3	Consultar a equipe antes de tomar decisões	1		3				2
A4	Conversar para dirimir conflitos	1	2					2
A5	Debater para encontrar soluções para os problemas em conjunto	1						1
A6	Definir prioridades	1						1
A7	Delegar tarefas					5		1
A8	Discutir e distribuir as tarefas que serão realizadas, conforme gostos e habilidades dos membros da equipe			3				1
A9	Ensinar mais de uma pessoa a realizar a mesma atividade, para dividir responsabilidades			3				1
A10	Estimular a participação da equipe	1						1
A11	Firmar parcerias				4			1
A12	Manter a qualidade da comunicação no ambiente de trabalho entre chefias e subordinados					5		1
A13	Manter um bom relacionamento com parceiros				4			1
A14	Oferecer suporte social					5		1
A15	Orientar os membros da equipe		2			5		2
A16	Participar do processo de tomada de decisão					5	6	2
A17	Promover a ajuda mútua			3		5		2

A18	Promover o bom relacionamento entre os colegas de trabalho					5		1
A19	Realizar reuniões	1		3			6	3
A20	Receber bem os cedidos e os requisitados					5		1
A21	Relacionar-se com parceiros						6	1
A22	Requisitar servidores de outros órgãos públicos		2		4			2
A23	Revezar a equipe		2					1
A24	Revezar responsabilidades de coordenação			3				1
A25	Solicitar psicóloga para auxiliar a dirimir conflitos		2					1
	Nº de atividades	6	5	5	4	9	4	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Para melhor visualização das 25 atividades que se repetem nas seis práticas de liderança identificadas neste estudo, elaborei a figura 12.

Figura 12 – Relação das práticas de liderança e as atividades do Cartório A



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Por fim, na seção 4.4 apresento os elementos da estrutura de governança das práticas do Cartório A.

4.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS PRÁTICAS DO CARTÓRIO A

As diversas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e criam uma identidade conjunta, não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma dada prática, por meio de três elementos que compõem a sua estrutura de governança: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2002; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Desta forma, dizer que determinadas ações (“fazer/dizeres”) pertencem, estão interligados ou se organizam em uma determinada prática, significa dizer que elas expressam um mesmo conjunto de “entendimentos”, observam (desobedecem ou ignoram) as mesmas “regras” e perseguem os mesmos fins que podem ser considerados aceitáveis dentro de uma

mesma “estrutura teleoafetiva” (SCHATZKI, 2003, 2005; SILVEIRA SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Logo, uma vez que a prática é formada por ações incorporadas, estruturadas por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas (figura 13), busquei analisar a estrutura de governança das práticas levantadas nesta pesquisa nas subseções 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3.

Figura 13 – Estruturas de governança da prática



Fonte: elaborado pela autora (2021), com base em Schatzki (2015).

4.4.1 Entendimentos

Os “entendimentos gerais” dizem respeito a saber como fazer determinada atividade (SCHATZKI, 2006), estando fundamentados em determinados valores que influenciam outras ações e práticas sociais (SCHUBERT, 2017).

Já o "entendimento prático" se refere ao "saber-fazer" alguma coisa de maneira capaz e que pressupõe o compartilhamento de práticas. Remete-se à habilidade, à competência para “saber como” se pode (ou deve) fazer as coisas, ou dizer e identificar/entender as ações dos outros. É sempre contextual, situacional e coletivo e pertence à prática em si e não aos indivíduos (SCHATZKI, 1997; SILVEIRA SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Na sequência, apresento os entendimentos práticos do Cartório A, categorizados com base nas entrevistas realizadas. Os entendimentos práticos identificados no Cartório A foram:

- a) saber se comunicar;
- b) ter flexibilidade;
- c) saber buscar novas soluções para os problemas;
- d) saber lidar com parceiros;

- e) saber executar as tarefas de forma conjunta; e
- f) saber manter o bom relacionamento interpessoal.

Saber se comunicar

O entendimento de saber se comunicar está presente em todas as práticas do Cartório A identificadas neste estudo.

A partir da análise das entrevistas, constatei que o “saber ouvir” faz parte do entendimento “saber se comunicar”. É uma habilidade do grupo, especialmente do Chefe do Cartório A e do Juiz Eleitoral, que procuram realizar reuniões e escutar atentamente os membros da equipe, para que tenham conhecimento sobre como as tarefas estão sendo executadas e como aprimorá-las, se necessário for. Também auxilia a liderança na tomada de decisões, pois, ouvindo os servidores, os líderes obtêm informações mais precisas sobre a questão a ser resolvida.

Da mesma forma, o “saber ouvir” também é utilizado para o acolhimento dos servidores e identificação das necessidades dos liderados, para que seja possível amenizar os desentendimentos e favorecer a harmonia no ambiente de trabalho.

A habilidade de “saber ouvir” também auxilia nos processos participativos. Os liderados e parceiros, quando são ouvidos, sentem-se mais seguros para se expressar, de maneira que diversas visões sobre determinado projeto/tarefa/problema possam ser explicitadas, facilitando o surgimento de ideias criativas e inovação.

Também constatei, por meio das entrevistas, que no Cartório A, o “saber estabelecer o diálogo” é utilizado para dirimir conflitos. A iniciativa de promover uma conversa ocorre tanto por parte do Chefe do Cartório quanto pelos próprios funcionários. Neste caso, os liderados conversam entre si e buscam entrar em um acordo com o colega de trabalho quando há algum mal-entendido, muitas vezes sem a intervenção do líder. Quando o conflito é mais grave, e não a questão não é resolvida entre os próprios servidores, o Chefe de Cartório toma a iniciativa de conversar separadamente com cada servidor envolvido na desavença, para tentar resolvê-la, conforme manifestação dos entrevistados 5 e 8:

Já houve pequenos atritos. Neste caso, a gente procura conversar: "o quê que houve?", e pede desculpa, vamos dizer, entra no diálogo, evita também procurar desavença, para a gente não entrar em conflito (entrevistado 5).

No dia a dia tem problemas pequenos de conflitos. Então a gente procura sempre conversar com a pessoa, ouvir a pessoa, evitar muita fofoca. Como eram três zonas, com ambientes de trabalho diferentes, um sentia que o outro era mais importante ou

menos importante. Nestes casos, a gente sempre também tentou trabalhar no sentido de evitar esses conflitos de competição, de ser melhor que o outro (entrevistado 8).

Verifiquei que o líder se utiliza do “saber oferecer abertura para os liderados exporem suas ideias”, a exemplo do excerto da fala da entrevistada 2: “a gente tem bastante abertura também, para falar, para dar ideias, para sugerir alguma coisa”.

Constatei que o fato de terem abertura para apresentar suas sugestões faz os servidores se sentirem parte integrante da equipe, e isso gera a coesão do grupo, que se une para executar uma tarefa comum. Tendo em vista que muitas das ideias sugeridas para a melhoria dos processos de trabalho são postas em prática, o grupo se sente valorizado, o que facilita a formação de vínculos e a união dos servidores.

O fato de a liderança do Cartório A se dispor a ouvir as propostas do grupo promove o engajamento dos membros no trabalho, na medida em que auxilia na construção de um bom ambiente e de um corpo de servidores mais envolvido e entusiasmado com o serviço.

No que se refere à inovação, constatei que as novas ideias geradas no Cartório A são oriundas de tentativas de solucionar problemas, em que o grupo se sente livre para interagir, compartilhando informações sobre determinado tema.

Identifiquei, também, que os líderes estimulam os colegas a participar das discussões que ocorrem no Cartório A, promovendo o surgimento de novas ideias para a resolução de problemas relativos ao trabalho, conforme depoimento de um dos líderes:

Nós temos que abrir os debates pra encontrar a melhor solução para aquela questão específica. [...] questões relacionadas com a serventia, no quadro, as necessidades que encontra, as conquistas. Tudo o que é de bom e de ruim nós debatemos aqui e vamos prosseguindo. E a coisa funciona, e funciona muito bem. Até porque a Justiça Eleitoral é afeta à Justiça Federal, e no âmbito federal eles até têm uma condição de práticas mais acessíveis (entrevistado 9).

Para tanto, os gestores procuram oferecer suporte social aos integrantes do Cartório A, por meio de compartilhamento de informações e decisões do trabalho, demonstrando amizade, preocupando-se com os liderados e confiando neles, oferecendo-lhes autonomia para a realização das tarefas, viabilizando equipamentos adequados à consecução das atividades, proporcionando sentimentos de bem-estar, conforme fala da entrevistada 2, ao descrever os pontos fortes da liderança no Cartório A:

O ponto forte da liderança no Cartório é a união: “vamos pegar junto e vamos dar jeito nesse novo desafio”. Todo mundo está bem inteirado e instruído. Tem essa preocupação de deixar o pessoal preparado para o novo desafio, de se preocupar em passar para todo mundo o que vai acontecer (entrevistada 2)

Também verifiquei que há um “saber propiciar uma comunicação aberta” no Cartório A, que transmite segurança à equipe e a deixa mais unida. As maneiras de o líder fazer isto é fornecendo o *feedback* aos liderados, conforme se depreende da fala do entrevistado 3:

Se eu pego folga ou férias, eu tento avisar já umas duas semanas antes, porque eu acredito que eu vou fazer falta, porque vai ter um desfalque. Daí o Ivan já disse: "Vai e não te preocupa". Mas eu digo: "Qualquer coisa, eu estou em casa, eu moro aqui do lado." E ele respondeu: "Não te preocupa, aqui a gente se vira". Então existe o vice-versa. Eu tenho esse *feedback* e tenho gratidão. Por isso eu quero fazer um trabalho de excelência (entrevistado 3).

Ter flexibilidade

O entendimento “ter flexibilidade”, identificado nos relatos dos entrevistados do Cartório A, faz parte das práticas de gestão de conflito e inovação. Engloba as subcategorias: ter tolerância ao erro dos liderados e saber conciliar diferenças.

De acordo com as falas dos respondentes, trabalhar no Cartório A requer que os servidores sejam maleáveis, para se adaptarem às mudanças constantes e à diversidade de tarefas, a cada eleição, conforme se depreende das falas dos entrevistados:

Cada eleição é uma eleição, cada eleição é diferente. Eu já incorporei que na Justiça Eleitoral é assim, e vai ser sempre assim: vai mudar cada eleição. É difícil uma eleição se repetir igualzinha à outra, isso eu não me estresso mais (entrevistado 8).

Aqui a gente nunca tem um dia igual ao outro. Então, às vezes, a gente vive muito de picos. Na época de eleição todo dia tu estás fazendo uma coisa diferente. (entrevistada 7)

A gente procura ser o mais flexível possível para ajudar, procurar fazer o mais correto possível. (entrevistado 5).

Para manter a harmonia no ambiente de trabalho, o Chefe de Cartório procura ser tolerante aos erros dos liderados. Para tanto, evita apontar a falha do servidor e busca saber o que ele não entendeu, para poder orientá-lo, para evitar novos equívocos, de acordo com excerto da fala do entrevistado 8:

No caso de erro, procuro não apontar, assim: "ah, você errou", mas procuro uma maneira de ensinar didaticamente, de ensinar a tarefa. Na primeira vez eu faço, depois eu gosto que o servidor tenha autonomia para fazer, eu quero que faça, eu ensino e depois eu mostro para pessoa. Numa fase de aprendizado, que nem nós temos uma servidora requisitada nova, que faz 15 dias que ela está no Cartório, eu ensino a tarefa e depois eu coloco a pessoa para fazer, para ver as dificuldades dela, para ver se aprendeu e se cometeu um erro posteriormente também. A gente vê o erro, identifica

e, de uma maneira bem pedagógica, bem didática, nós corrigimos, para que ela possa de ali para frente realizar a tarefa com autonomia (entrevistado 8).

Ao agir desta forma, o Chefe do Cartório faz os servidores se sentirem à vontade para pedir ajuda, quando não entenderem bem como determinada tarefa deverá ser executada, responsabilizando-se em acertar, já que os resultados repercutem para todo o grupo e nos resultados a serem apresentados pelo Cartório A. Também auxilia a inovação, pois não retrai o processo criativo, evitando que a pessoa fique com medo de errar ou de mostrar que não sabe realizar determinada atividade.

Constatei que o Chefe do Cartório A tenta conciliar as diferenças entre os servidores, procurando entender quais são as divergências individuais ou grupais, para então buscar resolver os problemas.

Assim, o principal mediador dos conflitos no Cartório A é o Chefe de Cartório, que trata o problema de forma individualizada, dependendo da personalidade de cada liderado, conforme relata o entrevistado 3:

Eu sou mais velho que ele, mas ele [o Chefe do Cartório A] participa um monte, ajuda muito. Se for para me chamar a atenção, ele já vem rindo, dá uma articulada. Antes, com a outra Chefe, eu vivia tenso, porque com ela eu cuidava para não fazer nenhum erro (entrevistado 3).

Saber buscar novas soluções para os problemas

O entendimento de buscar novas soluções para os problemas foi identificado nas entrevistas e inclui o saber “ter conhecimento técnico” e categorizado nas práticas gestão compartilhada, ação colaborativa e inovação, como observei no relato do entrevistado 6:

Tendo trabalhado na Justiça Estadual, muitas vezes eu me via fazendo trabalhos mentais que eu gostava e achava interessante, porém, faltava contato com pessoas. Isso eu acho que é algo muito interessante da Justiça Eleitoral, onde você tem duas frentes de trabalho, a judicial e a administrativa, que te força a pensar na solução de problemas (entrevistado 6).

Existe um processo participativo para buscar a solução para um problema de trabalho e/ou para aprimorar uma tarefa. Para tanto, normalmente são realizadas reuniões informais, não agendadas, em que os integrantes do cartório têm liberdade para expor suas ideias.

Destes encontros surgem alternativas criativas, que são acolhidas pelo Chefe de Cartório e pelo Juiz Eleitoral. Muitas delas revertem em resultados efetivos, conforme fala do entrevistado 8:

Eu aceito as ideias, a gente ouve, a gente tenta pôr em prática e, às vezes, saem grandes resultados de uma ideia simples. Acho que a gente tem que ouvir muito, sentir aquele que tá lá na ponta, executando a tarefa. (entrevistado 8).

Vale registrar que tais soluções envolvem parceiros externos, repercutindo na prática ação colaborativa, em que cito como exemplo o Projeto Biometria, descrito na seção 4.3.4.

Para que as novas soluções surjam, de acordo com as falas dos respondentes, é oportuno que os servidores do Cartório A tenham conhecimento técnico, até para aprimorar as atividades em um relativo curto espaço de tempo, nas variadas áreas em que o cartório eleitoral atua (jurisdicional, administrativa, entre outras). Há um leque variado de saberes que são exigidos dos servidores do Cartório A e que vão se modificando constantemente, devido às inovações, especialmente às tecnológicas, relacionadas às eleições. Estas inovações se refletem nos vários sistemas utilizados, como os relativos à administração do cadastro de eleitores, aos atos de alistamento e de transferência eleitoral, à revisão do eleitorado, à designação de locais de votação, à criação das seções eleitorais, à convocação de mesários, entre outros:

A gente já sabe que a nossa Justiça ela é nesse estilo, ela é diferente da Justiça do Trabalho, ela é diferente da Justiça Federal. Nós somos eminentemente administrativos, então as tarefas da Justiça Eleitoral são da nossa personalidade, essa sazonalidade. Esse serviço diferente, não fazer a mesma coisa todo dia, é cada dia uma coisa diferente. É claro que isso demanda mais tempo de estudo, mais conhecimento em mais áreas, não fica tipo especialista em um só assunto e executando aquele trabalho todo dia. Isso requer muito mais atenção, requer muito administração de tempo, de pessoal, de organização de tarefa e de execução. Então, para mim, isso eu já assimilo muito bem, não ficar só reclamando "ai, de novo! lá vem"... é da natureza da Justiça Eleitoral, Eu tenho que estar consciente que aqui é dessa maneira. Claro, sempre querendo aperfeiçoar, sempre querendo melhorar o processo (entrevistado 8)

Saber lidar com os parceiros

O entendimento “saber lidar com os parceiros” foi identificado nas entrevistas do Cartório A como sendo parte da prática ação colaborativa. Abrange as subcategorias de: saber identificar os potenciais parceiros, saber firmar acordos com os parceiros e saber realizar contato contínuo com os parceiros.

Tendo em vista que o Cartório A depende de parceiros externos para realizar as eleições, o Chefe de Cartório e os próprios servidores mapeiam as atividades a serem realizadas, identificando quais parceiros seriam necessários e poderiam colaborar para executar os projetos. Na análise das entrevistas identifiquei os principais parceiros do Cartório A:

- a) a Imprensa, que é contatada para divulgar os prazos referentes à eleição (por exemplo, a data limite para os eleitores se alistarem, para regularizarem a sua situação eleitoral etc.);

- b) a Prefeitura, para disponibilizar salas de aula para o treinamento dos mesários, pessoal, veículos, local para armazenar urnas;
- c) FURB e Uniasselvi, para requisitar servidores e estagiários.

Normalmente, quem realiza os contatos com os parceiros externos é o Chefe de Cartório, que agenda e participa das reuniões. Ele procura manter um bom relacionamento com as instituições parceiras, que é facilitado pela rede de relacionamentos que ele já tinha em seu emprego anterior, no mesmo município em que atua atualmente:

Eu fui policial muitos anos aqui em [nome do município], então eu já conheço bastante gente, e isso também até facilita um pouco, porque eu já era mais conhecido antes aqui e sempre procurei ter um bom relacionamento, porque facilita a nossa vida, abre as portas. A Justiça Eleitoral, com um quadro reduzido, com poucos recursos humanos e materiais. Tem várias instituições que podemos pedir carro, local de votação, toda essa estrutura (entrevistado 8).

Após as tratativas, são celebrados convênios com alguns parceiros, como a Prefeitura e as universidades. Em outros casos, os acordos acontecem verbalmente, podendo citar como exemplo a Imprensa.

Via de regra, os convênios são celebrados devido ao bom relacionamento do Chefe do Cartório com os parceiros externos, que muitas vezes cedem servidores para auxiliar na execução das tarefas do Cartório A, conforme se depreende da sua fala:

Uma autarquia de água e esgoto, mas, pela boa parceria, pelo bom relacionamento, vai ceder dois estagiários, que a gente está precisando muito de mão de obra para o atendimento ao eleitor. Tem cartório, que a gente tem conhecimento, que a chefia não quer nem pedir para o Prefeito, acha que vai ficar submisso. Eu não sou a chefia ou a Justiça Eleitoral em [nome do município], ela não é submissa, não se curva aos políticos, mas a gente faz essa gestão colaborativa (entrevistado 8).

Para manter a rede colaborativa com os parceiros, o Chefe de Cartório procura manter contato com eles com assiduidade, tanto em anos eleitorais como em anos não eleitorais.

Saber executar atividades de forma conjunta

O entendimento de “saber executar as atividades de forma conjunta” foi identificado nas entrevistas e identificado nas práticas gestão compartilhada e inovação.

Já faz parte da cultura do Tribunal Regional Eleitoral, desde a sua instituição, realizar as tarefas dos cartórios eleitorais de maneira sincronizada, e no Cartório A não é diferente. No

Cartório A, muitas das tarefas são realizadas em conjunto com os servidores do Cartório B, ambos localizados na mesma estrutura física, conforme relata o entrevistado 8:

No dia a dia, tem atividades que envolvem os servidores das duas zonas eleitorais; então, a gente acaba tendo que fazer junto. E na eleição, muitas tarefas também acabam sendo realizadas de maneira compartilhada (entrevistado 8).

