

Competências Socioemocionais na Ação Gerencial: um estudo exploratório no INSS.

JOSÉ WILKER DE LUCENA MACÊDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NA AÇÃO GERENCIAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO INSS

1 Introdução

A Inteligência Emocional (IE) surgiu como uma nova forma de compreender a inteligência humana e as competências que contribuem para o desempenho humano superior. No início dos anos 1990, verificou-se que o que determinava o sucesso dos profissionais não eram apenas aspectos cognitivos. Salovey e Mayer (1990) defenderam que é possível pensar sobre as emoções, usar informações emocionais para facilitar o pensamento e tomar decisões com base em emoções. Em um contexto paradigmático, no qual a razão é dominante sobre a emoção, os autores propõem uma nova forma de pensar, na qual habilidades emocionais podem ser aprendidas, medidas e resultam em um desempenho superior na vida pessoal e no trabalho (HOPKINS, BILIMORIA, 2008; CHERNISS et al., 2010; SHARMA, 2012).

Existem três modelos teóricos principais de IE: o modelo de IE proposto por Mayer, Salovey e Caruso (2002) que define conceito como a capacidade de perceber, entender, gerenciar e usar emoções para facilitar o pensamento, o modelo proposto por Bar-On (2002) que denileia habilidades emocionais, sociais e medidas de personalidade, e, por fim, o modelo proposto por Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) que considera habilidades sociais e emocionais na anção gerencial. Este último tem sido aplicado com gerentes e encontrados resultados excelentes que demonstra relação entre tais competências, denominadas competências socioemocionais (CSE), e o desempenho superior no trabalho. Estes estudos mostram que as competências de inteligência socioemocional são plásticas e mutáveis no contexto gerencial e que é possível aperfeiçoá-las por meio de intervenções e treinamentos (BAR-ON, 2006; GRUICIC, BENTON, 2015).

Este artigo utiliza o modelo de Boyatzis como referencial teórico por quatro motivos: (1) tal modelo é baseado em uma teoria da ação ligada ao comportamento eficaz, (2) foca na vida organizacional e nos resultados no trabalho, (3) mede Competências Socioemocionais (CSE) por meio de auto-avaliação e (4) enfatiza o desenvolvimento pessoal e profissional, imprescindível para os gerentes de sucesso (GUILLÉN RAMO, SARIS, BOYATZIS, 2009).

Segundo Boyatzis (2008), existem três *clusters* de competências que determinam o desempenho superior: (1) competências cognitivas, como pensamento sistêmico e reconhecimento de padrões; (2) competências de inteligência emocional (IE), tais como a autoconsciência emocional e autocontrole emocional; e (3) as competências de inteligência social, incluindo consciência social, gestão de relacionamentos e competências gerenciais, tais como empatia e trabalho em equipe (CARTER, CHU-MAY YEO, 2014).

Pesquisas apontam que as CSE estão mais relacionadas ao desempenho superior que as competências cognitivas (BAR-ON, 2002; BOYATZIS, GOLEMAN, RHEE, 2002; MAYER, SALOVEY, CARUSO, 2002). Portanto, embora as competências cognitivas sejam imprescindíveis para que os indivíduos melhorem sua performance na vida social, profissional ou acadêmica, as CSE são a via ou o meio pelo qual tais competências são expressas (GONDIM, MORAIS, BRANTES, 2014).

Se as CSE estão mais relacionadas ao desempenho superior na vida que as competências cognitivas, identificar, mensurar e desenvolver tais habilidades deve ser imprescindível para as organizações. No contexto gerencial, Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) afirmam que um terço

das competências necessárias são competências socioemocionais (CSE), enquanto que Goleman (1995) eleva a relação para até 90%.

Pesquisas internacionais mostram que a IE dos líderes contribui para sentimentos positivos dos empregados, para o clima organizacional na empresa (MOMENI, 2009); para uma atitude de empregados assumirem riscos, para uma orientação empreendedora e uma atuação mais proativa (ALIPOUR; MIJANI, 2013); para a coesão dos grupos de trabalho (KAFETSIOS *et al.*, 2012); para satisfação das equipes com o trabalho (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2011); para a felicidade, saúde e sucesso nos relacionamentos (LALL, 2010); para menos queixas de dores somáticas, bem-estar dos funcionários e realizações no ambiente de trabalho (SCOTT *et al.*, 2010); e para equipes mais satisfeitas, produtivas, comprometidas e com melhor desempenho no trabalho (AVCI, 2014). Das pesquisas citadas neste parágrafo, duas foram realizadas no Irã, duas na Grécia, as demais na Índia, Estados Unidos e Turquia, respectivamente.