As atividades no Cartório A também são executadas conjuntamente pelos seus servidores, como no caso de alguns processos judiciais, descrito no excerto a seguir, em que três servidores com formação em Direito se reuniram para trabalhar em uma mesma ação judicial:

Essa semana mesmo aconteceu de ter um assunto que não é rotineiro, porque a gente não tem muito processo judicial, então tudo o que é diferente pra nós, nós temos que procurar estudar. E a gente encontrou a solução. Por exemplo, nesse momento nós estamos com um outro problema, um outro assunto nesse processo que são cinco réus e têm muitos advogados, e aquele um processo de 2012, que já subiu ao TSE, retornou, começou tudo de novo, foi anulado. Então, nós temos dezenas de advogados que entraram e saíram do processo. Essa semana eles estão querendo forçar um dos réus ficar sem advogado. Chegaram quatro procurações desistindo do processo. Então, nós estamos fazendo neste momento um levantamento desde o início: quem era o advogado, quem saiu, quem entrou, porque que saiu, tudo, para a gente filtrar porque terça-feira agora tem uma audiência, são 50 testemunhas, para que o advogado não use de uma manobra, para não dizer que estava sem advogado no processo. Então nesse momento estamos eu, a Maria e a Joana estamos fazendo um pente fino no processo, catalogando cada um: no dia tal ele entrou com um advogado, no dia tal, na página tal, saiu aquele advogado, no dia tal entrou outro. Quando chega um problema maior, nós três nos unimos para resolver o problema. Isso tá acontecendo nesse momento ali, uma coisa nova, diferente e a gente está ali, os três trabalhando em cima disso (entrevistado 8).

Nesta pesquisa, identifiquei os motivos pelos quais os servidores trabalham conjuntamente: para ter mais segurança dos procedimentos a serem adotados; para ter várias visões sobre determinado assunto; e para executar a tarefa da melhor maneira possível. Estes objetivos incitam a união do grupo e o espírito de equipe, favorecendo a inovação.

Saber manter um bom relacionamento interpessoal

O entendimento de manter um bom relacionamento interpessoal foi identificado nos entrevistados do Cartório A e está presente em todas as suas práticas.

Constatei que há uma boa relação entre os integrantes do Cartório A, criando um clima organizacional agradável. Há um estímulo para se trabalhar em equipe, seja por imposição legal, seja pela necessidade de união para alcançar o mesmo fim.

Há um cuidado para que o processo de comunicação flua da melhor maneira possível, com respeito e polidez. Também verifiquei que o grupo procura resolver o problema assim que ele ocorre, por meio do diálogo, para manter a harmonia no ambiente de trabalho.

4.4.2 Regras

As regras são formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão), que ordenam, direcionam, ou repreendem as pessoas para realizar ações específicas (SCHATZKI, 2005) e são incluídas na vida social por aqueles com autoridade para tal, com o intento de orientar e determinar o curso “correto” das atividades (SCHATZKI, 2002).

A seguir relacionarei algumas leis estabelecidas e regras convencionadas pelos próprios servidores do Cartório A, que determinam como as ações “devem” ser realizadas, para cumprir as tarefas estabelecidas.

Lei 8.112/1993 e Portaria TRESA P n. 35/2016

A Lei 8.112/1993 influencia as práticas diálogo entre os membros da equipe, gestão de conflitos, gestão compartilhada, ação colaborativa e inovação.

Existe uma convenção interna do grupo e uma imposição legal de que o trato com os colegas de trabalho se dê com urbanidade, em cumprimento ao art. 116²¹ da Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

O Código de Ética do TRESA (Portaria P 35/2016) segue a mesma linha. Em seu art. 4º, inciso I, e art. 6º, inciso II, estabelece que:

Art. 4º No exercício das atribuições de seu cargo ou função e para o atendimento do princípio da moralidade administrativa, o servidor deverá observar as seguintes regras gerais, sem prejuízo de outras previstas em lei ou neste Código:
I – a honestidade, a dignidade, o decoro, o zelo, o respeito e a integridade;

²¹ Lei 8.112/1990 - art. 116. São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - **tratar com urbanidade as pessoas**; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder (grifo meu).

Art. 6º São deveres do servidor, sem prejuízo da observância das demais obrigações legais e regulamentares:

[...]

II – tratar os usuários do serviço público e os servidores com cortesia, urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a condição e as limitações de cada qual, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social; [...] (TRESC, 2016).

Tais regramentos são elementos não humanos que, conectados com os atores humanos, determinam o modo de agir aceito pelo grupo. Nesse sentido, constatei, por meio das entrevistas, que, quando a equipe dialoga entre si, de maneira polida, respeitosa e aberta, os acordos para tomada de decisão ocorrem de forma mais exitosa, assim como os processos para dirimir conflitos.

Da mesma forma, tais regras valem para o tratamento com os parceiros externos, para formar uma rede de relacionamentos que contribui para o bom andamento dos trabalhos do Cartório A.

No que se refere à inovação, é necessário um bom ambiente de trabalho para que a criatividade possa fluir. Nesse sentido, os servidores do Cartório A se sentem seguros para compartilhar suas ideias, pois são ouvidos e suas sugestões são bem-vindas.

Resolução TRESC n. 7.242/2000

Este regramento legal influi na prática gestão compartilhada do Cartório A, já que uma das suas atividades é “revezar as responsabilidades de coordenação”.

De acordo com a Resolução TRESC n. 7.242/2000, quando os servidores detentores de função comissionada se ausentam do trabalho, por motivo de férias, por exemplo, eles indicam um substituto para exercer suas funções enquanto estiverem fora. No Cartório A, o Chefe do Cartório e a servidora Maria têm funções comissionadas; portanto, quando não estão presentes, há a alternância na coordenação das atividades do cartório.

Decreto nº 9.203/2017, a Resolução TSE nº 23.523/2007 e a Portaria da Presidência do TRESC n. 297/2010

Seguindo a análise, verifiquei que as principais regras que regem a prática ação colaborativa constam do Decreto nº 9.203/2017, que disciplina a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta. Esta normativa prevê, no art. 4º, inciso IV, como uma das diretrizes da governança pública “articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público” (BRASIL, 2017).

Alinhado ao Decreto antes mencionado, no âmbito da Justiça Eleitoral, está a Resolução TSE nº 23.523/2007, que permite a requisição de servidores públicos para prestar serviços aos cartórios eleitorais. Para Santa Catarina, o regramento que permite tal prerrogativa é a Portaria da Presidência do TRESC n. 297/2010, que dispõe, inclusive, sobre a prorrogação dessas requisições.

Resolução TSE nº 22.572/2007

A Resolução TSE nº 22.572/2007 trata do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, que estabelece como uma das suas diretrizes o acesso dos servidores às ações de capacitação e desenvolvimento. Também determina, em seu inciso III do art. 6º, a obrigatoriedade de “proporcionar o envolvimento dos ocupantes de funções de natureza gerencial com o aprendizado, assegurando a realização de, pelo menos, 30 (trinta) horas de capacitação destinadas à formação e ao desenvolvimento de gestores, a cada dois exercícios”.

Desta forma, os treinamentos oferecidos por conta dessas regras auxiliam na prática de inovação, já que aumentam os conhecimentos do grupo, conforme excerto da entrevista de um dos servidores do Cartório A:

Eu acho muito importante estes cursos que o Tribunal [TRESC] oferece. Aprendo a olhar para mim. Estes que foram feitos nos últimos anos, de relações interpessoais, eu me vi muito crescimento como pessoa naqueles cursos, que acho que, desde 2009, 2010. Esse último, de liderança, que a gente fez, da UFSC, também achei bem bacana assim, bem prático e bem enriquecedor (entrevistado 8).

Lei nº 8.666/1993

A Lei nº 8.666/1993 instituía, à época das entrevistas, as normas para licitações e contratos da Administração Pública e está vinculada à prática da ação colaborativa.

A normativa estabelece como devem ser os convênios na administração pública, utilizados para formalizar as parcerias. Por meio deles, solicita-se servidores para o Cartório A, espaços para realizar o treinamento de mesários, veículos para se dirigir locais de votação, entre outros serviços.

Valores do planejamento estratégico do TRESC

Os entendimentos do Cartório A estão alinhados com os valores do planejamento estratégico do TRESC, dispostos na Resolução TRESC n. 7.935/2015, e estão elencados a seguir:

- a) coerência: alinhamento entre discurso e prática;
- b) comprometimento: atuação com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades;
- c) ética: atuação sob os princípios da honestidade, lealdade e dignidade;
- d) flexibilidade: atitude de abertura permanente para compreender a necessidade de mudanças, adotando medidas para promovê-las;
- e) inovação: estímulo à criatividade e à busca de soluções diferenciadas;
- f) integração: compartilhamento de experiências, conhecimentos e colaboração participativa na justiça eleitoral que conduzam à formação de equipes orientadas para resultados comuns;
- g) reconhecimento: adoção de práticas de estímulo e valorização das contribuições individuais e de grupos que conduzam ao cumprimento da missão do TRESC;
- h) respeito: reconhecimento e aceitação das diferenças entre as pessoas;
- i) transparência: garantia do acesso às informações, ações e decisões institucionais.

Executar a tarefa imediatamente

Uma das convenções já adotada pelo Cartório A é executar a tarefa assim que ela for definida, com foco e determinação, para não acumular. Esta regra envolve a prática da gestão compartilhada.

A seguir, transcrevo uma fala do entrevistado 8, que representa esta regra:

O nosso Cartório está com o serviço em dia, nada acumulado. A gente tem notícias de cartórios que tem muitas coisas acumuladas de dois, três anos atrás. Chega uma tarefa, é uma coisa que a gente sempre prega aqui, já está executada imediatamente. Depois que executou, está tranquilo, beleza, vai tomar um café, mas nada de ficar postergando a tarefa. Chegou a tarefa, a gente já realiza, para não deixar acumular (entrevistado 8).

Relação das regras com mais de uma prática

Constatei que mais de uma regra está presente nas práticas estudadas nesta pesquisa.

A Portaria da Presidência do TRESC nº 35/2016 (Código de Ética) está presente em cinco práticas, as quais se inter-relacionam. Este Código disciplina as condutas que os servidores devem ter no trabalho, destacando-se, nas entrevistas, a honestidade, a dignidade, o decoro, o respeito e a integridade, a qualidade e a eficiência. Já a Portaria nº 297/2010, que trata da requisição de servidores públicos para prestar serviços aos Cartórios das Zonas Eleitorais de Santa Catarina, instrumentaliza a atividade “requisitar servidores de outros órgãos públicos” da ação colaborativa.

A Resolução TRESA nº 7.242/2000 (substituição de servidores ocupantes de função comissionada) afeta a prática gestão compartilhada, pois, quando o Chefe de Cartório usufrui de suas férias ou licenças, indica um substituto, que se responsabiliza pela gestão do Cartório A.

Da mesma forma, os valores do planejamento estratégico do TRESA, estendidos aos cartórios eleitorais de Santa Catarina, norteiam todas as práticas levantadas nesta pesquisa, conferindo significado e senso de propósito aos seus integrantes.

Os regulamentos expedidos pelo Tribunal Superior Eleitoral igualmente regram os comportamentos e procedimentos dos cartórios eleitorais. Ao estudar o Cartório A, constatei que, dentre as diversas normativas que norteiam atitudes dos servidores, duas delas se destacam nas práticas ação colaborativa e inovação: a Resolução TSE nº 22.572/2007 (Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral) e Resolução TSE nº 23.523/2007 (requisição de servidores públicos, para prestar serviços à Justiça Eleitoral). A primeira, por propiciar a disseminação do conhecimento técnico, que auxilia na inovação, e a segunda, por permitir aumentar o corpo funcional do cartório, especialmente na época das eleições.

Já no âmbito federal, identifiquei normativas que exercem influência nos modos de proceder dos servidores e requisitados, descritas a seguir.

A Lei nº 8.112/1993 relaciona os deveres do servidor público, dentre eles, tratar com urbanidade as pessoas. Percebi que esta é uma regra internalizada pelos membros do Cartório A, incluindo o respeito no trato com os colegas de trabalho e parceiros. Está presente em todas as práticas estudadas.

A Lei 8.666/1993 é utilizada principalmente para firmar convênios com os parceiros, nas atividades relacionadas na prática “ação colaborativa”. Já o Decreto nº 9.203/2017, que trata das diretrizes da governança pública, está diretamente relacionado às práticas “ação colaborativa” e inovação, sobressaindo-se, especialmente no Cartório A, as seguintes diretrizes:

Art. 4º São diretrizes da governança pública: [...]

I – direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; [...]

IV – articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; [...]

XI – promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (BRASIL, 2017).

Por fim, há um preceito que orienta os integrantes do Cartório A, imposto pelo líder, segundo o qual, as tarefas devem ser realizadas tão logo lhes sejam repassadas, para que não haja acúmulo de serviço e não sejam extrapolados os prazos determinados por lei.

4.4.3 Estruturas teleoafetivas

A estrutura teleoafetiva²² constitui um conjunto hierarquicamente organizado social e não individual, e normativo de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na prática (SILVEIRA SANTOS; SILVEIRA, 2015). O termo normativo, neste conceito, diz respeito às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer, como também de aceitabilidade – daquilo que é aceitável que se faça (SCHATZKI, 2002; SILVEIRA SANTOS; SILVEIRA, 2015).

As estruturas teleoafetivas se manifestam nas práticas sociais por meio dos propósitos e das motivações que orientam os "atos corporais" e os "discursos" das ações. Definem quais projetos devem ser levados adiante e quais os fins a que se destinam, elegendo as tarefas que os compõem (SCHUBERT, 2017). Elas dizem respeito ao “por que” realizar determinada prática, visto que está relacionada ao que os sujeitos “aceitam” fazer e é formada pelos afetos, emoções, e o que faz sentido no conjunto de ações executadas (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Identifiquei 15 estruturas teleoafetivas no Cartório A, que envolviam fins, meios e emoções (sentimentos, afetos e humor), e que foram agregadas em cinco grupos, relacionadas a seguir e discriminadas no quadro 8:

- a) manter a harmonia no ambiente de trabalho;
- b) buscar soluções de forma participativa;
- c) fortalecer a coesão do grupo;
- d) angariar parcerias; e
- e) criar valor público.

As relações entre as práticas de liderança serão analisadas no capítulo 5, considerando as correlações do quadro 8.

²² A expressão estrutura teleoafetivas tem origem nas palavras teleologia (orientação para fins) e afetos (emoções, humores, estado de espírito).

Quadro 8 – Estruturas teleoafetivas do Cartório A e suas subcategorias

ESTRUTURAS TELEOAFETIVAS	PRÁTICAS					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Manter a harmonia no ambiente de trabalho	X	X	X		X	X
Prevenir e resolver conflitos	X	X				
Promover vínculos positivos no trabalho	X		X		X	X
Ter respeito pelos colegas de trabalho	X	X	X		X	X
Ser solidário			X		X	X
Ter gratidão			X			
Buscar soluções de forma participativa	X		X			X
Gerar novas ideias	X		X			X
Ter espírito de equipe			X			X
Aprimorar continuamente os processos de trabalho			X			X
Buscar outras visões para auxiliar na tomada de decisão	X		X			X
Ter flexibilidade		X	X			X
Fortalecer a coesão do grupo	X		X		X	X
Criar vínculos de cooperação	X		X		X	X
Ter senso de pertencimento			X		X	X
Ter confiança na equipe			X		X	
Angariar parcerias			X	X		
Executar projetos com a ajuda de parceiros			X	X		X
Aumentar o número de servidores				X		
Criar valor público			X	X		X
Entregar serviços de qualidade à população			X	X		X
Ter compromisso com a tarefa			X	X		X
Ter a sensação de dever cumprido			X	X		X
Sentir orgulho de pertencer			X	X		X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Manter a harmonia no ambiente de trabalho

A estrutura teleoafetiva de manter a harmonia no ambiente de trabalho está ligada às práticas diálogo com os membros da equipe, gestão de conflitos, gestão compartilhada, “promover o engajamento com o trabalho” e inovação e envolve as subcategorias de promover vínculos positivos no trabalho, ter respeito pelos colegas de trabalho, ser solidário, ter gratidão e prevenir e resolver conflitos.

Constatai, por meio das entrevistas, que existe o cuidado de manter o bom ambiente de trabalho. Os vínculos positivos de afetividade estão presentes no Cartório A, com demonstrações de camaradagem, solidariedade e respeito. Há uma preocupação do Chefe de Cartório para que a equipe se sinta feliz, o que auxilia a criar uma atmosfera de descontração, conforme fala do entrevistado 8:

Eu sempre digo que a gente tem que ser feliz na vida. Eu acho que, quem chega ali [no Cartório A], consegue perceber um pouco dessa descontração, de que somos pessoas que, apesar de ter muito trabalho que, em período eleitoral, a gente tem um clima bom, a gente ajuda um ao outro, porque, se um não faz a tarefa, vai sobrecarregar para o restante da equipe. Então a gente tem que ser parceiro e, se puder, ser amigo também. No mínimo, a gente tem que ser solidário, se respeitar aqui, e ter um ambiente feliz. Respeitar a todos, independente do cargo, da função, se é estagiário, requisitado ou faxineira. (entrevistado 8).

Por meio dos relatos foi possível perceber que há gratidão, por parte dos servidores, por terem a possibilidade de conviver em um ambiente de trabalho tranquilo, conforme fala do entrevistado 3: “Eu tenho muita gratidão por trabalhar aqui, e todos demonstram muita consideração pelo meu trabalho. As pessoas me agradecem pelas coisas que faço, ‘obrigada por isso’, ‘obrigada por aquilo’”.

Verifiquei que este sentimento de gratidão afeta a gestão compartilhada no Cartório A, pois gera confiança entre os membros da equipe, criando vínculos positivos, o que facilita a divisão de responsabilidades, uma vez que um se dispõe a ajudar o outro nas atividades a serem realizadas.

Da mesma forma, constatai que o bom ambiente de trabalho do Cartório A facilita o diálogo com os membros da equipe, fazendo com que se sintam à vontade para expressar a suas ideias. Assim, novas propostas surgem para a execução de tarefas e aperfeiçoamento de projetos que serão implantados, bem como para a resolução de problemas, trazendo mais subsídios para o processo de tomada de decisão.

Por fim, constatai que, para manter a harmonia no ambiente de trabalho, tanto o Chefe de Cartório quanto os servidores procuram prevenir o surgimento de possíveis conflitos. O gestor desempenha um papel importante nesse processo, pois promove a comunicação aberta com o grupo e busca conversar com os envolvidos assim que surge um problema.

Buscar soluções de forma participativa

No Cartório A, a estrutura teleoafetiva de buscar soluções de forma participativa tem por fim gerar novas ideias, criar um espírito de equipe, aprimorar os processos de trabalho,

buscar outras visões para auxiliar na tomada de decisão. Envolve as práticas diálogo com os membros da equipe, gestão compartilhada e inovação e exige que seus membros tenham flexibilidade para lidar uns com os outros.