A pesquisa sobre as CSE no Brasil existe, mesmo que de forma incipiente. Uma pesquisa, realizada em 2018 no banco de teses e dissertações da CAPES, revelou que apenas 21 trabalhos abordam tal tema. Destes, 19 são dissertações e 2 são teses. Apenas dois trabalhos foram realizados em instituições não localizadas no Sul e Sudeste. Há a indicação de um único trabalho relacionado à área de Administração. Praticamente todos os trabalhos pesquisam contextos de educação ou psicologia direcionados a crianças e adolescentes.

Porém, ao utilizar o termo inteligência emocional (IE), foram encontrados 101 trabalhos, dos quais 18 são da área de administração, segunda maior área de concentração de trabalhos, ficando atrás apenas de psicologia, que possui 30 trabalhos. Dos trabalhos relacionados a área de administração, 16 deles pesquisaram inteligência emocional no contexto do trabalho e 7 focaram em liderança e ação gerencial, porém nenhum dos trabalhos pesquisou a inteligência emocional com foco na ação gerencial no serviço público.

A relevância da pesquisa sobre CSE no Brasil pode ser evidenciada por três razões: (1) as CSE determinam o desempenho superior no trabalho, (2) no Brasil, transtornos mentais são a segunda causa de afastamentos no setor público (MACEDO, 2018) e a terceira no setor privado (MACEDO, SILVA, 2018) e (3) aspectos culturais influenciam fortemente os modelos de IE, sendo que um modelo desenvolvido em um país pode não se mostrar efetivo em outro (WONG, LAW, 2002).

Portanto, se faz necessário um modelo de IE que seja adaptado a realidade brasileira, com dimensões que reflitam nossos traços culturais e que contribua para melhor desempenho no trabalho e menor quantidade de casos de transtornos mentais causados por inabilidade emocional. Esta pesquisa tem como objetivo identificar as competências socioemocionais na ação gerencial. O contexto gerencial foi escolhido considerando que os gerentes lidam com várias pessoas em seu cotidiano profissional e possuem o poder de influenciá-las, ou seja, estudar competências gerenciais é de relevância social. Além disso, como não há modelo de IE adaptado a cultura brasileira, evidencia-se a relevância teórico deste estudo.

A próxima seção apresenta o referencial teórico sobre a temática central do artigo. Em seguida, delimita-se o percurso metodológico utilizado para alcançar o objetivo da pesquisa. Os resultados do estudo são apresentados na quarta seção. Finalmente, são indicadas algumas considerações finais com o objetivo de suscitar uma reflexão sobre o tema pela sua relevância para o contexto do mundo do trabalho e na vida pessoal e social das pessoas.

2 Competências Socioemocionais na perspectiva da Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional reúne os constructos emoção e inteligência. Entende-se que memória, raciocínio, julgamento e pensamento abstrato são habilidades cognitivas de inteligência humana. Contudo, a cognição emocional está presente nas decisões humanas e determinam o desempenho acadêmico, na vida e no trabalho. Portanto, a crescente insatisfação com os testes de inteligência tradicional, que não conseguem prever o desempenho humano tão bem quanto os testes que buscam medir capacidades de cognição emocional, contribuiu para a pesquisa sobre a Inteligência Emocional.

Inteligência Emocional é a capacidade de entender/ gerenciar efetivamente nossas emoções e as emoções de outros (Goleman, 1998). Inteligência social envolve ser inteligente nos/sobre relacionamentos (Goleman, 2006). Portanto, a IE indica o potencial de uma pessoa para aprender habilidades práticas básicas. Competências Emocionais (CE) indicam o grau de aplicação deste potencial no trabalho. Alta IE não garante o desenvolvimento das CE, apenas mostra que existe um potencial para melhorar de CE. Logo, um certo nível de IE é necessário para aprender a CE (GUILLÉN RAMO, SARIS, BOYATZIS, 2009). Goleman (1998) define competência emocional como uma capacidade aprendida, baseada na IE e que resulta em excelente desempenho no trabalho.