Por meio das entrevistas, percebi que há gestão participativa no Cartório A. Os líderes procuram consultar os servidores antes de decidirem algo relevante, para buscar outras perspectivas, o que, segundo estes, enriquece e ajuda a melhorar o processo de tomada de decisão. Com isto, novas ideias são geradas, o que contribui para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, já que as sugestões dos servidores foram implementadas por diversas vezes, resultando em melhoria nos resultados apresentados.

Os servidores se sentem valorizados com a atitude dos líderes e, a cada melhoria sugerida pelo grupo, o espírito de equipe se mostra mais fortalecido, uma vez que o grupo consegue atingir os objetivos almejados pelo Cartório A com maior facilidade.

Também constatei que existe uma relação de confiança entre os integrantes do Cartório A quando os líderes, ao acolherem as ideias dos liderados, distribuem as atividades em decorrência dessas novas propostas e delegam responsabilidades, mediante o consenso do grupo, e oferecem autonomia para executar as tarefas:

Se a pessoa não confia no seu liderado, você não vive, você vai ficar constantemente com aquela tarefa na cabeça. Então, a confiança na equipe é fundamental, até porque a gente não conseguiria dar conta de tudo. Para ter um o bom relacionamento no trabalho, é importante confiar. Eu confio muito nas pessoas que estão hoje no Cartório, na qualidade de trabalho que elas apresentam. (entrevistado 8).

Por fim, notei que a horizontalização, descentralização das decisões e a delegação de responsabilidades no Cartório A favorecem o aumento da comunicação e o interesse em apresentar propostas de melhoramento do trabalho no Cartório A. Também auxiliam na flexibilidade do grupo em aceitar as opiniões dos colegas, inclusive para responder às demandas com maior agilidade.

Fortalecer a coesão do grupo

Identifiquei que uma das estruturas telofetivas do Cartório A é fortalecer a coesão do grupo, criando vínculos de cooperação, com senso de pertencimento e confiança na equipe. Estas motivações afetam as práticas diálogo com os membros da equipe, gestão compartilhada, “promover o engajamento com o trabalho” e inovação.

Verifiquei, por meio das entrevistas, que existe coesão do grupo para a realização das tarefas, em que os membros se unem por conta de propósitos comuns, para realizar um trabalho

de qualidade. Esta integração é estimulada pelos líderes, que costumam valorizar os serviços realizados.

O sentimento de união entre os servidores do Cartório A gera um espírito de equipe, conforme observei nas entrevistas. Os servidores também se sentem respeitados pelos integrantes do grupo, especialmente pelos gestores, que fazem questão de incluir os membros deste Cartório nos processos decisórios. Ademais, constatei que existe um senso de pertencimento nos membros do grupo, que se sentem orgulhosos de fazerem parte do Cartório A, conforme relata o entrevistado 8:

A pessoa tem que ter o prazer de vir trabalhar, sentir que é amado, que é acolhido, que sente que faz parte do grupo. Digo também, sempre, que a pessoa tem que sentir importante nas tarefas. Quando tá acontecendo a eleição, eu sempre brinco com os estagiários que aquilo que está acontecendo é porque ele colaborou, ou quando vê uma reportagem num jornal grande, a respeito das eleições, de que o Brasil inteiro está sendo movimentado naquele dia, ali tem a nossa participação. Então a gente sente orgulho com aquilo que está acontecendo, que está toda a hora falando na mídia, e somos nós que executamos aqui, e cada um aqui está dando a sua contribuição (entrevistado 8).

Observei que a confiança que os líderes depositam nos membros do Cartório A é um fator que contribui para a coesão da equipe, beneficiando também as práticas de gestão compartilhada e “promover o engajamento com o trabalho”. Constatei, por meio das entrevistas, que as demonstrações de amizade e o bom relacionamento existentes no Cartório promovem o engajamento no trabalho, entendido neste estudo como a ligação do indivíduo com a sua organização, envolvendo o estado afetivo-cognitivo persistente (HASSAN; AHMED, 2011).

A coesão do grupo também atinge a prática gestão compartilhada, em que a união entre os servidores do Cartório A os faz se perceberem como participantes de um sistema em que cada um tem o seu papel, suas responsabilidades e atividades, que devem ser executadas para que o todo funcione.

Tudo isso contribui para a coesão dos integrantes do Cartório A, que se unem movidos por um propósito comum, pois entendem que só assim poderão concluir as eleições e os projetos com êxito.

Angariar parceiros

Outra estrutura teleoafetiva que identifiquei no Cartório A foi a de “angariar parceiros”, composta pelas subcategorias executar projetos com a ajuda de parcerias e aumentar o número de servidores.

Ao buscarem parceiros externos, o Chefe do Cartório e o Juiz Eleitoral buscam obter auxílio para a execução das atividades do Cartório A, principalmente para viabilizar a realização de projetos, incluindo a própria eleição, e aumentar o número de colaboradores no trabalho. Esta ação promove, portanto, a prática gestão compartilhada, tendo em vista que utiliza a colaboração dos parceiros para realizar as tarefas do Cartório A, incluindo o acréscimo de servidores na sua força de trabalho, principalmente na época das eleições.

Da mesma forma, impacta na prática inovação, haja vista que os parceiros e os servidores do Cartório A se reúnem para encontrar soluções inovadoras para poderem concretizar os projetos.

Tais ações provocam sentimentos de pertencimento ao grupo, que se sente motivado a obter resultados positivos com a colaboração de parceiros e, especialmente, a confiança da população nos serviços prestados pelo Cartório A.

Criar valor público

Por fim, verifiquei, por meio das entrevistas, que a estrutura teleoafetiva que motiva o grupo a “criar valor público”, abrange as subcategorias “entregar serviços de qualidade à população”, “ter compromisso com a tarefa”, “ter a sensação de dever cumprido, quando encerra uma eleição” e “sentir orgulho de pertencer”.

Adotei, nesta tese, o conceito de valor público de Stoker (2006), entendido pelo autor como um novo paradigma para guiar os servidores públicos no desafio colocado pelo surgimento da governança em rede. Para o autor, valor público é mais que a soma das preferências individuais dos usuários ou produtores de serviços públicos; o julgamento do que é valor público é construído coletivamente, por meio de deliberação, envolvendo os servidores e gestores públicos e *stakeholders*-chave.

Seguindo esta linha de raciocínio, constatei que os servidores do Cartório A trabalham juntos, criando soluções inovadoras, para que os eleitores tenham confiança no processo eleitoral e considerem que os serviços prestados sejam eficientes, beneficiando assim as práticas gestão compartilhada e inovação. Para tanto, a equipe tem compromisso com as tarefas e vale-se de uma rede de parceiros para oferecer um atendimento de qualidade aos eleitores, envolvendo a prática de ação compartilhada. Cada vez que finda uma eleição, a equipe tem a sensação de dever cumprido e sente orgulho de pertencer à JE, conforme fala do entrevistado 6:

Tivemos biometria até o mês de abril de 2016. Em seguida, começaram as atividades eleitorais das municipais. Foi um ano bastante crítico em [nome do município], em razão do final da biometria e logo em seguida as eleições municipais. Tudo isso é muito desgastante, principalmente em ano eleitoral, mas, ao mesmo tempo me traz, como servidor ainda que requisitado, bastante alegria em ver um resultado palpável. Não é só ver o eleitor voltar, que isso é algo apenas genérico, mas em sentir que você contribuiu para que a eleição ocorresse da melhor forma possível. Ano passado trabalhamos bastante, só a título de exemplo, trabalhamos bastante com eleitores que possuem algum tipo de deficiência e nós trouxemos a possibilidade destas pessoas que têm algum tipo de deficiência virem ao Cartório. Nós as colocamos em sessões especiais para votar. Aquelas pessoas que não poderiam se deslocar até o Cartório, nós fomos de carro até eles, para que eles pudessem renovar os seus títulos, caso estivessem cancelados, ou apenas mudar para as sessões especiais, para que tivessem maior conforto no dia das eleições, para que não tivessem nenhuma dificuldade para votar (entrevistado 6).

No quadro 9 e na figura 14 constam as correlações entre as estruturas de governança e as práticas do Cartório A, considerando os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas identificadas nesta pesquisa.

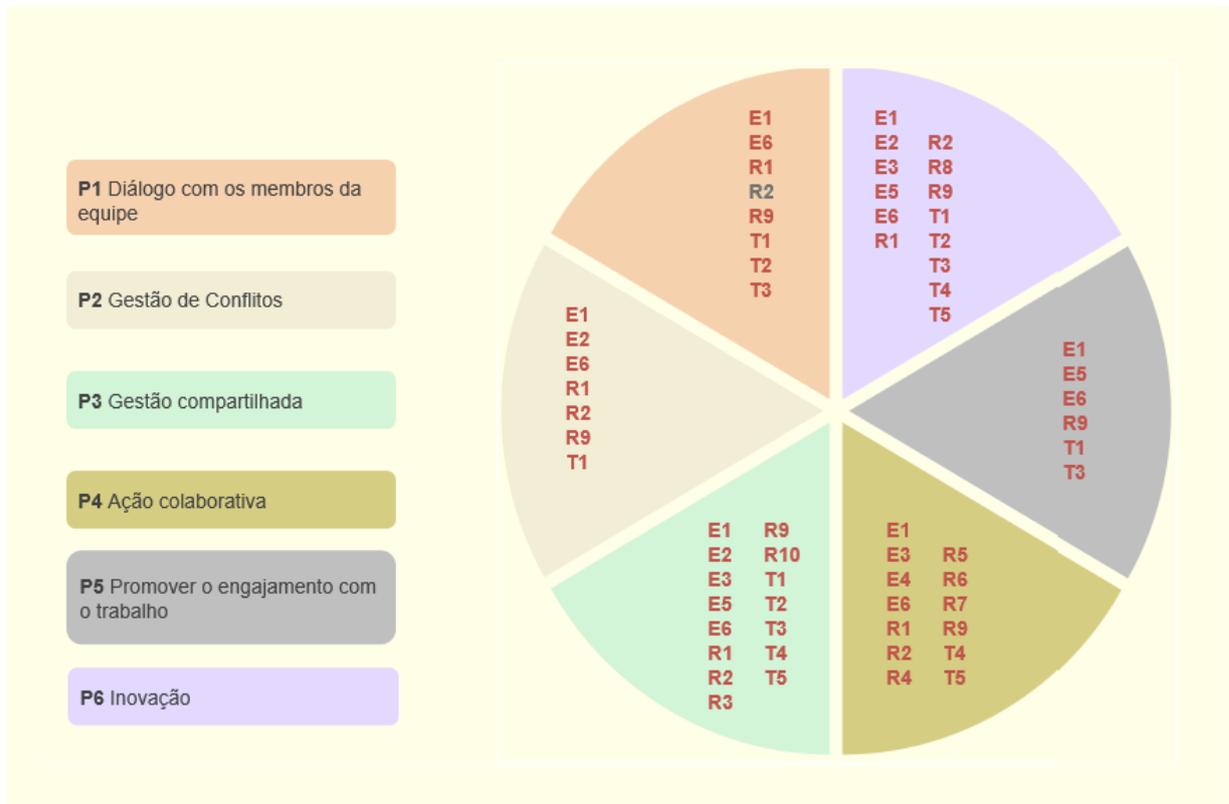
Na correlação, percebi que os entendimentos “saber se comunicar” e “saber manter um relacionamento interpessoal interferem em todas as práticas, bem como as regras que espelham os valores do planejamento estratégico do TRESA.

Quadro 9 – Estruturas de governança das práticas do Cartório A

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	DESCRIÇÃO	PRÁTICAS					
		Diálogo com os membros da equipe	Gestão de conflitos	Gestão compartilhada	Ação colaborativa	Promover o engajamento com o trabalho	Inovação
Entendimento	Saber se comunicar	x	x	x	x	x	x
	Ter flexibilidade		x	x			x
	Saber buscar novas soluções para os problemas			x	x		x
	Saber lidar com os parceiros				x		
	Saber executar as atividades de forma conjunta			x			x
	Saber manter um bom relacionamento interpessoal	x	x	x	x	x	x
Regras	Lei 8.112/1993	x	x	x	x		x
	Portaria P n. 35/2016	x	x	x	x		x
	Resolução TRESA n. 7.242/2000			x			
	Decreto nº 9.203/2017				x		
	Resolução TSE nº 23.523/2007				x		
	Portaria P n. 297/2010				x		
	Lei nº 8.666/93				x		
	Resolução nº 22.572/2007						x
	Valores do planejamento estratégico do TRESA	x	x	x	x	x	x
Executar as tarefas imediatamente			x				
Estruturas teleafetivas	Manter a harmonia no ambiente de trabalho	x	x	x		x	x
	Buscar soluções de forma participativa	x		x			x
	Fortalecer a coesão do grupo	x		x		x	x
	Angariar parceiras			x	x		x
	Criar valor público			x	x		x

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Figura 14 – Estruturas de governança das práticas do Cartório A



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na figura 14, a letra E se refere aos entendimentos, R significa as regras e T representa as estruturas teleofetivas.

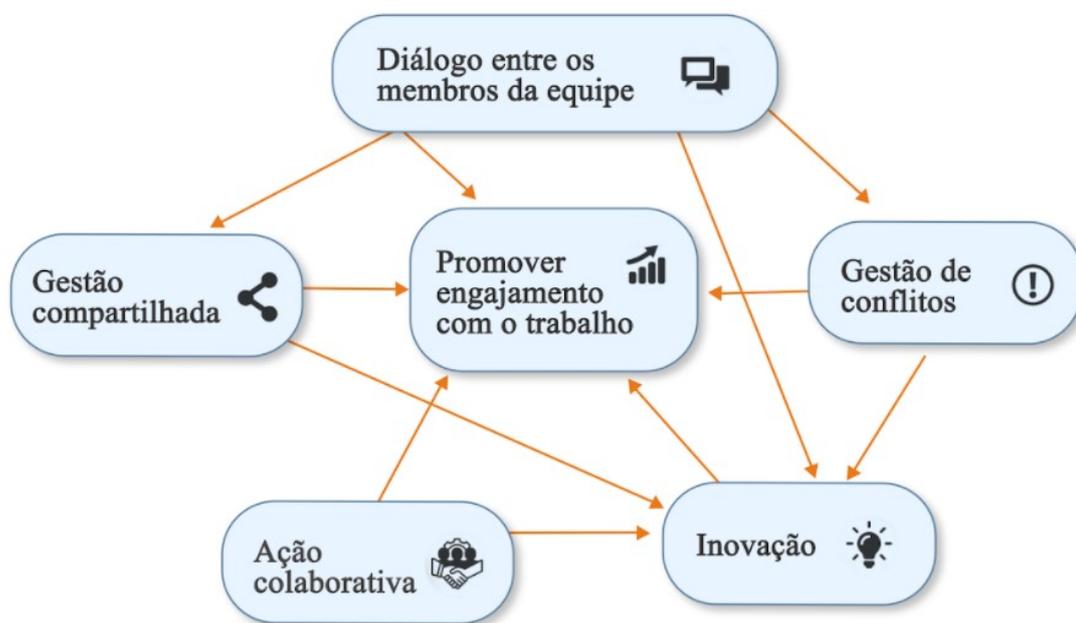
As relações entre as práticas de liderança serão analisadas no capítulo 5, a seguir, considerando as correlações dos quadros 8 e 9 e das figuras 14 e 15.

5 RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS

Nesta seção analiso as relações entre as práticas de liderança identificadas no Cartório estudado. Nas subseções apresento as características das práticas como fenômeno social e a liderança a partir da perspectiva L-A-P.

A representação da visão geral das relações existentes entre as práticas do Cartório A ocorre em forma de rede, como pode ser observado na figura 15.

Figura 15 – Relação entre as práticas do Cartório A



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Para analisar a malha de arranjos que se formam em razão da interligação das práticas identificadas neste estudo e demonstradas na figura 15, uso o conceito de inteligibilidade prática de Schatzki.

Nessa malha, as inúmeras ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e formam uma identidade conjunta ao entorno do que chamamos de prática, principalmente por meio de uma inteligibilidade prática, que é aquilo que faz sentido para as pessoas fazerem em um determinado contexto espaço-temporal e que governa suas ações, indicando quais passos um ator deve seguir dentro do fluxo contínuo dessa ou daquela atividade humana (SCHATZKI, 2001, 2002, 2003, 2005).

Logo, a inteligibilidade prática não é um fenômeno individualista, mas social e coletivo, que integra as malhas (uma rede, um emaranhado) através dos nexos de práticas e dos arranjos materiais (SCHATZKI, 2002).

Os nexos representam as interconexões entre as diferentes práticas sociais e as entidades em um determinado "contexto" (SCHATZKI, 1996). Já os arranjos materiais são um conjunto interconectado de entidades materiais, que podem ser classificados como: humanos, artefatos, organismos e coisas da natureza, que coexistem, se posicionam e se relacionam de maneira específica e ganham um significado, tais como: *layouts* (arranjos físicos), *networks* e artefatos (SCHATZKI, 2005, 2010).

As malhas de práticas se formam com base em uma ou mais atividades diferentes, que conjuntamente se destacam em um arranjo particular ou conjunto de arranjos materiais, formando uma ordem social, composta de relações entre as entidades humanas e/ou não humanas, através da formação de determinados *nexus* entre elas, ou seja, ações que carregam um mesmo conjunto de entendimentos, observam (desobedecem ou ignoram) as mesmas regras e perseguem os mesmos fins, os quais podem ser considerados aceitáveis dentro de uma mesma estrutura teleofetiva (SCHATZKI, 2003, 2005).

Assim, pode-se verificar, por meio da figura 11 anteriormente apresentada, que as práticas se interconectam e interferem umas nas outras. Explicarei, a seguir, as conexões entre cada uma das práticas identificadas nesta pesquisa.

Nesta pesquisa, constatei que a prática “diálogo com os membros da equipe” aumenta a gestão compartilhada e a inovação, e ajuda a promover o engajamento com o trabalho. Conforme conceituada na seção 4.3.1, essa prática se refere a trocar ideias para definir ou aprimorar o trabalho a ser realizado, de modo que o ambiente seja propício para que os servidores se sintam à vontade para interagir e expor suas opiniões.

Já a “gestão compartilhada”, conceituada na seção 4.3.4, se refere à prática em que os seus membros participam do processo decisório para atingir os objetivos almejados; é uma construção grupal, a partir dos conhecimentos e ideias do coletivo, que ocorre de forma emergente, envolvendo tanto líderes formais como informais.

A prática “inovação” consiste em criar e/ou implementar novos processos e serviços, motivando e coordenando seus funcionários para desenvolverem e implementarem ideias inéditas, por meio do engajamento, para atingir os resultados esperados, conforme demonstrado na seção 4.3.6.

Assim, constatei que os gestores do Cartório A costumam realizar reuniões com frequência, agendadas ou não, para dialogar com a equipe, ouvir a opinião dos membros do

grupo e encorajá-los a apresentarem propostas, motivando-os a participar dos processos de tomada de decisão, promovendo, dessa forma, a gestão compartilhada. Além disso, o fato de o líder encorajar o grupo a expressar suas ideias aumenta a criatividade e a inovação no Cartório A, melhorando os processos de trabalho, corroborando os estudos de Mclean (2005), quando o autor destaca que o encorajamento organizacional, o encorajamento do supervisor e do grupo de trabalho, a liberdade/autonomia e os recursos são aspectos da cultura organizacional que favorecem a criatividade e inovação.

A liberdade para dialogar no Cartório A gera segurança em seus integrantes, que se sentem valorizados por participarem das decisões e percebem que os seus líderes confiam no trabalho deles, o que propicia um bom ambiente de trabalho, fator extra que auxilia a promover o engajamento. Tal constatação vai ao encontro da pesquisa de Carvalho, Sobral e Mansur (2020, p. 524), ao afirmarem que a “existência de um clima organizacional caracterizado pela segurança participativa (um clima marcado por propósito compartilhado, apoio social e voz) pode facilitar os estilos coletivos de liderança, como a liderança compartilhada”.

Corroborando tal assertiva, Grant e Singh (2009), em seu artigo sobre L-A-P, ressaltam que os espaços dialógicos propiciam um ambiente seguro, desde que a abertura e a confiança sejam incentivadas. É o que pude constatar quando analisei as entrevistas feitas com os servidores do Cartório A: os seus integrantes sentem que lá existe um bom ambiente de trabalho, o diálogo é fluido, a abertura para expor ideias é estimulada, promovendo a confiança e o seu engajamento com o trabalho.

O diálogo com os membros da equipe, o clima de confiança e a participação percebidos no Cartório A, especialmente gerados pela liderança compartilhada, promovem o engajamento e a satisfação no trabalho. Esta percepção se coaduna com os achados de Kocolowski (2010). O autor afirma que a liderança compartilhada aflorará somente quando houver clima de confiança e participação da equipe, o que influencia os comportamentos individuais e os resultados, aumentando, dessa forma, o bem-estar e o engajamento no trabalho (KOCOLOWSKI, 2010).

Desta forma, a interação entre as práticas diálogo com os membros da equipe, gestão compartilhada, engajamento com o trabalho e inovação, identificada no Cartório A, alinha-se aos estudos sobre L-A-P, que entende a liderança como um processo compartilhado e com tendências colaborativas, envolvendo construções como o ajuste mútuo, o *sensemaking* compartilhado, o diálogo e a aprendizagem, e analisando a natureza do diálogo, em que os membros determinam juntos o que precisa ser feito e como fazê-lo (RAELIN, 2011).

A prática diálogo com os membros da equipe também se conecta à prática gestão de conflitos no Cartório A, pois, quanto maior for a abertura ao diálogo entre os membros da equipe, maior será a chance de resolver conflitos. Ademais, no Cartório A, a gestão de conflitos contribui com a inovação, conforme explicarei mais adiante.

Nesta tese, a prática de gestão de conflitos no Cartório A consiste em prevenir e resolver desavenças, para que a harmonia se estabeleça no ambiente de trabalho e os desentendimentos sejam resolvidos da maneira mais duradoura possível, como já definido na seção 4.3.2.

Nesse sentido, no Cartório A, constatei que o diálogo com os membros da equipe é um dos instrumentos utilizados para gerir os conflitos, pois, tão logo surge uma desavença, o Chefe de Cartório tem o hábito de chamar o funcionário descontente, para uma conversa reservada, para avaliar as causas da discórdia, criando também um ambiente propício à confiança.

Como no Cartório A existe um bom ambiente de trabalho, os servidores se sentem livres para relatar, ao Chefe de Cartório, o que os incomoda, o que facilita a negociação. Ademais, nos dados das entrevistas percebi que o Chefe do Cartório A tem uma aptidão para solucionar conflitos e para negociar, com o intento de manter o clima em harmonia e criar relações de confiança. Esse comportamento do Chefe se coaduna com o entendimento de Vendemiatti *et al.* (2010), quando afirmam que:

A atuação da liderança deve deslocar-se de uma perspectiva do comando e controle para outra mais subjetiva, como a construção de relações de confiança, a mediação, ou ainda, a atribuição de significado para a ação dos liderados. A ênfase do processo de gestão estaria apoiada na construção de relações de alteridade entre sujeitos, orientada por processos de diálogo e negociação (VENDEMIATTI *et al.*, 2010).

Contudo, nos casos em que o conflito persiste, o Chefe do Cartório A solicita ao TRESA o aporte de uma psicóloga da Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, para mediar um possível acordo.

Assim, o Chefe do Cartório A ocupa um papel primordial como líder que negocia os conflitos. Ele exerce tal habilidade tanto nos conflitos positivos, quanto nos negativos. Nestes últimos, ele age diretamente com o integrante do Cartório A que esteja desgostoso; nos primeiros, ele atua no grande grupo, fomentando o surgimento de novas ideias, muitas vezes divergentes, para favorecer a inovação, criando soluções para os problemas que surgem no cotidiano.

Logo, os conflitos também podem ser benéficos, pois permitem refletir sobre antigas práticas e fazer emergir novas ideias, criando “forças positivas para a inovação e a mudança” (QUINN, 2003). Ademais, os líderes podem se valer da gestão de conflitos para trazer

resultados positivos à organização, e, por meio do debate de ideias, podem surgir oportunidades de inovação e aprimoramento das atividades a serem realizadas.

A prática de “gestão de conflitos”, além de se conectar com a prática “diálogo com os membros da equipe”, também se interliga com a prática “promover o engajamento com o trabalho”, através da atividade “orientar os membros da equipe”, tendo como entendimento comum “manter um bom relacionamento interpessoal”.

Como já mencionado anteriormente, o Chefe do Cartório A e os próprios servidores procuram orientar as partes envolvidas no conflito por meio do diálogo, para encontrar uma solução tão logo o conflito ocorra, impedindo que os desentendimentos se acumulem e contribuindo para manter o ambiente de trabalho harmonioso e o engajamento dos servidores.

Da mesma forma, o líder procura orientar os membros do Cartório A sobre a maneira de executar as atividades, deixando o servidor livre para sugerir novas formas de executá-las, desde que ele realize as entregas nos prazos acordados.

Ademais, o diálogo com os membros da equipe e a cultura de se trabalhar em grupo propiciam, ao Cartório A, o bom relacionamento interpessoal, uma vez que existe a preocupação de se comunicar com os colegas de trabalho com gentileza e respeito, o que não afasta por completo a ocorrência de conflitos no dia a dia, havendo a necessidade constante de gerenciá-los.

Assim, as práticas de liderança no Cartório A ratificam os entendimentos da L-A-P, pois incluem o fato de que processos de liderança divergentes lidam com conflitos positivos e negativos e em instâncias diferentes, ambiguidades e embates muitas vezes não resolvidos, situações que fazem parte do cotidiano de qualquer organização, em qualquer lugar (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Constatei também que as práticas de gestão compartilhada promovem o engajamento com o trabalho, especialmente por meio da atividade em comum, de promover ajuda mútua.

O engajamento no trabalho foi definido, na seção 4.3.5, como um estado positivo do indivíduo em relação ao trabalho, caracterizado como vigor, dedicação e absorção. O vigor consiste em ter altos níveis de energia enquanto se está trabalhando, com uma persistência para vencer as dificuldades, concentrando-se mais nas soluções dos problemas. Já a dedicação envolve elevado grau de comprometimento e entusiasmo com uma atividade e proporciona ao indivíduo a sensação de orgulho, entusiasmo, inspiração, desafio e reconhecimento. Por fim, a absorção se refere a um nível intenso de concentração e atenção, com a sensação de que o tempo passa rapidamente, apresentando dificuldade em desvincular-se do trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

Nesse sentido, percebi que os servidores do Cartório A dispõem energia na execução das tarefas que dizem respeito aos objetivos e metas estabelecidos, podendo citar como exemplo a própria realização da eleição. Todos se dedicam para que o resultado seja positivo e para que se orgulhem de ter realizado um bom trabalho, enfrentando os desafios que se apresentam no dia a dia, muitos deles emergentes e não previstos, o que se coaduna com a L-A-P, que vê a liderança como um processo de estruturas emergentes:

[...] liderança como processos contínuos, em que as normas performativas atendem às especificidades da confusão cotidiana, onde as pessoas habilitam e circunscrevem-se uns nos outros, onde percepções da estrutura emergente e ambiguidades emergentes são constantemente manipuladas em interação. (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Ainda sobre a prática “promover o engajamento com o trabalho”, verifiquei que, principalmente no período pré-eleitoral, é comum os servidores trabalharem um número de horas além do expediente normal, caracterizando a absorção.

Da mesma forma, a gestão compartilhada no Cartório A contribui para promover o engajamento no trabalho quando os líderes envolvem os liderados nas decisões por meio do diálogo livre e do compartilhamento de opiniões e saberes. Isso estimula a equipe a apresentar soluções muitas vezes inovadoras e adotadas na prática, o que favorece os bons resultados. Além disso, a confiança depositada nos líderes favorece o maior engajamento do grupo no trabalho, corroborando os estudos de Wong, Laschinger e Cummings (2010), Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010) e Bamford, Wong e Laschinger (2013).

A ajuda mútua dos servidores na gestão compartilhada também promove o seu engajamento no trabalho no Cartório A. Verifiquei que os servidores se dispõem a auxiliar os colegas em outros serviços, o que ajuda a criar vínculos positivos. Este comportamento se coaduna com o conceito de cidadania organizacional que, de acordo com Cervo (2016, p. 619), se refere a “qualquer iniciativa positiva e construtiva que o colaborador faz por sua vontade própria em benefício dos colegas de trabalho e da empresa”.

A prática ação colaborativa aumenta a prática inovação, na atividade construir juntos uma saída para os problemas, por meio dos entendimentos buscar novas soluções para as dificuldades e manter um bom relacionamento interpessoal.

Seguindo a análise dos dados, verifiquei que a ação colaborativa no Cartório A, definida na seção 4.3.4, se refere à contribuição de diversos agentes públicos e privados em auxiliar na execução dos projetos concernentes ao pleito eleitoral, de maneira a formar uma rede com as parcerias, para gerar valor público. Nesse sentido, o Cartório A conta com a ajuda de parceiros

externos para alcançar os seus objetivos. A Prefeitura costuma ceder servidores locais, além de veículos, para realizar treinamentos. A Imprensa auxilia na divulgação das ações do Cartório A, e as universidades cedem estagiários, dentre outros colaboradores.

Nessas ações, forma-se uma rede colaborativa que promove a inovação, agregando conhecimentos, habilidades e recursos para criar soluções conjuntas, a fim de solucionar problemas que não seriam resolvidos sem esta colaboração, corroborando os estudos de Hardy *et al.* (2005).

Pode-se citar, como exemplo dessa colaboração, a realização do cadastro biométrico, que contou com a participação de vários parceiros, inclusive do Exército. Sobre esta última instituição, a atividade de colher a biometria dos eleitores, realizada com o auxílio dos soldados, foi essencial para viabilizar a execução do Projeto, já que o quadro de pessoal do Eleitoral era insuficiente para concluir as metas estabelecidas nos prazos previstos.

Ademais, a ação colaborativa contribui para promover o engajamento dos servidores com o trabalho, pois as parcerias viabilizam a realização de atividades que o Cartório A por si somente não conseguiria executar sem essa ajuda. Contando com o auxílio da rede de parceiros, a equipe se sente motivada a trabalhar com os colaboradores, visando ao atingimento de objetivos comuns. Dessa forma, o Cartório A não necessita necessariamente dispor de todos os recursos necessários à consecução de sua finalidade institucional, pois busca articular-se em rede, estabelecendo parcerias que se complementem na consecução das suas atividades.

A prática de “gestão colaborativa” também colabora com a prática “gestão de conflitos”, por meio da atividade de “requisitar servidores de outros órgãos públicos” para auxiliar nos trabalhos do Cartório A. Percebi a importância desta atividade ao analisar o seu quadro de pessoal, que conta com três servidores efetivos e quatro cedidos de outros órgãos públicos, sem computar o Juiz Eleitoral e o Promotor Eleitoral, que também não são efetivos. Sem esta força de trabalho adicional, os servidores concursados do Cartório A dificilmente conseguiriam cumprir o rol de tarefas a eles destinadas, o que poderia implicar em conflitos devido à sobrecarga de trabalho.

Por fim, a prática “inovação” se interconecta com a prática “promover o engajamento com o trabalho”, por meio das atividades “conceder autonomia para realizar tarefas” e “participar do processo de tomada de decisão”. Em relação a essa conexão, verifiquei que o gestor do Cartório A delega tarefas aos seus liderados e lhes concede autonomia no trabalho, porque tem confiança na equipe e bom relacionamento interpessoal, o que gera um sentimento de união no grupo. A autonomia, aqui, é conceituada como:

[...] uma construção do pensar (autoempoderamento) e do fazer autônomo (empoderamento), e do ser autônomo (identidade social). Os interesses comuns são estabelecidos pelo afeto e pelo desejo dos indivíduos de estarem juntos eticamente. Quanto maior o afeto e o bom relacionamento entre as pessoas na execução das tarefas, maior a vivência da autonomia no trabalho, visando à emancipação caracterizada pelo bem coletivo e pelo sentimento de união. (CONCEIÇÃO; MORA, 2019).

Desta forma, a autonomia concedida pelo Chefe do Cartório A e pelo Juiz Eleitoral aos seus liderados advém da sua confiança na equipe e do bom relacionamento interpessoal que existe no Cartório A, em que os servidores se sentem mais livres para tomar suas decisões, tornando-se responsáveis pelo trabalho a ser executado e criando soluções que poderão implicar no sucesso de todo o grupo, desencadeando, dessa forma, o sentimento de pertencimento e de coesão.

Na seção 5.1 analiso as características das práticas de acordo com a teoria de Schatzki.

5.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS PRÁTICAS COMO FENÔMENO SOCIAL

A Teoria da Prática Social considera práticas como elemento-chave para análise de fenômenos sociais (SCHATZKI, 2015a).

Todo fenômeno social apresenta características que compõem a malha de práticas e arranjos. Estes são classificados de acordo com a densidade, duração, forma de atuação, complexidade qualitativa e extensão espacial (SCHATZKI, 2015b).

Silveira (2019) explica que densidade é o número de atividades, entidades, relações, feixes de práticas; a duração se refere a aspectos concernentes à previsibilidade, continuidade, transitoriedade, mutabilidade; já a forma de atuação diz respeito à maneira pela qual se molda ou dirige a ação (participativa, colaborativa, individual, autônoma, obrigatória, negociada, acordada); a complexidade qualitativa concerne aos aspectos que singularizam o contexto do estudo (situações emergentes, interdependentes, históricas); e, por fim, a extensão espacial se remete ao alcance da ação (pequeno/grande espaço geográfico).

No que se refere à densidade, ao analisar a relação entre as atividades e as práticas do Cartório A identificadas neste estudo, constatei que a prática de maior destaque é “promover o engajamento com o trabalho”, pois está presente em nove das 25 atividades identificadas no quadro 7; seguida da prática “diálogo com os membros da equipe” (em seis das 25 atividades).

Verifiquei também que as atividades que estão presentes em mais de uma prática são: conceder autonomia para realizar tarefas, construir juntos uma saída para a solução de problemas, consultar a equipe antes de tomar decisões, conversar para dirimir conflitos, orientar

os membros da equipe, participar do processo de tomada de decisão, promover a ajuda mútua, realizar reuniões e requisitar servidores de outros órgãos públicos.

Relativamente às estruturas de governança das práticas, os entendimentos “saber se comunicar” e “saber manter um bom relacionamento interpessoal” são os de maior densidade, pois estão presentes em cinco das seis práticas. No que concerne às regras, os valores do planejamento estratégico, seguidos do Código de Ética do TRESC e da Lei 8.112/93, especialmente no que tange a tratar o colega de trabalho com urbanidade e respeito, foram as regras mais frequentes nas práticas analisadas.

No que tange às estruturas teleoafetivas, que se remetem aos fins (objetivos), meios (ações) e emoções (sentimentos, afetos e humor), verifiquei que a atividade “manter a harmonia no ambiente de trabalho”, seguida pela atividade “fortalecer a coesão do grupo”, são as que aparecem em maior número de práticas. Tal constatação é ratificada pelo número de vezes em que os entrevistados fazem menção ao bem-estar no seu ambiente de trabalho, conforme falas: “eu acho que o ambiente de trabalho aqui é muito bom” (entrevistada 1), e “eu gosto de vir por causa do ambiente e das pessoas, eu gosto muito daqui” (entrevistado 6).

Ademais, constatei que nas práticas “gestão compartilhada” e “inovação” há o maior número de estruturas teleoafetivas. Além das duas mencionadas no parágrafo anterior, estas duas práticas abrangem também buscar soluções de forma participativa, angariar parcerias e criar valor público.

No que concerne às demais características dos fenômenos sociais, verifiquei que a forma de atuação do Cartório A é participativa, já que é oferecida, ao grupo, a oportunidade de envolver-se nos processos de decisão. Da mesma forma, sua atuação é colaborativa, pois o órgão conta com a ajuda de parceiros para executar as suas atividades. Além de ser negociada, especialmente pelo Chefe do Cartório, que a utiliza para gerir os conflitos e distribuir as tarefas a serem realizadas pelos integrantes do Cartório A.

Quanto à complexidade qualitativa, constatei que o contexto do Cartório A (e da própria Justiça Eleitoral) é repleto de situações emergentes, decorrentes principalmente da sazonalidade do período eleitoral, o que demanda da equipe flexibilidade para lidar com ocorrências inesperadas, em especial porque as atividades são, em sua maioria, interdependentes, de acordo com a fala da entrevistada 1: “não tem como a gente não trabalhar junto e não pegar um pouquinho do outro, eu acho que ele pegou um pouco da minha parte”. Assim como o resultado de um membro interfere no resultado de outro, a equipe tem consciência de que depende dos colegas para atingir os objetivos comuns, o que provoca a união da equipe.

Tal constatação é ratificada pelos estudos da L-A-P, que veem a liderança como um processo sujeito às especificidades da confusão cotidiana, repleta de ambiguidades e situações emergentes (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Já no que se refere à extensão espacial, as ações do Cartório A ocorrem no âmbito de sua sede, em um município do estado de Santa Catarina.

Em relação à duração, verifiquei que existe a previsibilidade das tarefas, por meio do planejamento estratégico do TRESA, que alcança todos os cartórios eleitorais de Santa Catarina. A Assessoria Especial de Planejamento Estratégico (AEPE) do TRESA mapeia as atividades a serem realizadas anualmente, levando em conta os prazos previstos em normativas, especialmente àquelas relativas ao calendário eleitoral.

Também constatei que há a continuidade das tarefas realizadas, a exemplo do cadastro eleitoral, que é uma atividade constante no Cartório A. Da mesma forma, há a transitoriedade do cargo do Juiz Eleitoral que, em razão do rodízio, permanece na gestão do Cartório por apenas dois anos. Por fim, identifiquei a mutabilidade como uma constante no Cartório A, especialmente em razão das novas tecnologias e novos sistemas utilizados nas eleições.

Na seção 5.2 faço a análise das práticas do Cartório estudado, pela perspectiva da Liderança-como-prática.

5.2 ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA L-A-P

Neste estudo, constatei que, no Cartório A, a liderança ocorre nas práticas do dia a dia, por meio de processos que envolvem a interação social no grupo. Ao realizarem suas tarefas administrativas e judiciais, os servidores interatuam nas micro ações do cotidiano, que envolvem líderes e liderados na realização de determinadas tarefas de maneira conjunta. Essa interação corrobora os estudos de Raelin (2011), quando afirma que a liderança é uma prática social coletiva, uma vez que os integrantes do cartório em estudo determinam juntos o que precisa ser feito e como fazê-lo.