Salovey e Mayer (1990) propõem mensurar a IE por meio de um teste de habilidades e aptidões, e a concebem como a habilidade de perceber, entender, usar e gerir emoções (MAYER, SALOVEY, 1993). Para tais autores, a IE é um subconjunto da inteligência social, a habilidade de gerir pessoas para agir sabiamente nos relacionamentos humanos (MAYER, SALOVEY, 1997; THORNDIKE, 1920).

No modelo por proposto por Boyatzis et al. (2012), CSE é a capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar-nos e de gerir efetivamente nossas próprias emoções e as de outros. A CSE é uma capacidade aprendida, baseada na inteligência emocional, o que contribui para o desempenho efetivo no trabalho. O instrumento utilizado por tais autores para mensurar as CSE é o *Emotional & Social Competence Inventory – ESCI*, utilizando quatro dimensões: autoconsciência emocional (reconhecer e entender nossas próprias emoções), autogerenciamento emocional (gerenciar efetivamente nossas próprias emoções), consciência social (reconhecer e entender as emoções de outros) e gestão de relacionamentos (aplicar nosso entendimento emocional no trato com outros). O ESCI tem sido aplicado com líderes no setor público e privado, e conseguindo prever o desempenho destes de forma eficaz (BOYATZIS, GOLEMAN, RHEE, 2002; BOYATZIS, GOOD, MASSA, 2012). Pesquisas demonstram que as CSE contribuem mais para efetividade dos líderes do que medidas cognitivas e de personalidade (BOYATZIS, GOOD, MASSA, 2012), como também indicam que existe relação das CSE com maior sucesso no trabalho, na vida e salários maiores (SEVINC, 2001), e correlação com o desempenho no setor público britânico (STAGG; GUNTER, 2002). O modelo se distingue das habilidades de inteligência tradicional e de personalidade, mostrando-se um preditor de efetividade na liderança (BOYATZIS *et. al.*, 2012; BOYATZIS; GOLEMAN, 2011).

As CSE estão relacionadas ao desempenho gerencial efetivo (BOYATZIS, 2006; GOLEMAN, 2006; HUMPHREY, 2002; PALMER et al., 2001; WONG AND LAW, 2002). Contudo, existem formas diferentes de compreender tais competências. A depender da forma

como as compreendemos, elas podem ou não estar correlacionadas ao desempenho superior de gerentes (ASHKANASY; DAUS, 2005; MAYER et al., 2008).

Os modelos de CSE citados nesta seção foram desenvolvidos no contexto americano (MAYER, SALOVEY, CARUSO, 2002; BAR-ON, 2002; BOYATZIS, GOLEMAN, RHEE 2002), britânico (PETRIDES, FURNHAM, 2001) e espanhol (PÉREZ-ESCODA; ALEGRE, 2014). A aplicação de tais modelos em outros contextos pode demandar adaptações devido a fatores culturais, pois em cada sociedade pode haver diferenças na forma como que se expressa emoções. Estudos realizados na China (WONG, WONG, LAW, 2007), Austrália (PALMER et al., 2009) e Espanha (PEREZ-ESCODA, 2016) identificaram algumas diferenças nas dimensões utilizadas para medir as CSE, as quais foram determinantes para a efetividade do teste em termos de mensuração e correlação positiva com desempenho das pessoas para lidar com desafios e demandas diárias. Estas diferenças motivaram adaptações dos testes, por meio da investigação de que CSE são necessárias no contexto cultural, social e profissional pesquisado e, posteriormente, o desenvolvimento de um modelo teórico e de mensuração que pudesse prever o desempenho superior das pessoas.

As CSE são adquiridas por meio da socialização, portanto espera-se que a cultura tenha um papel relevante neste processo. Pessoas inseridas em culturas ocidentais são mais individualistas, enquanto que pessoas inseridas em culturas orientais são mais coletivistas. Em culturas mais coletivistas exige-se que o indivíduo seja mais sensível às emoções dos outros e demonstre mais empatia do que ser focado em tarefas ou tomar decisões baseadas apenas em fatos (SHARMA, 2012).

A cultura nacional pode ter efeito no contexto em que as funções de trabalho são executadas. Espera-se que a cultura nacional impacte diversos aspectos do ambiente organizacional, alterando o desempenho econômico, contexto político, social, ambiental e religioso em que os indivíduos operam. O desafio é entender melhor como a cultura interage com a inteligência socioemocional para impulsionar o desempenho. Também é crucial entender como intervenções e métodos de avaliação funcionam em diversas culturas (EMMERLING, BOAYATZIS, 2012).