Tal interação é dinâmica e exige que o time enfrente imprevistos, situações emergentes e inesperadas, especialmente em anos eleitorais, em que o estresse gerado pelo grande número de horas de trabalho ininterrupto, pelo clima de agitação às vésperas da eleição, pelo excesso de atividades, pela escassez de pessoal e pela rotatividade dos requisitados exige do grupo flexibilidade e adaptabilidade para enfrentar esses desafios. Tal achado vai ao encontro dos estudos de Karp, Filstad e Glomseth, (2018), que comprovaram, em sua pesquisa com policiais noruegueses, que os gerentes tiveram que aprender a lidar com os contratempos e dificuldades

encontrados no trabalho cotidiano, com o imprevisto nos processos de liderança, e reconhecer oportunidades com tais experiências vividas no trabalho.

Além disso, as interações presentes nas práticas de liderança também incluem conflitos, como constatei no Cartório A em diversas situações, relatadas na seção 4.3, alguns deles sem resolução. Essa constatação alinha-se aos estudos de Crevani, Lindgren e Packendorff (2010), quando afirmam que “as interações e práticas de liderança também devem incluir processos possivelmente divergentes e instâncias de conflitos, ambiguidades e debates não resolvidos – situações mais conhecidas em qualquer organização, em qualquer lugar” (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010, p. 81).

Porém, mesmo havendo conflitos, existe, no Cartório A, uma preocupação em manter a harmonia no ambiente de trabalho (estrutura teleoafetiva de maior densidade), corroborando os achados de Endrissat e Arx (2013) sobre L-A-P, que identificaram, em sua pesquisa em hospitais suíços, uma ênfase em prevenir conflitos e manter a harmonia, incorporada a uma cultura nacional que valoriza o consenso e os princípios democráticos.

O cuidado para que seja mantido um bom clima no Cartório A se alinha aos entendimentos de “saber se comunicar” e “saber manter o relacionamento interpessoal”, presentes na maior parte das práticas identificadas nesta pesquisa e que se constituem em “ferramentas” que auxiliam a manter a harmonia no ambiente de trabalho, somadas ao valor “respeito”, presentes em várias das regras identificadas neste estudo.

Identifiquei, também, no Cartório analisado, que os processos de liderança são compartilhados com tendências colaborativas, conforme descrito por Raelin (2011) em seu artigo *From leadership-as-practice to “leaderful” practice*. No Cartório A é estimulada a cocriação, com o objetivo de encontrar a solução para os problemas que surgem no dia a dia. Para tanto, é encorajada a participação do grupo, com livre expressão das ideias, especialmente entre os servidores do cartório e os requisitados, corroborando os estudos de Crevani, Lindgren; Packendorff (2010).

Ademais, há uma relação recursiva entre o contexto do cartório eleitoral e as práticas de liderança, constatação já evidenciada nas pesquisas de Endrissat e Arx (2013), Fisher e Robbins (2015), Meier (2015) e Karp, Filstad e Glomseth (2018).

As práticas do Cartório A envolvem uma rede participativa de outros órgãos da esfera pública e privada, já que, sem a ajuda de parceiros, seria inviável realizar eleições. Diversos órgãos, como a prefeitura, as universidades e o Exército, colaboram cedendo servidores, espaços para treinamentos, veículos etc. ao Cartório A, já que, sem esse aporte não haveria estrutura suficiente para promover os processos eleitorais necessários à realização do pleito.

A inclusão de uma rede de parceiros nas práticas do Cartório A exige uma liderança colaborativa, corroborando os estudos de Crosby e Bryson (2010), Pollitt e Bouckaert (2011), Newell, Reeher e Ronayne (2012), Denhardt e Denhardt (2015), Imperial *et al.* (2016) e Ospina (2017), em que líderes de vários setores compartilham o objetivo de tornar o processo democrático das eleições acessível à população.

Assim, no Cartório A existe uma constante interação das práticas de liderança, em que umas interferem nas outras, formando uma malha de práticas com base em uma ou mais atividades diferentes de maneira dinâmica, em sistemas onde a ordem está periodicamente sendo quebrada e reconstruída, alinhando-se às pesquisas de Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) e Raelin (2011).

Uma contribuição teórica relevante desta pesquisa é a aplicação prática dos conceitos teóricos da Teoria da Prática Social à liderança. Ao identificar os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas dos integrantes do Cartório A atuando nas atividades que envolvem os processos de liderança, conforme mostra o Quadro 9, na seção 4.4.3, constatei que as práticas de liderança ocorrem de forma contextualizada, situada, envolvendo aquelas pessoas, naquele local específico, executando determinadas tarefas. O conjunto dos saberes, princípios, crenças, fins, emoções e humores identificados nesta pesquisa, somado à sua intelegibilidade prática, que é o que dá sentido à execução de tarefas específicas, interfere nas práticas de liderança e, conseqüentemente, na conexão (ou não) entre elas (feixes de práticas).

A Teoria da Prática Social, que foi utilizada como lente para estudar a L-A-P, possibilitou uma compreensão dos fenômenos sociais locais e das suas ligações de feixes de práticas compartilhadas, possibilitando, inclusive, prover informações para a tomada de decisão ao considerar as práticas não como atividades isoladas, mas como pontos de referência às cadeias de ações que percorrem práticas e feixes de práticas. “A partir da visão das cadeias de ações que perpassam práticas e arranjos materiais identificam-se os nexos que demandam mais atenção, atividades e relações que podem ser alteradas e melhoradas” (SILVEIRA, 2019, p. 358).

A intenção da L-A-P é entender como a liderança ocorre nos processos cotidianos. Para tanto, fundamenta-se na teoria da prática. O núcleo dessa teoria concentra-se na relacionalidade, entendida aqui como um compromisso de entender indivíduos ou coletividades não como separados, isolados, mas como um “campo de re-latência” (COOPER, 2005, p. 1693), em que “eventos, entidades e significado ajudam a compor uns aos outros” (SCHATZKI, 2005, p. 480). Ao estudar as práticas de liderança no Cartório A, pude confirmar, por meio das atividades constantes em mais de uma prática (Quadro 7, seção 4.3.6) e pela interação entre as

práticas (Figura 11, seção 4.3), que uma prática contribui para formar outras práticas, em uma constante construção e reconstrução da realidade social.

Considerando que as ações do grupo não são previsíveis, também verifiquei, nesta pesquisa, que as práticas de liderança exigem uma habilidade de improvisação para lidar com as situações emergentes da realidade social, coadunando com achados de pesquisas empíricas sobre L-A-P, que preceituam que a liderança se encontra no “trabalho não heroico do ordinário dos praticantes em suas rotinas do dia a dia” (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

Desta forma, a liderança no cartório eleitoral estudado é um processo coletivo, que emerge da execução de um conjunto de práticas interconectadas, voltadas à definição dos componentes da ontologia DAC no grupo, alinhado à perspectiva da liderança-como-prática.

Por fim, importa salientar que o objetivo desta pesquisa não foi apresentar um conjunto de melhores práticas para a liderança bem-sucedida no contexto de cartórios eleitorais brasileiros. Ao invés disso, busquei mostrar como práticas cotidianas fornecem uma compreensão da liderança nas organizações a partir de uma perspectiva prática, envolvendo seus aspectos relacionais, as emoções, os sentimentos e humores.

Na seção a seguir, faço as considerações finais desta pesquisa, incluindo os resultados e suas contribuições, as limitações encontradas e sugestões para pesquisas futuras, terminando com um breve relato sobre minha experiência pessoal com o doutorado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo revisito a questão que norteou o presente estudo, bem como os objetivos (geral e específicos), de forma a resgatar os pontos que entendo serem as contribuições mais relevantes da minha investigação. Ademais, analiso as limitações encontradas nesta pesquisa e sugestões de pesquisas futuras. Por fim, faço um breve relato sobre minha experiência pessoal durante o doutorado.

6.1 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender as práticas de liderança em um cartório eleitoral sob a perspectiva dos atores. Para tanto, a partir da análise de oito entrevistas, foram identificadas e descritas 25 atividades que compõem seis práticas de liderança do Cartório A, analisadas por meio da ontologia DAC e da Teoria da Prática Social. São elas: diálogo com os membros da equipe, gestão de conflitos, gestão compartilhada, ação colaborativa, promover o engajamento com o trabalho e inovação.

O passo seguinte foi analisar as estruturas de governança dessas práticas, compostas por entendimentos práticos, regras e estrutura teleoafetivas, sob a perspectiva de Schatzki.

Na seção 4.4 categorizei os principais entendimentos dos membros do Cartório A, que são: saber se comunicar, saber manter um bom relacionamento interpessoal, saber buscar novas soluções para os problemas, ter flexibilidade, saber executar as atividades de forma conjunta e saber lidar com os parceiros, sendo que os dois primeiros estão presentes em todas as seis práticas.

O entendimento de “saber se comunicar” abrange as habilidades de “saber ouvir”, “saber estabelecer o diálogo”, “saber oferecer abertura para os liderados exporem suas ideias”, “saber encorajar os colegas a participar”, “saber propiciar uma comunicação aberta”.

O “saber ouvir” é utilizado no Cartório A para:

- a) ter conhecimento sobre como as tarefas que estão sendo executadas;
- b) obter informações mais precisas sobre as questões a serem resolvidas nos processos de tomada de decisão;
- c) acolher os servidores e identificar as necessidades dos liderados, para que seja possível amenizar os desentendimentos, favorecendo a harmonia no ambiente de trabalho;

- d) auxiliar os processos participativos, já que os liderados e parceiros, quando são ouvidos, sentem-se mais seguros para se expressar, o que expõe as diversas visões sobre determinado projeto/tarefa/problema, facilitando o surgimento de ideias criativas e inovação.

Quanto ao entendimento “saber manter um bom relacionamento interpessoal”, percebi que os membros do Cartório A costumam se tratar com respeito e cordialidade. Também notei que existe uma boa vontade para auxiliar os colegas de trabalho. A preocupação em manter o bom relacionamento pessoal é uma habilidade tanto do líder quanto dos liderados. A eleição é um processo dinâmico, que exige que o grupo esteja alinhado, para que os prazos sejam cumpridos a contento e que os imprevistos sejam solucionados de forma imediata. Para tanto, é fundamental que as relações interpessoais sejam positivas, para que a entrega dos serviços seja exitosa.

No que se refere às regras, verifiquei que há um conjunto de normativas que estabelecem as condutas a serem seguidas pelo servidor público, que são preceitos seguidos pelos integrantes do Cartório A, entre eles, a Lei 8.112/1993 (o regime jurídico dos servidores públicos civis da União), a Portaria P n. 35/2016 (Código de Ética do TRESC), a Resolução TRESC n. 7.242/2000 (substituição de servidores ocupantes de função comissionada), o Decreto nº 9.203/2017 (política de governança da administração pública federal direta), a Resolução TSE nº 23.523/2007 (requisição de servidores públicos, para prestar serviços à Justiça Eleitoral) e a Portaria P n. 297/2010 (requisição de servidores públicos para prestar serviços nos Cartórios das Zonas Eleitorais de Santa Catarina).

Contudo, os valores do planejamento estratégico são os princípios presentes em todas as práticas de liderança, destacando-se: a flexibilidade (atitude de abertura para compreender a necessidade de mudanças, adotando medidas para promovê-las); o comprometimento (atuação com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades); a integração (compartilhamento de experiências, conhecimentos e colaboração participativa, que conduzam à formação de equipes orientadas para resultados comuns); o respeito (reconhecimento e aceitação das diferenças entre as pessoas) e a inovação (estímulo à criatividade e à busca de soluções diferenciadas).

Identifiquei cinco macroestruturas teleofetivas que regem o Cartório A, no que diz respeito aos fins e motivações em agir de determinada forma, envolvendo o afeto, o humor e a emoção: “manter a harmonia no ambiente de trabalho”, “buscar soluções de forma participativa”, “fortalecer a coesão do grupo”, “angariar parceiras” e “criar valor público”.

Percebi que a estrutura teleoafetiva de maior densidade é “manter a harmonia no ambiente de trabalho”, que abrange prevenir e resolver conflitos, promover vínculos positivos no trabalho, ter respeito pelos colegas de trabalho, ser solidário, ter gratidão. A segunda estrutura teleoafetiva de maior densidade foi a de “fortalecer a coesão do grupo”, composta das subcategorias de “criar vínculos de cooperação”, “ter senso de pertencimento” e “ter confiança na equipe”.

O valor normativo mais expressivo para os integrantes do Cartório A é “trabalhar em um ambiente harmônico”, o que contribui para a criação de vínculos positivos. O *sensemaking* de “fazer eleição” auxilia na coesão do grupo e cria a sua identidade, construída também em razão do contexto. Existe uma série de etapas anteriores ao ato de votar, que exige da equipe um alinhamento de atividades, com entregas mediante prazos pré-determinados.

O terceiro objetivo específico deste estudo consiste em examinar como as práticas de liderança do Cartório A se relacionam entre si. Nesse sentido, Schatzki (2005) recomenda que o pesquisador identifique a malha de arranjos de práticas, procurando entender como cada uma se relaciona com outra dentro da organização. E, para compreender essas relações, é necessário observar as práticas, analisar as estruturas teleoafetivas dos praticantes, suas crenças e valores, e se essas práticas se relacionam entre si de maneira harmoniosa ou não, considerando também como elemento da constituição da prática a “inteligibilidade prática”, que liga uma prática a outras práticas, formando uma ordem social local.

Constatedei que as práticas se inter-relacionam, formando uma malha de práticas²³, uma rede composta por práticas e arranjos materiais que interagem entre si e se conectam por meio dos nexos (elos) em determinado contexto. Já os arranjos materiais são um conjunto interconectado de entidades materiais, que constituem cenários nos quais as pessoas, artefatos, organismos e coisas da natureza coexistem, se posicionam e se relacionam de maneira específica e ganham uma dada identidade (pessoas) e um dado significado (demais elementos). Esta malha de práticas-arranjos materiais é concebida como o lugar em que a vida humana acontece (SCHATZKI, 2005, 2010).

Assim, as práticas de liderança do Cartório A interagem entre si, conforme descrito no capítulo 5, criando as seguintes correlações: a prática “ação colaborativa” aumenta a prática “inovação”, auxilia a prática “gestão de conflitos” e influencia na prática “promover o engajamento com o trabalho”. A prática “diálogo com os membros da equipe” aumenta as

²³ O vocábulo malha (*mesh*) é encontrado em Schatzki (2003, 2005). Em trabalhos posteriores, predomina a aplicação do vocábulo feixes (*bundles*) (SCHATZKI, 2005, 2011, 2012, 2014b, 2015b) (SILVEIRA, 2019).

práticas “gestão compartilhada” e a “inovação”, auxilia a prática “gestão de conflitos” e contribui com a prática “promover o engajamento com o trabalho”. A prática “gestão compartilhada” aumenta a “inovação” e influencia a prática “promover o engajamento com o trabalho”. A prática de “gestão de conflitos” aumenta prática “inovação” e influencia na prática “promover o engajamento com a trabalho”; e, por fim, a prática “inovação” auxilia a prática de “promover o engajamento com o trabalho”.

Contudo, a prática “promover o engajamento com o trabalho” é a que tem maior densidade, pois apresenta o maior número de atividades de liderança e relação com as demais práticas, conforme o quadro 7.

Da mesma forma, verifiquei que um micro conjunto de práticas, formado por mais de uma prática, mas não da totalidade delas, afeta as demais, podendo estabelecer a “ordem” e/ou a “desordem” social, corroborando os achados de Schubert (2017). Como exemplo, cito um dos achados do Cartório A: uma das atividades da prática “gestão de conflitos” repercutiu positivamente entre os seus integrantes, aumentando a prática do diálogo com os membros da equipe, melhorando a gestão compartilhada e fomentando a inovação. Este *bundle* repercutiu nas práticas “ação colaborativa” e “promover o engajamento com o trabalho”. Tais achados vão ao encontro de Simpson *et al.* (2018), quando afirmam que, na L-A-P, as relações não se caracterizam por linearidade, mas sim pela recursividade.

No que diz respeito à inteligibilidade prática, determinada pelos fenômenos mentais da teleologia (o fim esperado) e da afetividade (aquilo que importa, via emoções e humores) e orientada pelos fins e pela forma como as coisas importam, a partir do que faz sentido, constatei, que o grupo de pessoas que trabalham no Cartório A, ao relatar as atividades das práticas de liderança, descreve que os sentimentos e emoções dão sentido aos fazeres, tais como gratidão, união, confiança, senso de pertencimento, respeito e orgulho de pertencer. Essa percepção corrobora Schatzki (2001), quando afirma que o que faz sentido para uma pessoa fazer (ou a inteligibilidade prática) depende, em grande medida, dos fins que ela persegue, coordenados com os afetos que ela “sente” ao se engajar em uma determinada prática.

Assim sendo, a liderança emerge da execução de um conjunto de práticas interconectadas, voltadas à definição de Direção, Alinhamento e Compromisso (DAC). Ademais, a liderança no Cartório A, é um processo coletivo, que abrange o hábito de “estar junto”, de “fazer junto”, alinhando-se à L-A-P, que vê a liderança como um processo que emerge e se desdobra lidando com as experiências do dia a dia (RAELIN, 2011).

As atividades humanas que formam as práticas são um conjunto de ações não lineares, repletas de circunstâncias emergentes, de improvisos, em que as ações estão em constante reconstrução de entendimentos, regras e teleologias normativas (SCHATZKI, 2010).

A impermanência das atividades humanas, sob a perspectiva da Teoria da Prática Social e da Liderança-como-prática, evidencia a necessidade de visualizar a liderança como um processo em constante desenvolvimento, sempre em construção. Nesse sentido, Silveira e Santos (2015) complementam:

A recuperação da prática nos estudos organizacionais tem andado de mãos dadas com a preocupação de se “encarar” as organizações não mais como uma “coisa”, objetivada, *dada na realidade*, e sim como um emaranhado de práticas em constante processo de (re/des)construção (SCHATZKI, 2006; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Sob essa perspectiva, que nos leva em direção ao que Chia (1995) chama de uma *ontologia do vir a ser*, os fenômenos sociais como indivíduo, ambiente, estrutura e organização deixam de ser tomados como certos, como dados na “ordem natural” das coisas, como entidades fixas e estáveis com uma essência própria. Eles passam a ser tratados, compreendidos e explorados empiricamente como efeitos sempre efêmeros e transitórios produzidos “dentro” de um processo de organização das ações, interações e relações em uma “realidade” emergente, sempre em fluxo e transformação (CHIA, 1995; BJORKENG; CLEGG; PITSIS, 2009). O foco é procurar entender as organizações não por meio de abstrações teóricas ou modelagens matemáticas, mas sim tentar ver “como elas acontecem” (SCHATZKI, 2006).

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa foi limitada em relação ao tempo de observação. O ideal seria permanecer no cartório eleitoral por um período maior, para poder observar os agentes efetivamente atuando em seu ambiente de trabalho.

Como pesquisas futuras, sugiro a replicação da pesquisa em outros cartórios eleitorais, tanto do Estado de Santa Catarina quanto de outros estados brasileiros, com vistas à influência do contexto nas práticas de liderança.

Também proponho examinar o impacto das normas e políticas macro institucionais nas práticas de liderança dos cartórios eleitorais, bem como a influência dos arranjos materiais nas práticas.

Considerando que as práticas têm uma dinâmica de constante mudança (RAELIN, 2019), seria interessante estudá-las de maneira longitudinal, para identificar se elas se repetem ou não ao longo do tempo.