Este artigo se propõe a investigar as CSE necessárias ao contexto gerencial no serviço público brasileiro, e fez parte de uma etapa exploratória que contribuiu para o desenvolvimento de escala de mensuração e um modelo teórico de CSE adaptados ao contexto brasileiro. Na próxima seção, apresenta-se o percurso metodológico para alcançar o objetivo deste estudo.

3 Metodologia

A pesquisa é natureza exploratória e abordagem qualitativa com o objetivo de identificar as CSE necessárias a ação gerencial no INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), o qual foi escolhido como organização em que se realiza a pesquisa por sua relevância no serviço público, considerando critérios de alcance e presença nos municípios brasileiros, relevância socioeconômica e representatividade entre as autarquias públicas federais. Além disso, o primeiro autor deste artigo ocupou cargos de chefia durante mais de dez anos nesta instituição, o que contribuiu para facilitar o acesso aos sujeitos da pesquisa e para uma melhor compreensão da realidade vivenciada no contexto gerencial.

O INSS possui papel relevante na distribuição de renda no Brasil por meio de 1.500 agências espalhadas por todos os Estados da Federação. Contudo, sofreu uma redução de mais

de um terço da força de trabalho nos últimos dois anos e observa um aumento da demanda por benefícios e serviços, possivelmente relacionados ao desemprego e a discussão sociopolítica sobre a “Reforma da Previdência” e suas consequências para os trabalhadores a curto, médio e longo prazo (INSS, 2014; 2015; 2019).

Este cenário torna a ação gerencial nesta instituição complexa, dinâmica e marcada por pressões sociais, políticas e econômicas. No INSS, o gerente precisa lidar com fatores que fogem ao seu controle, como a cultura, a legislação, a restrição orçamentária, a estrutura organizacional rígida e não adequada à realidade de trabalho, além da forte influência política na tomada de decisão estratégica (INSS, 2014; 2015; RITCHER, 2017). Estas características do ambiente de trabalho do INSS não são estranhas a maioria das organizações públicas no Brasil, portanto os resultados desta pesquisa podem contribuir para entender o contexto mais amplo do serviço público brasileiro (BERGUE, 2010; BÜNDCHEN et al., 2011; BARBOSA et al., 2016; MINTZBERG, 1998; NEWCOMER, 1999, PEREIRA, SILVA, 2015; SALLES, VILLARDI, 2017; SARAIVA SILVA, 2002).

O método de coleta de dados utilizado neste trabalho foi a entrevista em grupo, realizada em três sessões. Este tipo de entrevista é chamado de *focus group* ou grupo focal, o qual permite coletar informações de forma mais rápida, com mais pessoas, observando e mediando o diálogo entre os participantes (KRUEGER, 1994; OLIVEIRA, FREITAS, 2006).

O *focus group* foi realizado com gerentes do INSS que atuam em um dos estados do Nordeste brasileiro em novembro de 2017. Foram convidados 25 gerentes, dos quais 16 aceitaram o convite: quatro mulheres e doze homens. As médias de tempo como gerente, como servidores do instituto e de idade dos participantes são, respectivamente, cerca de 6 (variando de 1 a 20), de 18 (variando de 4 a 37) e de 46 anos (variando de 28 a 62). Sete gerentes são lotados na Zona Metropolitana da capital do Estado e nove trabalham no interior. Os gestores são citados ao longo deste texto com a codificação G1 a G16 atribuídos de acordo com a ordem em que suas falas são apresentadas nas transcrições das sessões do *focus group*.

Na primeira sessão do *focus group*, os participantes foram convidados a responder as seguintes perguntas: que atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessários para os gerentes mobilizarem / utilizarem / desenvolverem tal dimensão no contexto da APS? Que tipos de doenças ocupacionais poderiam acometer pessoas com baixo nível de CSE? Como a ausência ou o baixo domínio de CSE pode influenciar o desempenho do gerente? Você acredita que gerentes do atendimento possuem bons níveis de CSE, por quê?

A análise dos dados da primeira sessão foi inspirada no modelo de análise de conteúdo de Bardin (2011), utilizando os seguintes passos: (a) leitura das transcrições das entrevistas, (b) releitura identificando categorias temáticas, (c) recortes das transcrições para organização por categorias, (d) descrição das categorias identificadas.