Por fim, poderiam ser aprofundados os estudos sobre como se formam as estruturas teleoafetivas, especialmente no que diz respeito aos vínculos entre os integrantes dos cartórios eleitorais, e sua influência na liderança.

6.3 EXPERIÊNCIA PESSOAL COM O DOUTORADO

*Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino
sino estelas en la mar.*

Antonio Machado
Poema XXIX de Proverbios y Cantares

Por que o *stricto sensu*?

Não sou professora, tinha uma vida “estabilizada” e por que voltar a sentar nos bancos de uma universidade?

Não é à toa que fui cair no tema desta tese: estudar práticas de liderança. O que são as práticas na Teoria da Prática Social e na Liderança-como-prática e o que está por trás delas? Por que eu realizo determinadas atividades? Por que as que gosto mais faço melhor? Tudo isto, e mais um pouco, aprendi nesta tese, reflexões que eu tinha tempo de pensar.

A vida não é uma linha reta, e a minha tampouco está sendo, apesar de eu ainda fazer de tudo para ter o controle sobre ela. Como acabamos de ver neste estudo, a vida é impermanência, um constante processo de construção e reconstrução e, sem dúvida, este foi o meu maior aprendizado.

Sempre busquei segurança: passei no vestibular em Administração aos 16 anos, e no concurso do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina quando havia completado 18 anos. E permaneço lá até hoje. Creio que minha vida deu “uma guinada” quando decidimos morar em Salvador. O meu esposo havia sido convidado para assumir a reitoria do Centro Universitário Estácio de Sá e, para facilitar o meu processo de remoção, passei para o Mestrado e Administração da Universidade de Salvador (UNIFACS).

Fui cursar o mestrado quase que “por acaso” e, de repente, uma luz acendeu e senti que era isto que eu queria fazer para o resto da minha vida: trabalhar com pesquisa e com educação. E, assim continuei seguindo. Retornamos para Florianópolis e, logo que pisei aqui, já ingressei no doutorado no EGC.

Ainda não entendi muito bem o que aconteceu comigo desde o primeiro dia de aula no EGC. É como se uma “mágica” tivesse acontecido e eu tivesse ingressado em outro plano. As aulas no Casarão do Conhecimento e os cafés no Centro de Convivência com os colegas do doutorado tinham um sabor especial. E ainda havia uma livraria por perto, o meu reduto natural, que deixava os dias mais deliciosos. Na verdade, já o trajeto para lá, cheio de árvores, enchia meu coração de alegria e paz.

Para completar, quando assisti a primeira aula com o Professor Cristiano, encantei-me literalmente com tamanho conhecimento. Não é para menos que fiz todas as disciplinas dele enquanto cursei o doutorado no EGC.

Após saber que o meu orientador havia aceitado assumir o cargo de Reitor de Pró-Ensino e Pesquisa da PUC-PR, me enchi de coragem e fui conversar com o Professor Cristiano, para que ele fosse o meu orientador. Tive que estudar bastante e ter notas altas, para não ser descartada de plano, já que ele era muito solicitado.

Nunca vou me esquecer desse dia. Após o término de uma de suas aulas, fui falar com ele. Estava nervosa e, após ter solicitado que eu fosse sua orientanda, ele me disse: – Olha, eu só escrevo sobre liderança. E eu respondi: – E eu só escrevo sobre Poder Judiciário. Vamos estudar liderança no Judiciário? E ele me respondeu: – Ok, mas terás que integrar o LGR. Saí dali feliz da vida, tinha recebido dois presentes de uma vez só!

E começou a minha jornada. Confesso que tive vários percalços de saúde durante o curso: sequelas de um câncer, rompimento do tendão do braço direito e esquerdo, uma cirurgia em um dos braços e uma doença dilacerante da minha filha, que atualmente tem 17 anos.

Sinceramente, olho para trás e me pergunto: “será que a carga foi muito pesada? Se foi, de onde tirei forças para continuar?” Ainda estou sem algumas respostas. O que pude perceber é que o *sensemaking*, discutido nesta tese, foi um dos motivos. Tinha muita vontade de continuar aprendendo com o Prof. Cristiano e com o LGR, e isto me fazia continuar seguindo em frente. Depois, havia algo nos cartórios eleitorais que despertava a minha curiosidade e, por isso, eu gostaria de conhecê-lo mais profundamente: o que fazia os servidores trabalharem com tanto afinco, apesar das dificuldades? De onde vinha esta força?

O engraçado é que nunca fui lotada em cartórios eleitorais, mas, na época das eleições, eu costumava deixar de lado as minhas atividades administrativas da Sede, onde

costumeiramente trabalhava, para atuar diretamente nas eleições. Já auxiliei em praticamente tudo ligado ao Pleito: apuração dos votos, na época da urna de lona e do voto de papel; no disque-eleitor; com atendimento nos CAEs; no QG de Imprensa, de divulgação das parciais das eleições etc.

Por isso, decidi fazer esta pesquisa em cartórios eleitorais. Queria conhecer de perto o dia a dia dos servidores que lá trabalhavam. Recebi todo o apoio da Alta Administração e dos meus colegas de trabalho e lá fui eu, entrevistar servidores de quatro cartórios eleitorais no interior de Santa Catarina. Foram 28 entrevistas ao todo. Morei nas duas cidades onde eles estavam sediados. Por fim, acabamos analisando apenas um cartório eleitoral, para que a pesquisa não se tornasse demasiadamente superficial.

A AEPE indicou os cartórios de maior desempenho nos projetos “Eleições” e “Biometria”, e confesso que, quando cheguei no local onde eles trabalhavam, não vi uma superestrutura, nem muitos funcionários em cada cartório, e me perguntei: “É isso? Como eles conseguem ser os primeiros do Estado?”

E, ao conviver com esses servidores, descobri o que está por trás da liderança e da gestão: pessoas, com problemas e com desafios. Descobri também que, quando se “está junto”, tudo fica mais fácil. O que eu encontrei lá? Companheirismo, cuidado com os outros, gratidão, respeito, um bom lugar para se trabalhar. Eles superaram o que aparentemente não tem como ser superado e isto me impressionou e me tocou profundamente.

Não há dúvida de que o que passei durante a tese me transformou no que eu sou hoje. O que vi nos cartórios está me ajudando a entender também os meus processos. As pessoas que lá trabalham não tinham o sonho de vida de serem servidores da Justiça Eleitoral, assim como eu, mas encontraram um sentido nos trabalhos, especialmente em mostrar que fazer eleição é algo sério, que o nome deles está envolvido nesse processo, ou seja, há significado no que eles fazem.

Agora que chego à reta final da minha tese, depois de tantos pensares, vejo que é o caminho, sempre é o caminho que nos faz crescer.

Fica aqui a gratidão enorme por ter feito esta tese, por ter conquistado amizades tão especiais no trajeto, por ter me conhecido mais, por ter me encontrado.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/275>. Acesso em: 03 fev.2019.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.
- AMORIM, T. *et al.* É possível liderar no Judiciário? Um estudo buscando caracterizar a liderança e o gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco. *In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. Anais [...]* São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.
- ANDERSEN, J. A. Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. **Public Administration Review**, v. 70, n. 1, p. 131–141, 2010.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A. Capacity, leadership, and organizational performance: testing the black box model of Public Management. **Public Administration Review**, v. 70, n. 3, p. 443-454, 2010.
- ARMISTEAD, C.; PETTIGREW, P.; AVES, S. Exploring leadership in multi-sectoral partnerships. **Leadership**, v. 3, n. 2, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1742715007076214>. Acesso em: 08 abr. 2019.
- BAMFORD, M.; WONG, CA; LASCHINGER, H. (2013). A influência da liderança autêntica e das áreas da vida profissional no envolvimento no trabalho de enfermeiros. **Journal of Nursing Management**, v. 21, 2013, p. 529-540. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>. Acesso em: 1º abr. 2021.
- BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, mar. 2013. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 fev. 2019.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Transformational leadership: Industry, military, and educational impact**. Mahwah, NJ7 Lawrence Erlbaum, 1998.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão [Internet]. Brasília: IPEA; 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2019.

BELLÉ, N. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 109-36, 2014.

BERTONCINI, I.; ADRIANO, B. M. Liderança no Poder Judiciário Brasileiro: uma revisão integrativa. *In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI*, 2018, Salvador. **Anais [...]** Salvador (BA): CONPEDI, 2018. p. 41-61.

BERTONCINI, I.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança no setor público brasileiro: o Estado da Arte. *In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO (CIDESP)*, 2017b. **Anais [...]** Florianópolis: UNISUL UFSC UDESC ENA, v. 1., p. 1-15, 2017a.

BERTONCINI, I.; CUNHA, C. J. C. A. A percepção dos servidores da Secretaria Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina sobre Liderança. *In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO (CIDESP)*, 2017, Florianópolis. **Anais [...]**, CIDESP 2017, v. 1. p. 1-15, 2017b.

BERTONCINI, I.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança no Poder Judiciário Brasileiro: o Estado da Arte. *In: VII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI 2017*. **Anais [...]** Foz do Iguaçu, v. 1. p. 1-15, 2017c.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 251-269, 2011.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BOYD, N. G.; TAYLOR, R. R. A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. **The Leadership Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 1-25, 1998.

BRASIL. Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965. Institui o Código Eleitoral. Brasília. **Diário Oficial da União** de 19 de julho de 1965, retificada no Diário Oficial da União de 30 de julho de 1965. Disponível em: www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/codigo-eleitoral-1/codigo-eleitoral-lei-nb0-4.737-de-15-de-julho-de-1965. Acesso em: 04 ago. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei nº 10.842, de 20 de fevereiro de 2004. Cria e transforma cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais, destinados às Zonas Eleitorais. Brasília. **Diário Oficial da União** de 20 de fevereiro de 2004 – Edição extra. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.842.htm. Acesso em: 24 jan. 2018.

- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, jan. 2006, p. 77-101.
- BRAUN, V.; CLARKE, V.; HAYFIELD, N.; TERRY, G. Thematic analysis. *In*: LIAMPUTTONG, P. (ed.). **Handbook of Research Methods in Health Social Sciences**. Springer, Singapore, 2019.
- BROOKES, S.; GRINT, K. **The new public leadership challenge**. London: Palgrave Macmillan, 2010.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. **Public Administration Review**. v. 75, n. 5, p. 647–63, 2015.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 370–395, 2020. doi:10.1590/1984-9270941.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; DeGRAFF, J.; THAKO. A. V. **Competing values leadership: Creating value in organizations**. Massachusetts: Edward Publishing, 2006.
- CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. **Leadership**, v. 4, n. 4, p. 363-379, 2008.
- CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 54, n. 3, p. 524-544, Jun. 2020. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122020000300524&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 dez. 2020. doi.org/10.1590/0034-761220190319.
- CASTILHO, A.; IWANIKOW, M. S.; MACEDO, R. G. La cultura de la votación electrónica en Brasil: contribución de la tecnología para democracia y la comunicación política. **Temas de Comunicación**, v. 1, p. 144-163, 2012.
- CERVO, Clarissa S. *et al.* Authentic leadership questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 29, n. 40, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/s41155-016-0046-4>. Acesso em: 02 abr. 2021.
- CHIA, R. Essai: Thirty years on: From organizational structures to the organization of thought. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, p. 685–707, 1997.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, n.1, p.29-34, 2004.

CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 635–655, 2006.

CHREIM, S. The (non) distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations. **Human Relations**, v. 68, n. 4, p. 517-543, 2015.

CHREIM, S.; MACNAUGHTON, K. Distributed leadership in health care teams: Constellation role distribution and leadership practices. **Health Care Management Review**, v. 41, n. 3, p. 200-212, 2016.

CONCEIÇÃO NETO, V. L.; MOURA, G. L. Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do Porto Digital de Pernambuco. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 63-93, 2019.

CONEGLIAN, O. Justiça Eleitoral – uma justiça diferente. TRE-MS, **Inf. Eleitorais**. Campo Grande: v. 11, 1999.

COOPER, R. Relationality. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1689–710, 2005.

COSTA, T. C. Justiça Eleitoral e sua competência normativa. **Paraná Eleitoral**, n. 1, v. 2, p. 99-114, 2013.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. **Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 211-230, 2010.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Integrative Leadership and policy change: a hybrid relational view. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. M. (ed.) *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*. Greenwich, CT: **Information Age**, p. 303-333, 2012.

CUNLIFFE, A. L. Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. **Management Learning**, v. 39, n. 2, 123-139, 2008.

DAVEL. E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-82, 2003.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**, 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2012.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURN, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, 63-82, 2014.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. 2015. The new public service revisited. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, 2015.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The practice of leadership in the messy world of organizations. **Leadership**, v. 6, n. 1, p. 67–88, 2010.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 03 mai. 2016.

DRATH, W. H. Leading together complex challenges require a new approach. **Leadership in Action**, v. 23, n. 1, p. 3-7, 2003.

DRATH, W. H. *et al.* Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 635-653, dez. 2008.

DULL, M. 2009. Results-model reform leadership: questions of credible commitment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 2, p. 255-284, 2009.

EGLENE, O.; DAWES S. S.; SCHNEIDER, C. A. Authority and leadership patterns in public sector knowledge network. **American Review of Public Administration**, n. 37, v. 1, p. 91-113 113, 2007.

ENDRISSAT, N.; ARX, W. von. Leadership practices and context: Two sides of the same coin. **Leadership Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 278-304, 2013.

ESPER, A. J. F. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes**. 2015. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135823>. Acesso em: 20 maio 2018.

FALCÃO, J.; OLIVEIRA, F. L. Poder judiciário e competição política: as eleições de 2010 e a lei da “ficha-limpa”. **Opinião Pública**, v. 18, n. 2, Campinas, nov. 2012.

FERNANDEZ, S.; CHO, Y. J.; PERRY, J. L. 2010. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. **Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 308-323, 2010.

FISHER, K.; ROBBINS, C. R. Embodied leadership: moving from leader competencies to leaderful practices. **Leadership**, v. 11, n. 3, p. 281-299, 2015.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 08 ago. 2016.

FREIRE, G. C.; BERNARDES, M. B.; ROVER, A. J. Políticas públicas responsivas do Conselho Nacional de Justiça: análise da ouvidoria. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 5, 2011. Disponível em: www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/34123. Acesso em: 3 fev. 2019.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827-844, 1997.

GETHA-TAYLOR, H.; HOLMES, M. H.; JACOBSON, W. S.; MORSE, R. S.; SOWA, J. E. Focusing the public leadership lens: research propositions and questions in the minnowbrook tradition. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 1, p. 83-97, 2011.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211–223, p. 2000.

GIALLONARDO L. M.; WONG C. A.; IWASIW C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. **Journal of nursing management**, n. 18, 2010, p. 993-1003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>. Acesso em: 1º abr. 2021.

GOMES, José Jairo. **Direito Eleitoral**. 7. ed. São Paulo: Atlas Jurídico, 2011, p. 4.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, 6, pp. 219-247.

GRANGEIRA, M. A. D. **A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Escola Nacional e de Aperfeiçoamento dos Magistrados. STJ, 2011. Disponível em: www.stj.gov.br/. Acesso em: 20 fev. 2016.

GRANT, C.; SINGH, H. Passing the buck: this is not teacher leadership. **Perspectives in Education**, v. 27, n. 3, p. 289-301, 2009.

GRINT, K. Problems, problems, problems: The social construction of “leadership”. **Human Relations**, v. 58, n. 11, p. 1467-1494, 2005.

GRUGULIS, I. The management NVQ: a critique of the myth of relevance. **Journal of Vocational Education and Training**, v. 52, n. 1, p. 79-99, 2000.

GUIMARÃES, F. *et al.* Liderança distribuída: uma ação estratégica da BU/UFSC. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 16, 2016, Arequipa.

Anais eletrônicos [...] Florianópolis: RI UFSC, 2016. p. 1-12. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172079>. Acesso em: 3 fev. 2019.

GÜNTHER, H. F. **Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo**. 2017 Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180887>. Acesso em: 3 fev. 2019.

GÜNTHER, H. F. *et al.* Distinções entre liderança compartilhada e distribuída. *In: SEMINÁRIO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA E ESCOLAS DE GOVERNO – SUCEG*, [S.l.], **Anais [...]** v. 1, n. 1, p. 86-102, dec. 2017. Florianópolis, SC. Disponível em: <http://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/15>. Acesso em: 09 abr. 2019.

HANSEN, J. R.; A. R. VILLADSEN. Comparing public and private managers leadership styles: understanding the role of job context. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 247–274, 2010.

HARDY, C.; LAWRENCE, T.; GRANT, D. Discourse and collaboration: the of conversation and collectivity identity. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 58-77, 2005.

HARUNA, P. F. Revising the leadership paradigm in Sub-Saharan Africa: A study of community-based leadership. **Public Administration Review**, v. 69, n. 5, p. 941-950, 2009.

HASSAN, A.; AHMED, F. Authentic leadership, trust and work engagement. **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering**, v. 5, n., 2011, p. 932-938.

HASSAN, S.; HATMAKER, D. M. Leadership and performance of public employees: effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 4, p. 1127-1155, 2015.

HEIDEGGER, M. **Being and time**. Oxford Basil Blackwell, 1962.

HERNES, T. **Understanding organization as process: theory for a tangled world**. Abingdon: Routledge, 2008.

HOSKING, D. M. Moving relationality: mediations on a relational approach to leadership. *In: BRYMAN, A. et al. (ed.) The Sage Handbook of Leadership*, Los Angeles, CA: SAGE, 2011.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage**. London: Routledge, 2005.

IMPERIAL, M. T.; OSPINA, S.; JOHNSTON, R. O.; THOMSEN, J.; WILLIAMS, P.; JOHNSON, S. Understanding leadership in a world of shared problems: advancing network governance in large landscape conservation. **Frontiers in Ecology and Environment**, v. 14, n. 3, p. 126-134, 2016.

INGOLD, T. **The perception of the environment**. London, New York: Routledge, 2000.

JACKSON, P. M.; STAINSBY, L. Managing public sector networked organizations. **Public Money and Management**, jan.-mar., p. 11-16, 2000.

JACOBSEN, C. B.; ANDERSEN, L. B. Is leadership in the eye of the beholder? a study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. **Public Administration Review**, v. 75, n. 6, p. 829-841, 2015.

JAMES, K. T.; MANN, J.; CREASY, J. Leaders as lead learners: A case example of facilitating collaborative leadership learning for school leaders. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 79-94, fev. 2007.

JAVIDIAN, M.; WALDMAN, D. A. Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 229-42, 2003.

KARP, T.; FILSTAD, C.; GLOMSET, R. 27 Days of managerial work in the police service. **Police Practice and Research**, 2(20): 1-17, 2018.

KETTL, D. Managing boundaries in American administration: the collaboration imperative. **Public Administration Review**, v. 66, p. 10-19, 2006.

KOCOŁOWSKI, M. D. Shared leadership: Is it time for a change. **Emerging Leadership Journeys**, v. 3, n.1, 22-32, 2010.

LEITE-DA-SILVA, A. R. *et al.* Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 357-384, Jun. 2006. Disponível em: www.scielo.br/. Acesso em: 20 fev. 2016.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estud. Psicol.** Natal (RN), v. 19, n. 3, p. 159-168, set. 2014. Disponível em: www.scielo.br/. Acesso em: 03 mai. 2016.