Na segunda sessão, os participantes foram apresentados às categorias identificadas e convidados a analisar as interpretações realizadas de suas falas. Esta sessão foi filmada, transcrita e analisada seguindo os passos descritos no parágrafo anterior. Novas transcrições foram realizadas e na terceira sessão do grupo focal foram apresentadas as categorias aos participantes que novamente realizaram uma análise das mesmas para avaliar a sua aderência com o contexto da ação gerencial. Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir.

4 Resultados da Pesquisa

A análise dos dados permitiu a identificação de cinco categorias denominadas de dimensões de CSE: Consciência Emocional, Regulação Emocional, Consciência Social, Autocontrole Emocional e Criatividade Emocional. Os subtópicos desta seção caracterizam cada dimensão de CSE, além de realizar uma reflexão dos resultados à luz do referencial teórico que balizou o estudo.

4.1 Consciência Emocional

A consciência emocional (CE) é a capacidade de entender outros, percebendo o que está além das aparências, de perceber mudanças no comportamento de outros, de refletir sobre as razões desta mudança. Esta descrição possui similaridades com a descrição de CE realizada por Boyatzis e Goleman (2011) ao afirmarem que a CE é a capacidade de compreender os efeitos da emoção sobre o desempenho. A mudança de comportamento pode estar relacionada a alteração no desempenho das pessoas no trabalho.

Para os gestores pesquisados, *“é necessário que se saiba olhar, e não olhar por fora, mas ... além da aparência e do comportamento apresentado, isso requer sensibilidade” (G1). “Estamos falando de uma visão holística... olhar o outro como um todo (G2).*

Perez-Escoda et. al. (2010) compreende a CE como a capacidade de capturar o clima emocional de um contexto determinado. A fala dos gestores demonstrar a captura deste clima envolve olhar além das aparências, do óbvio.

A CE é influenciada pelo conhecimento que temos do contexto de vida do outro. *“É difícil dividir a vida pessoal e a vida profissional” (G4).* Entender o outro envolve compreender como problemas familiares e pessoais influenciam seu comportamento no trabalho.

Muitas vezes um servidor ... pode vir carregado com problema pessoal, e por mais profissional que a gente seja, muitas vezes é difícil dividir a vida pessoal e profissional... vem com fagulhas que podem causar incêndio. Ele [o gestor] poderia afastar a pessoa do atendimento naquele dia (G4).

A análise dos dados revela que para os entrevistados a capacidade de entender o outro se esvazia de significado se não for acompanhada por atitude, de ação, uma vez que *“olhar o outro ... exige chegar junto e fazer” (G2).* Um outro participante da pesquisa considera que *“falamos muito e às vezes não agimos ... você percebe o outro e não tem atitude” (G2).* Esta fala demonstra que a CE precisa ser acompanhada de ações e que está relacionada com as demais dimensões de CSE, como a regulação emocional.

4.2 Regulação Emocional

A dimensão Regulação Emocional (RE) envolve a capacidade de regular as emoções, de usar a informação emocional para manter relacionamentos pessoais, familiares e profissionais. A fala de um dos participantes da pesquisa revela que *“o gerente precisa cuidar de si mesmo e de sua família, cuidar dos seus colegas de trabalho e cuidar das pessoas a quem prestamos serviço diariamente” (G10).*

Regula-se as emoções de outros por ser acessível, estar disponível para ajudar. Os gerentes vivenciam situações no contexto da ação gerencial que demandam o desenvolvimento da capacidade de regular as emoções, sobretudo diante das reações dos usuários do serviço, como ilustra a seguinte fala: *“o cidadão deu um murro na mesa, esculhambou com ela [a servidora que o atendia] ... ela saiu do ... atendimento e o segurado ficou lá... resmungando, cabeça baixa, reclamando o tempo todo” (G3).* Para solucionar o conflito, o gestor manteve a

calma e buscou descobrir o que realmente o cidadão desejava. Após solucionar o problema de forma rápida e sem maiores consequências, o cidadão *“foi lá pedir desculpa a colega, que se recompôs e voltou para o atendimento”* (G3). Percebe-se que os gestores demonstram comportamentos com base em informação emocional com o objetivo de regular as emoções de outros, ou seja, estão exemplificando a dimensão RE. *“Se não vai acontecer ... ao chegar uma pessoa com a pedra na mão encontrar outro com a pedra na mão, pode acontecer uma coisa muito pior”* (G4).

Um gestor relata que levou sua equipe para o meio rural para que conhecessem como as pessoas viviam, trabalhavam, como eram suas casas, seus costumes e suas dificuldades. Esta atividade influenciou sua equipe a demonstrar empatia por outros, evitando atos de injustiça porque existem *“pessoas que muitas vezes dependem de transporte caro para se dirigir até uma agência em busca de atendimento”* (G9). *“Difícilmente, ele [o servidor] vai mandar o segurado de volta sem resolver o seu problema”* (G10). *“Só Deus sabe o que aquela pessoa fez para se alimentar. Quando a gente conhece, então se preocupa mais ainda”* (G9). Boyatzis e Goleman (2011) afirmam que a influência é a capacidade de ter um impacto positivo sobre os outros, persuadir ou convencer outros para obter o seu apoio. A atitude do gestor descrita neste parágrafo (G9) demonstra como podemos influenciar os outros por meio das experiências que proporcionamos a eles, no caso mencionado, o conhecimento do contexto social contribuiu para que a equipe demonstrasse mais empatia pelos cidadãos em atendimento.

A RE também envolve reconhecer seus próprios limites. *“Eu não posso resolver todos os problemas do mundo... minha chefe era desse jeito... não dormia, aí teve um problema grave de saúde”* (G7). *“Chega num momento que chegou no limite... e não tem como passar não... isso vai se refletir na sua saúde com certeza”* (G5). Além de reconhecer os próprios limites, é preciso evitar ultrapassá-los para não prejudicar sua própria saúde física e emocional. Esta competência é algo que *“cada um precisa buscar por si mesmo, ninguém pode fazer isso por nós”* (G9). Bar-On (2002) compreende o auto-respeito como a capacidade de ter consciência, de entender, de aceitar e respeitar a si próprio. Por meio do auto-respeito, o indivíduo regula as próprias emoções.

A RE também contribui para a solução de conflitos, algo comum na ação gerencial. *“Você tem que desenvolver ... serenidade e discernimento porque a gente vive conflitos todos os dias ... com servidores ... com segurados”* (G5). *“Quando a gente está serena... consegue tomar uma decisão melhor ... resolver o problema de forma mais responsável, mais criativa. Se você cair na pilha do estresse ... não aguenta muito tempo não”* (G5).

A RE possibilita agir com bom senso, compreender melhor uma situação por observar, ouvir e refletir antes de tomar uma decisão (G5). Um gestor defende que tem decisões que não podem ser tomadas imediatamente, e a reflexão é necessária para que se compreenda as prioridades e as responsabilidades (G1). Outro gestor ainda afirma que *“não existe a decisão perfeita, existe a menos imperfeita, que causa menos impacto negativo”* (G5). Para se tomar boas decisões, foi destacada a importância de se ouvir a opinião de outros, pois *“as melhores decisões não se toma (sic) sozinho”* (G8) e também demandam autocontrole emocional.

4.3 Autocontrole Emocional

O Autocontrole Emocional (AE) envolve controlar impulsos e emoções negativas, manter a calma em situações estressantes e de conflito. O AE contribui para tomada de decisão

responsável e para a solução criativa de problemas. Os gerentes afirmam que precisam se controlar “o tempo todo para não tomar uma atitude de momento, ou até precipitada” (G13).

“A gente tem que ter muito equilíbrio, serenidade porque a gente lida com situações estressantes diariamente ... eu não consigo concluir uma tarefa porque ... sou interrompido com duas, três demandas que aparecem... a pessoa acaba sofrendo” (G8). *“Está ficando insustentável isso daí viu... tava até meio estressado... a gente fala, fala e não resolve, isto está me deixando emocionalmente estressado”* (G7).

Estas falas dos gerentes demonstram que o ambiente de trabalho pode provocar emoções negativas que precisam ser controladas para evitar comportamentos negativos que afetem as relações de trabalho entre o gestor e sua equipe.