LOPES JÚNIOR, E. P. *et al.* Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1821-1845, dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 20 fev. 2016.

LUSIANI, M.; LANGLEY, A. The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. **Long Range Planning**, 2018.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005. doi: 10.1177/1523422305274528.

MEIER, N. Configurations of leadership practices in hospital units. **Journal of Health, Organization and Management**, v. 29, n. 7, p. 1115-1130, 2015.

MENSCH, K.; BARGE, J. Understanding challenges to Leadership-as-Practice by way of MacIntyre's three rival versions of moral enquiry, **Business & Professional Ethics Journal**, v. 38, n. 1, p. 1-16, 2019. doi.org/10.5840/bpej2018101273

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 1998.

MILLER, K. I.; MONGE, P. R. Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 727–753, 1986.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, p. e1000097, 2009.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MOYNIHAN, D. P.; INGRAHAM P. W. Integrative leadership in the public sector: A model of performance-information use. **Administration & Society**, v. 36, n. 4, p. 427-53, 2004.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E. Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 143-164, 2012.

MCNAMEE S. Research as relational practice: Exploring modes of inquiry. *In*: SIMON, G.; CHARD, A. (eds). *Systemic Inquiry: Innovations in reflexive practice research*. London, UK: **Everything is Connected Press**, pp. 74–94, 2014.

NALINI, R. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006.

NEWELL, T.; REEHER, G.; RONAYNE, P. **The trusted leader: building the relationships that make government work**. 2. ed. Washington, DC: CQ Press, 2012.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, and organization: An introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

NOGUEIRA, J. M. M. **A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2010.

NORRIS, P.; GRÖMPING, M. **Electoral Integrity Worldwide**. PEI 7.0. May 2019. The Electoral Integrity Project, University of Sydney, Sydney NSW, Australia. PDF.

NORTHOUSE, P. **Leadership: theory and practice**. 5 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2010.

OBERFIELD, Z.W. Public management in time: A longitudinal examination of the full range of leadership theory. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 2, p. 407-29, 2014.

OCDE (1990) – The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). **Partnerships for Rural Development**. Paris, France.

OGUISSO, T.; SCHMIDT, M. J. Sobre a elaboração de normas jurídicas. **Rev. Esc. Enf. USP**, v. 33, n. 2, p. 175-85, jun. 1999.

OLIVEIRA, J. S.; RAMOS, T. G.; BERNARDO, G.; REZENDE, L. Práticas organizativas e memórias: um estudo sobre uma organização artesanal na cidade de Goiás-GO. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 6, n. 1, 2016, p. 16-40.

OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. de S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, Dez. 2010. Disponível em: www.scielo.br/. Acesso em: 03 mai. 2019.

ORAZI, D. C.; TURRINI, A.; VALOTTI, G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 3, p. 486-504, 2013.

OSPINA, S. M. Collective leadership and context in public administration: bridging public leadership research and leadership studies. **Public Administration Review**, v. 77, n. 2, p. 275-287, 2017.

PAARLBERG, L. E.; LAVIGNA, B. Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 710-718, 2010.

PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 109-142, 2008.

PASSOS, J. S. L.; BULGACOV, Y. L. M. Da filosofia para os estudos organizacionais: o percurso ontológico de Schatzki na Teoria da Prática Social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2019.

PAULA, Ana Paula Paes de. Beyond paradigms in Organization Studies: the circle of epistemic matrices. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 24-46, Mar. 2016. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000100024&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 maio e 2020. doi.org/10.1590/1679-395131419.

PETERS, Gabriel. Habitus, reflexividade e neo-objetivismo na teoria da prática de Pierre Bourdieu. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 28, n. 83, p. 47-71, Oct. 2013. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092013000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092013000300004>.

PINTO, J. N.; AYUB, M. B. Fatores de influência para o engajamento no trabalho. *In: XX SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. Anais [...]* São Paulo, nov./2017, p. 1-16.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: A comparative analysis of new public management, governance, and the neo-weberian state.** 3. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAELIN, J. A. **Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone.** San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

RAELIN, J. From leadership-as-practice to leaderful practice. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 2, p. 195-211, 2011.

RAELIN, J. A. **Leadership-as-practice: Theory and application.** New York, NY: Routledge, 2016.

RAELIN, J. Toward a methodology for studying leadership-as-practice. **Leadership**, 2019. Northeastern University, USA. [Pdf.]

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations.** 3. ed. New York: John Wiley, 2003.

RAQUEL, I.; BELLEN, H. M. V. Contribuição à concepção da governança pública: uma análise a partir da visão dos especialistas. *In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Anais [...]*, Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39085>. Acesso em: 10 jul. 2021.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-63, 2002.

REIS, T. S. Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto. **Revista Katálysis**, v. 22, 80–89, 2019. doi:10.1590/1982-02592019v22n1p80

RIGGIO, R. E.; BASS, B. M.; ORR, S. S. Improving leadership in nonprofit organizations in improving leadership in nonprofit organizations. *In: RIGGIO, R. E.; ORR, S. S. (ed.). Improving leadership in nonprofit organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

RITZ, A.; SHANTZ, A.; ALFES, K.; ARSHOFF, A. S. Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self- evaluations on commitment to change in the public sector. **International Public Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 160-185, 2012.

RODRIGUEZ, M. S.; COHEN, S. **Social support: Encyclopedia of mental health.** New York: Academia Press, v. 3, 1998.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

- SALICRU, S. A new model of leadership-as-practice development for consulting psychologists. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 72, n. 2, p. 79–99, 2020.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, January 2003.
- SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. **Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia**. 2013. 262. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2013.
- SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 22, n. 72, p. 79-98, Mar. 2015. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302015000100079&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 abr. 2019.
- SANTOS, S. C. *et al.* Running head: A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. **Sociologia, Problemas e Práticas, Oeiras**, n. 61, p. 85-99, dez. 2009. Disponível em: www.scielo.mec.pt/. Acesso em: 09 fev. 2016.
- SCHATZKI, T. R. **Social practice: a wittgensteinian approach to human activity and the social**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- SCHATZKI, T. R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v.27, n.3, p. 283-308, 1997.
- SCHATZKI, T. R. Introduction. *In*: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001. p. 1-14.
- SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
- SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: the sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006.
- SCHATZKI, T. R. Materiality and social life. **Nature and Culture**, vol.5, n. 12, p. 123-149, 2010.
- SCHATZKI, T. R. The spaces of practices and of large social phenomena. **EspacesTemps.net**, Works. 24.03.2015a. Disponível em: www.espacestemp.net/en/articles/spaces-of-practices-and-of-large-social-phenomena/. Acesso em: 7 fev. 2021.

SCHATZKI, T. R. Practices, governance and sustainability. *In*: STRENGERS, Y.; MAILER, C. (eds.). **Social practices intervention and sustainability: beyond behaviour change**. New York, NK: Routledge, 2015b.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Preliminary Manual**. Utrecht Work Engagement Scale-UWES. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003.

SCHEFER, E. E. **A liderança feminina das magistradas na prática jurídica da Justiça Federal da 4ª Região**. 2006. 108 p. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração Pública/TRF 4) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHREINER, T. **Os processos de liderança na implantação de um Centro de Inovação a partir da perspectiva construcionista**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SCHUBERT, M. N. **Comer fora de casa, as práticas e as rotinas alimentares nos contextos da modernidade: uma leitura comparada entre Brasil, Reino Unido e Espanha**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SILVEIRA, A. D. **Práticas inovadoras de governança na constelação local de resíduos sólidos em Cascavel**. Curitiba: PR: Brazil Publishing, 2019.

SILVEIRA SANTOS, L. L.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SIMPSON, B. *et al.* The performativity of leadership talk. **Leadership**, v. 14, n. 6, p. 644-661, 2018.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 59, n. 3, p. 209-214, jun. 2019.

SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Investigating school leadership practice: a distributed perspective. **Educational Researcher**, v. 30, n. 3, p. 23-28, 2001.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

STOKER, Gerry. Public value management a new narrative for networked governance? **The American Review of Public Administration**, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006.

THOMSON, A. M.; PERRY, J. L. Collaboration processes: inside the black box. Special issue, **Public Administration Review**, v. 66, 2006.

TRESC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Justiça Eleitoral. **Resolução TRESC n. 7.242 de 23 de novembro de 2000** – considerando a necessidade de normatizar a substituição de servidores ocupantes de função comissionada no âmbito deste Tribunal. Disponível em: <http://apps.tre-sc.jus.br/site/legislacao/normas-administrativas/resolucao-tresc/2000/res-tresc-n-72422000/index.html>.

TRESC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Justiça Eleitoral. Resolução TRESC n. 7.698, de 16 de junho de 2008. Dispõe acerca das atribuições e responsabilidades dos servidores lotados nas zonas eleitorais. **Diário de Justiça do Estado de Santa Catarina** de 28 de abril de 2008. Disponível em: <http://apps.tre-sc.jus.br/site/legislacao/resolucoes/tresc/2008/resolucao-tresc-n-76782008/index.html>. Acesso em: 7 jan. 2018.

TRESC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Cartilha do Projeto de Ambientação de Novos Servidores**: Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

TRESC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. **Manual de Práticas Cartorárias do TRESC**: Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

TRESC – Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Justiça Eleitoral. Resolução. Resolução TRESC n. 7.979 de 20 de junho de 2018. Dispõe sobre as atribuições dos servidores lotados nos cartórios eleitorais e postos de atendimento ao eleitor na circunscrição de Santa Catarina. **Publicação n. 35618/CRIP – Processo Judicial Eletrônico (PJe)**. Disponível em: www.jusbrasil.com.br/diarios/documentos/592352416/resolucao-tresc-n-7979-2018-19-de-junho-de-2018-do-tre-sc?ref=topic_feed. Acesso em: 04 jun. 2019.

TROTTIER, T.; VAN WART, M.; WANG, X. Examining the nature and significance of leadership in government organization. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 319-333, 2008.

TSE – Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n. 20.761, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a regulamentação da descrição e especificação de cargos efetivos das carreiras judiciárias, no âmbito da Justiça Eleitoral e dá outras providências. **Diário de Justiça**, nº 30, Seção 1, de 12.2.2001, p. 89. Disponível em: www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2000/RES207612000.htm. Acesso em: 7 jan. 2018.

TSE – Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE nº 23.422, de 6 de maio de 2014. Estabelece normas para criação e instalação de zonas eleitorais e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico** de 3.6.2014. Disponível em: www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/normas-editadas-pelo-tse/resolucao-no-23-422-de-6-de-maio-de-2014-brasilia-2013-df. Acesso em: 7 jan. 2018.

TSE – Tribunal Superior Eleitoral. (2017a). Resolução TSE nº 23.520, de 1º de junho de 2017. Estabelece diretrizes para a extinção e o remanejamento de zonas eleitorais do interior dos estados. **Diário da Justiça Eletrônico** de 2 de junho de 2017a. Disponível em: www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2017/RES235202017.html. Acesso em: 7 jan. 2018.

TSE – Tribunal Superior Eleitoral. (2017b). Resolução TSE nº 23.523 de 27 de junho de 2017. Dispõe sobre a requisição de servidores públicos pela Justiça Eleitoral. Publicada no **Diário de Justiça Eletrônico** de 29.6.2017. Brasília/DF. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/normas-editadas-pelo-tse/resolucao-no-23-523-de-27-de-junho-de-2017-2013-brasilia-df>. Acesso em: 19 maio 2021.

TUMMERS, L. G.; KNIES, E. Leadership and meaningful work in the public sector. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p. 859-868, 2013.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, 17, p. 654-676, 2006.

UHL-BIEN, M.; MASLYN, J. M. Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. **Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 511–532, 2003.

VAN SLYKE, D. M.; ALEXANDER, R. W. Public service leadership: opportunities for clarity and coherence. **American Review of Public Administration**, v. 36, n. 4, 2006, p. 362-74.

VAN WART, M. Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. **Public Administration**, v. 91, n. 3, 2013a.

VAN WART, M. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders: theory to practice. **Public Administration Review**, v. 73, n. 4, 2013b.

VENDEMIATTI, Mariana *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciênc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, supl. 1, p. 1301-1314, June, 2010. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700039&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 mar. 2021.

VIEIRA, L. J. M. **O novo desafio para o judiciário: o juiz líder**. 113p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola de Administração de Empresas do Rio de Janeiro (FGV): Rio de Janeiro, 2008.

VIEIRA, L. J. M.; COSTA, S. G. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2013, vol. 47, n.4, p. 927-948. Disponível em: www.scielo.br/. Acesso em: 25 mai. 2016.

VOGEL, R.; MASAL, D. Public leadership: a review of the literature and framework for future research. **Public Management Review**, v. 17, n. 8, p. 1165-89, 2015.

WONG, C.; LASCHINGER, H. K. S.; CUMMINGS, G. G. Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. **Journal of Nursing Management**, Chichester, v. 18, n. 8, p. 889-900, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>. Acesso em: 1º abr. 2021.

WOOD, M. The fallacy of misplaced leadership. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, p. 1101-121, 2005.

WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 206-15, 2012.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: does structure matter? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2010.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285–305, 1999.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle, NJ: Pearson Custom Publishing, Pearson Education, 2006.

ZOUCAS, A. C. **Liderança-como-prática em iniciativas de melhoria de processo de software**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ZOUCAS, A. C.; BERTONCINI, I.; CUNHA, C. J. C. A. Leadership as practice: a bibliometric study. **Business Management Review (BMR)**, v. 5, n. 11, p. 1-12, 2016. Disponível em: <http://www.businessjournalz.org/br>. Acesso em: 04 ago. 2019.

APÊNDICE A – Atualização das pesquisas sobre L-A-P

Em 2019, a autora realizou nova pesquisa às bases de dados, com vista a atualizar o estado da arte das pesquisas sobre liderança-como-prática, a partir da bibliometria elaborada por Zoucas, Bertoncini e Cunha em 2016.

Para tanto, foram utilizados os critérios de inclusão especificados no quadro 10.

Quadro 10 – Critérios de inclusão da pesquisa sobre Liderança-como-prática

Etapas de triagem	Critérios de inclusão
1. Não houve triagem dos critérios de inclusão na pesquisa às bases de dados.	a) Tipo de publicação: todas. b) Idioma: todos. c) Limite de ano: a qualquer ano.
2. Remoção dos artigos duplicados.	
3. Primeira triagem: leitura dos títulos, palavras-chave e resumos.	a) Tipo: estudos teóricos e empíricos (qualitativos e quantitativos).
4. Segunda triagem: leitura dos artigos na íntegra.	a) Apenas textos que tratam de liderança-como-prática.

Fonte: elaborada pela autora (2021), com base em dados da pesquisa.

Para identificar publicações sobre o tema, foram efetuadas pesquisas nas bases de dados Web of Science, Scopus, EBSCO, PsycINFO e SciElo. As três primeiras são bases multidisciplinares, que reúnem significativo número de revistas de diferentes editores, abrangendo grande parte da literatura científica publicada internacionalmente

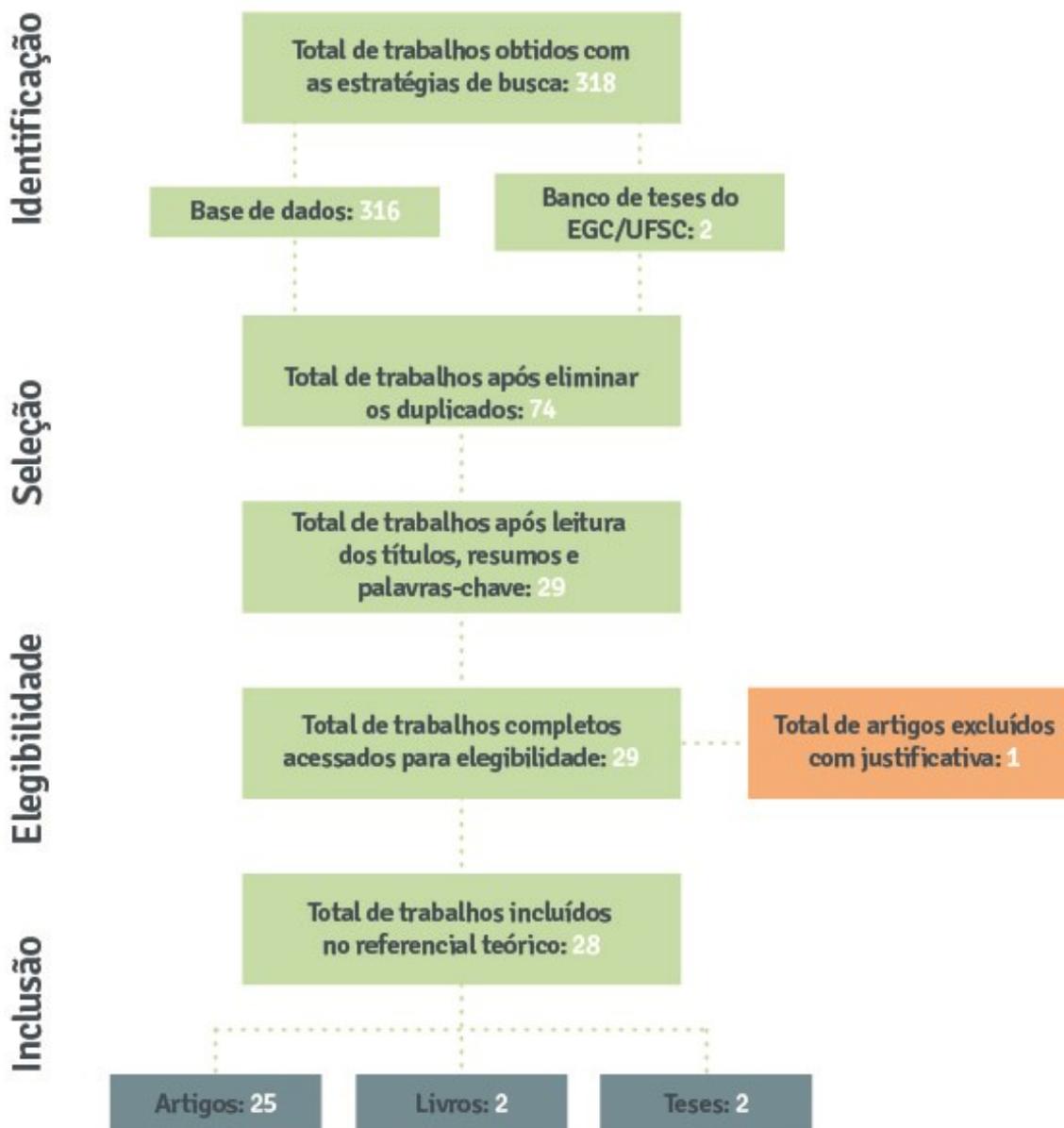
Já a base PsycINFO foi selecionada pelo fato de o tema desta pesquisa envolver estudos de Psicologia. A base SciElo foi incluída com o objetivo de identificar publicações brasileiras ou latino-americanas sobre o tema.

Também foi realizada pesquisa nos bancos de teses e dissertações (*gray literature*) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

As buscas nas bases de dados foram elaboradas a partir do descritor *leadership as practice*, por se tratar de um termo já conhecido na literatura de liderança. Esse termo foi pesquisado no título, no resumo e nas palavras-chave.

A figura 16 mostra as etapas da pesquisa sobre L-A-P, tomando-se como parâmetro o modelo de Moher *et al.* (2009), considerando que a pesquisa foi realizada em 2 de março de 2019.

Figura 16 – Fluxo da informação com as diferentes fases da pesquisa sobre liderança-como-prática



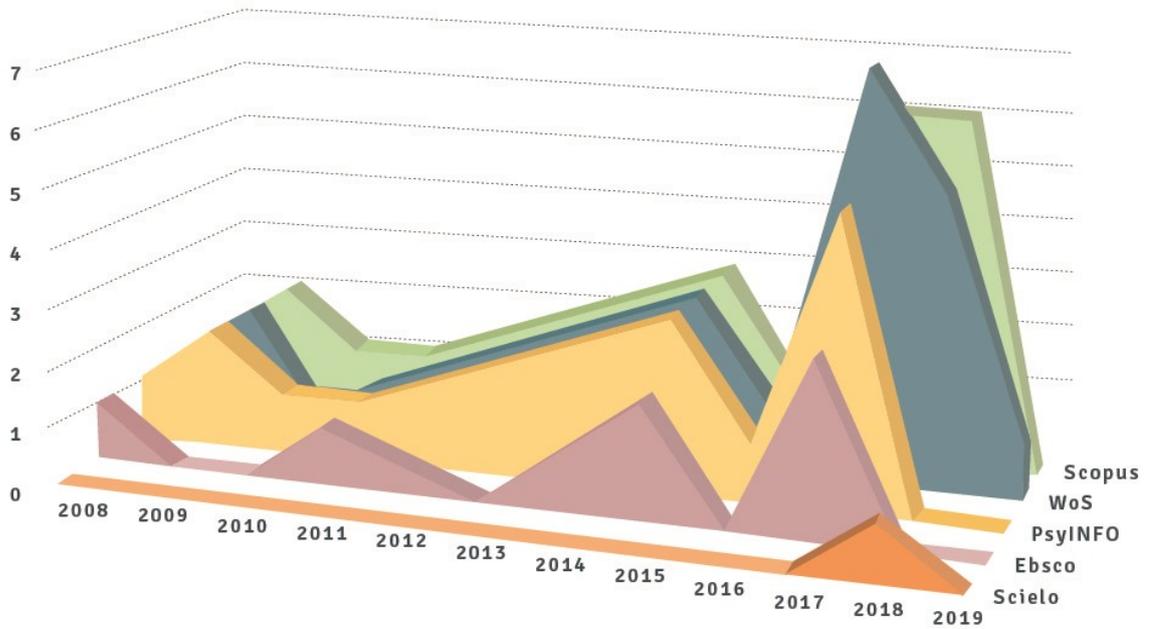
Fonte: Adaptado de Moher *et al.* (2009).

Procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos, teses e livros pré-selecionados na busca (primeira triagem), para verificar quais atendem aos critérios de busca. Por meio do *software* EndNote, foram eliminados dos resultados os artigos repetidos. Em seguida, os artigos pré-selecionados foram acessados na íntegra e lidos (segunda triagem), para verificar se efetivamente se trata de estudos sobre liderança-como-prática.

O gráfico 7 mostra a evolução do número de artigos publicado por ano, nas bases Scopus, Web of Science, Ebsco, PsyInfo e Sielo.

Como se pode observar no gráfico 1, a liderança-como-prática é um tema de crescente interesse pela academia.

Gráfico 1 – Número de artigos sobre L-A-P publicados por ano nas bases de dados



Fonte: elaborado pela autora (2019).

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Perfil

Idade:

Sexo:

Cargo:

Tempo de serviço no cartório:

Grau de escolaridade:

1.	Você poderia me contar sobre o cargo e a função que ocupa atualmente, descrevendo suas principais atribuições e responsabilidades?
2.	Como você descreve um dia típico no seu trabalho?
3.	Quais são as principais tarefas realizadas no cartório?
4.	Você poderia relatar como costuma fazer atividades mencionadas que são de sua competência?
5.	Quem define as tarefas que serão realizadas?
6.	Explique como ocorre a liderança no cartório.
7.	Quais os pontos fortes da liderança no contexto do cartório?
8.	Quais as principais dificuldades encontradas para o exercício da liderança no cartório?
9.	Fale sobre como ocorrem as reuniões.
10.	O que motiva as pessoas a trabalharem bem, aqui no cartório?
11.	Quais são os principais problemas de relacionamento que vocês enfrentam aqui?
12.	Quando há algum problema no grupo, como se resolve?
13.	Quando é necessário tomar decisões e como se resolve?
14.	Você gostaria de falar mais alguma coisa sobre o assunto, que considera importante?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Vossa Senhoria está sendo convidado para participar da pesquisa “A Liderança-como-prática em um Cartório Eleitoral do Estado de Santa Catarina”, realizada pela doutoranda Isabella Bertoncini e orientada pelo Prof. Dr. Cristiano Cunha do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

O objetivo deste estudo é compreender as práticas de liderança em um cartório eleitoral, sob a perspectiva da liderança-como-prática.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, que procurarão captar o entendimento dos entrevistados sobre as práticas de liderança que ocorrem no Cartório Eleitoral pesquisado.

As informações obtidas durante esta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Vossa Senhoria foi selecionado intencionalmente para participar desta pesquisa. Com a sua colaboração, estará cooperando para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução das entrevistas.

Vossa Senhoria está recebendo uma cópia deste termo, onde constam *e-mail*, telefone e endereço institucional do pesquisador principal. Com ele, poderá esclarecer suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

Isabella Bertoncini

Pesquisadora do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável – LGR

E-mail: isabella.bertoncini@yahoo.com.br

Telefones: (48) 99629-8525 / (48) 3371-1343

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa “A Liderança-
como-prática em um Cartório Eleitoral do Estado de Santa Catarina” e concordo em participar,
autorizando a gravação em áudio da(s) entrevista(s).

Nome

Assinatura

Local, ____/____/2019.

APÊNDICE D – Competências do TSE, dos TREs, dos juízes eleitorais, do Ministério Público Eleitoral, das juntas eleitorais

Competências do Tribunal Superior Eleitoral

Além das competências jurisdicionais, ao Tribunal Superior Eleitoral compete:

- a) fixar as datas para as eleições de presidente e vice-presidente da República, senadores e deputados federais, quando não o tiverem sido por lei;
- b) aprovar a divisão dos Estados em zonas eleitorais ou a criação de novas Zonas;
- c) expedir as instruções que julgar convenientes à execução do Código Eleitoral;
- d) responder, sobre matéria eleitoral, às consultas que lhe forem feitas em tese por autoridade com jurisdição federal ou órgão nacional de partido político;
- e) requisitar força federal necessária ao cumprimento da lei, de suas próprias decisões ou das decisões dos Tribunais Regionais que o solicitarem, e para garantir a votação e a apuração;
- f) organizar e divulgar a súmula de sua jurisprudência.

Competências dos Tribunais Regionais Eleitorais

O Código Eleitoral (BRASIL, 1965) estabelece as seguintes competências dos Tribunais Regionais Eleitorais:

I – processar e julgar originariamente:

- a) o registro e o cancelamento do registro dos diretórios estaduais e municipais de partidos políticos, bem como de candidatos a governador, vice-governador e membro do Congresso Nacional e das Assembleias Legislativas;
- b) os conflitos de jurisdição entre juízes eleitorais do respectivo Estado;
- c) a suspeição ou impedimentos aos seus membros, ao Procurador Regional e aos funcionários da sua Secretaria, assim como aos juízes e escrivães eleitorais;
- d) os crimes eleitorais cometidos pelos juízes eleitorais;
- e) as reclamações relativas a obrigações impostas por lei aos partidos políticos, quanto à sua contabilidade e à apuração da origem dos seus recursos;

II – julgar os recursos interpostos:

- a) dos atos e das decisões proferidas pelos juízes e juntas eleitorais;
- b) das decisões dos juízes eleitorais que concederem ou denegarem *habeas corpus* ou mandado de segurança (BRASIL, 1965).

O mesmo diploma legal, em seu artigo 30, estabelece a competência administrativa dos Tribunais Regionais, dentre elas: elaborar o seu regimento interno; organizar a sua Secretaria e

a Corregedoria Regional, provendo-lhes os cargos na forma da lei, e propor ao Congresso Nacional, por intermédio do Tribunal Superior, a criação ou supressão de cargos e a fixação dos respectivos vencimentos; fixar a data das eleições de Governador e Vice-Governador, deputados estaduais, prefeitos, vice-prefeitos, vereadores e juizes de paz, quando não determinada por disposição constitucional ou legal; constituir as juntas eleitorais e designar a respectiva sede e jurisdição; apurar, com os resultados parciais enviados pelas juntas eleitorais, os resultados finais das eleições de Governador e Vice-Governador, de membros do Congresso Nacional, e expedir os respectivos diplomas; responder, sobre matéria eleitoral, às consultas que lhe forem feitas, em tese, por autoridade pública ou partido político; dividir a respectiva circunscrição em zonas eleitorais, submetendo essa divisão, assim como a criação de novas zonas, à aprovação do Tribunal Superior.

Competências dos juizes eleitorais

São competências dos juizes eleitorais (art. 35 do Código Eleitoral):

- a) cumprir e fazer cumprir as decisões e determinações do Tribunal Superior e do Regional;
- b) processar e julgar os crimes eleitorais e os comuns que lhe forem conexos, ressalvada a competência originária do Tribunal Superior e dos Tribunais Regionais;
- c) decidir habeas corpus e mandado de segurança em matéria eleitoral, desde que essa competência não esteja atribuída privativamente à instância superior;
- d) fazer as diligências que julgar necessárias à ordem e presteza do serviço eleitoral;
- e) tomar conhecimento das reclamações que lhe forem feitas verbalmente ou por escrito, reduzindo-as a termo, e determinando as providências que cada caso exigir;
- f) dirigir os processos eleitorais e determinar a inscrição e a exclusão de eleitores;
- g) expedir títulos eleitorais e conceder transferência de eleitor;
- h) dividir a zona em seções eleitorais;
- i) ordenar o registro e cassação do registro dos candidatos aos cargos eletivos municipais e comunicá-los ao Tribunal Regional;
- j) designar, até sessenta dias antes das eleições, os locais das seções;
- l) nomear, sessenta dias antes da eleição, em audiência pública anunciada com pelo menos cinco dias de antecedência, os membros das mesas receptoras;
- m) instruir os membros das mesas receptoras sobre as suas funções;
- n) providenciar para a solução das ocorrências que se verificarem nas mesas receptoras;
- o) tomar todas as providências ao seu alcance para evitar os atos viciosos das eleições;
- p) fornecer aos que não votaram por motivo justificado e aos não alistados, por dispensados do alistamento, um certificado que os isente das sanções legais;
- q) comunicar, até as 12 horas do dia seguinte à realização da eleição, ao Tribunal Regional e aos delegados de partidos credenciados, o número de eleitores que votarem em cada uma das seções da zona sob sua jurisdição, bem como o total de votantes da zona. (BRASIL, 1965).

Competências do Ministério Público Eleitoral (MPE)

Cabe ao MPE promover ação direta de inconstitucionalidade e ações penais para denunciar autoridades como deputados federais, senadores, ministros de Estado e o presidente e o vice-presidente da República, além de representar pela intervenção nos Estados e no Distrito Federal, no STF. Ele também pode, perante o STJ, propor ação penal contra governadores e representar pela federalização de casos de crimes contra os direitos humanos. Já na área eleitoral, o Ministério Público tem legitimidade para intervir no processo eleitoral, atuando em todas as fases: inscrição dos eleitores, convenções partidárias, registro de candidaturas, campanhas, propaganda eleitoral, votação, diplomação dos eleitos.

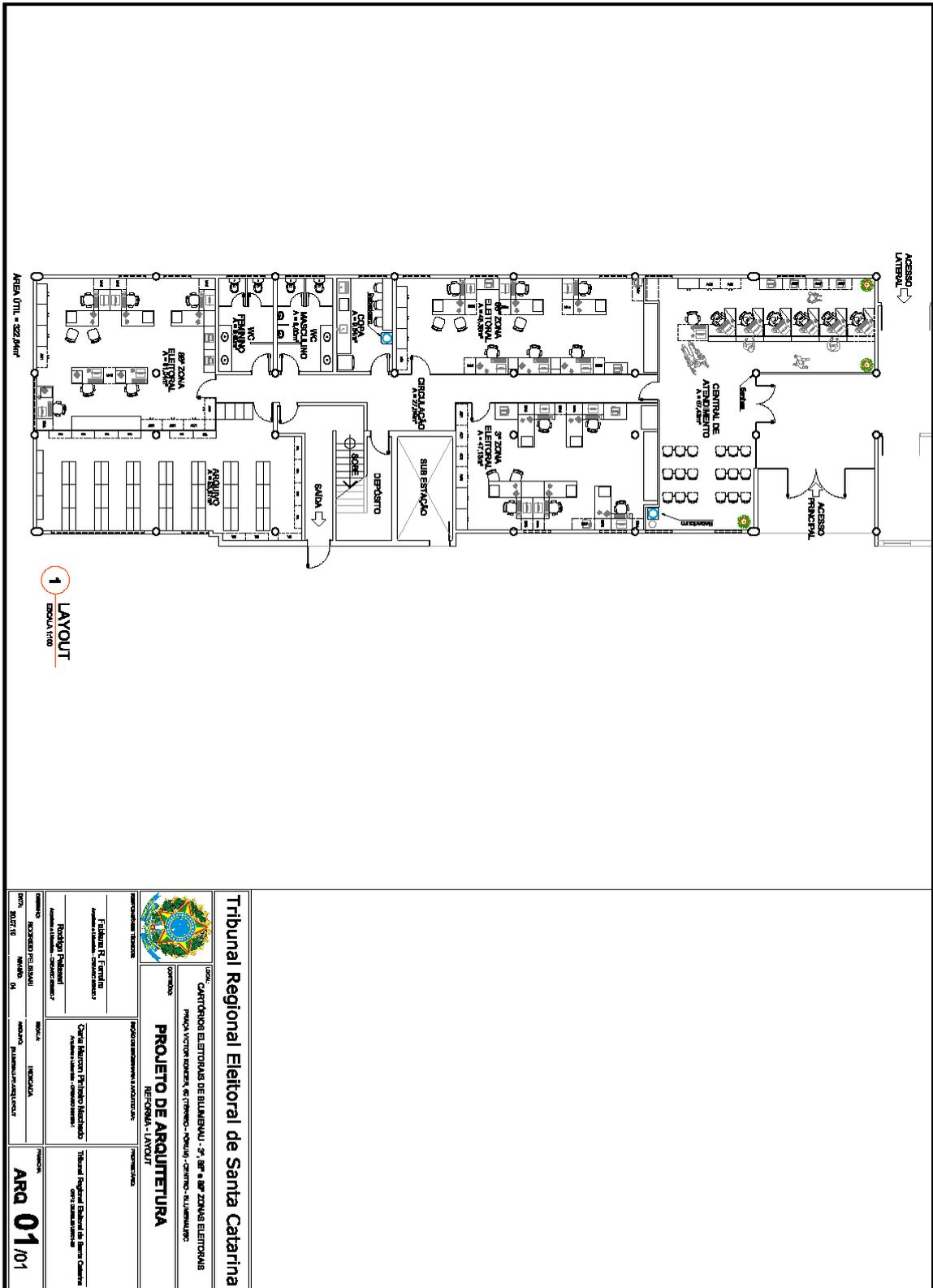
Competências das juntas eleitorais

Cabe às juntas eleitorais:

- a) apurar, no prazo de dez dias, as eleições realizadas nas zonas eleitorais sob a sua jurisdição;
- b) resolver as impugnações e demais incidentes verificados durante os trabalhos da contagem e da apuração;
- c) expedir os boletins de urna;
- d) expedir diploma aos eleitos para cargos municipais.

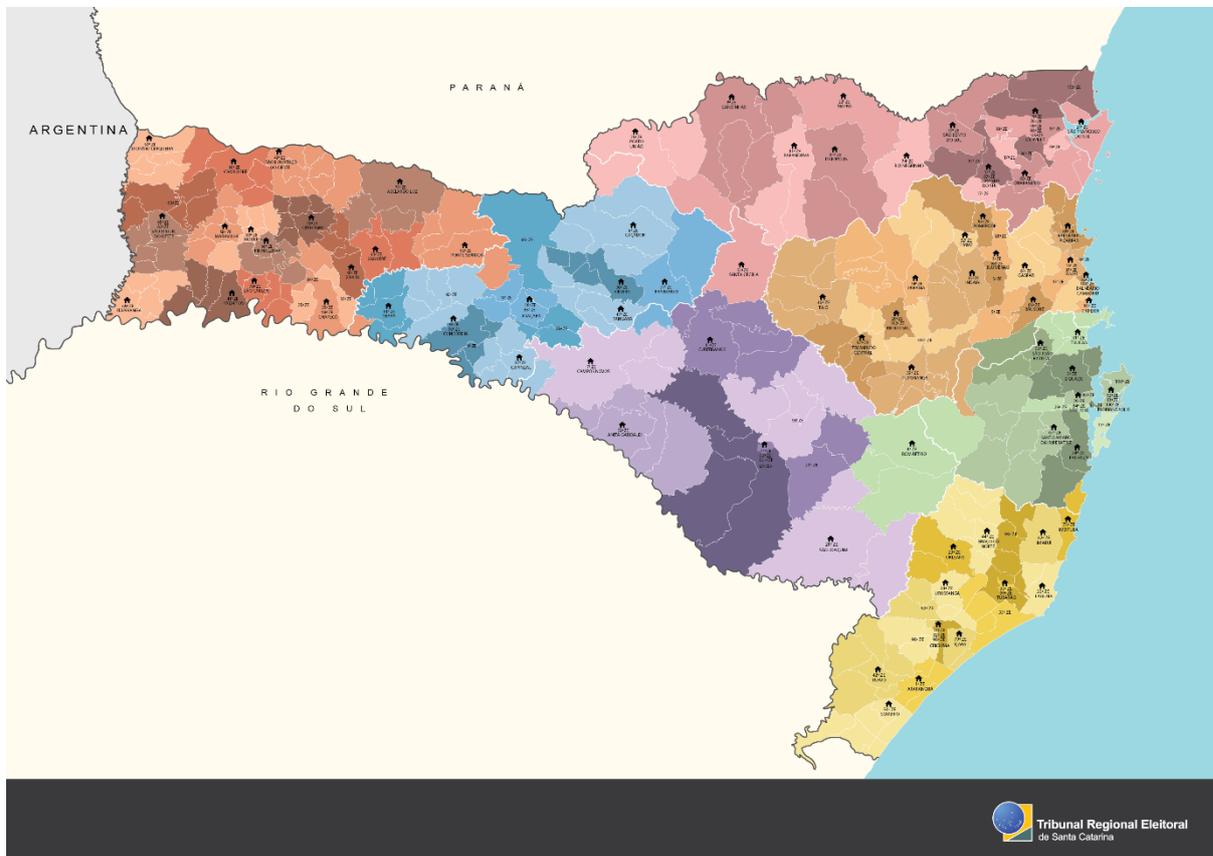
Elaborado pela autora (2019), com base no Código Eleitoral (BRASIL, 1965).

ANEXO A – Planta do Cartório Eleitoral



Fonte: TRESA (2019).

ANEXO B – Mapa das Zonas Eleitorais do Estado de Santa Catarina



Fonte: TRES (2019).