O AE está relacionado a RE, que pode ser ratificada na seguinte fala de um dos gerentes: *“Mantendo a calma, transmitindo a calma”* (G4). Este gestor defende que mesmo sob estresse, é preciso *“não deixar esta emoção transparecer no calor do momento, manter a calma pode influenciar outros, se eu estou sereno, a emoção se espalha e todos fiquem (sic) serenos”* (G4). Os gestores apontam que esta dimensão, AE, parece ser mais difícil de desenvolver que as demais. *“Eu não consigo ficar calado diante de algumas coisas”* (G4). *“A gente recebe assim uma energia negativa”* (G5).

Bar-On (2002) compreende a tolerância ao estresse como a capacidade de suportar eventos adversos, situações estressantes e emoções fortes sem ‘quebrar’, lidando com o estresse de forma ativa e positiva. Portanto, o AE é uma forma de lidar com o estresse de forma positiva. Para Boyatzis e Goleman (2011), a AE é capacidade de manter as emoções e impulsos disruptivos sob controle e manter a nossa efetividade em condições estressantes ou hostis. Bar-On (2002) compreende o controle de impulsos como a capacidade de resistir ou retardar um impulso ou uma tentação para agir e também para controlar as próprias emoções. Estas reflexões teóricas são coerentes com os discursos dos gerentes para manter a calma, ou seja, o autocontrole emocional.

4.4 Consciência Social

A Consciência Social (CS) envolve desenvolver e manter relacionamentos baseados na confiança mútua, agir com empatia ao lidar com outros, exercer influência sobre o comportamento de outros. Os gestores defendem a necessidade da empatia ao lidar com outros porque *“as demandas deles também são grandes... também tem de lidar com pressões. Eu tento me colocar no lugar dele”* (G8). A empatia envolve entender outros, sua forma de perceber as coisas, suas dificuldades, suas limitações. Os gestores criam parcerias com sua equipe para melhorar sua produtividade. No entanto, a parceria ocorre por meio da confiança mútua e da empatia (G5).

Boyatzis e Goleman (2011) afirmam que empatia é a capacidade de sentir os sentimentos e as perspectivas dos outros, tendo um interesse ativo em suas preocupações e pegando pistas para o que está sendo sentido e pensado. Demonstrar interesse ao conhecer o outro melhora os relacionamentos (G9, G10, G11). Este interesse ativo a partir da identificação de pistas é evidenciado em algumas falas dos gerentes. *“Falar que se importa, demonstrar preocupação com as dificuldades pessoais de outros, demonstrar misericórdia e que está disponível para ajudar contribui para que as equipes sejam mais coesas”* (G10). A empatia possibilita regular melhor as emoções de forma a modificar comportamentos negativos no trabalho (G11).

Os gestores destacaram que para desenvolver CS é preciso “*conhecer seu entorno, vivenciar*” (G1), interagir em equipe, “*você tem que estar ali no meio ... em contato com eles*” (G9), influenciando outros “*pelo que você fala ... sua postura ... o quanto valoriza trabalhar na agência, então talvez ele possa ter um compromisso como você tem*” (G9). A equipe é influenciada pelo gestor exemplar. Perez-Escoda et al. (2010) afirmam que a CS envolve a consciência da relação cognição, emoção e comportamento. O gerente influencia outros por meio da CS, quando isso não ocorre, o ambiente de trabalho pode gerar estresse e sofrimento emocional e físico.

4.5 Criatividade Emocional

A Criatividade Emocional (CrE) envolve desenvolver estratégias de forma criativa para manter nosso equilíbrio emocional e o de outros. Os gerentes relatam algumas estratégias como bater um papo com os colegas no cafezinho, sair um pouco do ambiente de trabalho ao lidar com situações estressantes, comemorar resultados alcançados com sua equipe, “*criar situações legais para sair com a turminha*” (G6). Este gerente incentiva os servidores que se sentem estressados durante o atendimento a ficarem um pouco refletindo em como podem resolver melhor os problemas embaixo de um pé de manga na área externa da agência. Outro gestor afirmou: “*quando a cabeça está muito cheia, vou lá na cozinha, sentar um pouco, tomar uma água ... para colocar as ideias no lugar*” (G9).

Um gerente relata que desenvolveu uma estratégia para evitar conflitos entre a equipe e os cidadãos durante o atendimento. Quando qualquer membro da equipe percebia que o colega estava perdendo a paciência, ele se aproximava em silêncio e tomava o rumo do atendimento para si, permitindo que o outro colega se afastasse da situação. Esta estratégia evitava problemas maiores no atendimento ao público “*porque os segurados muitas vezes são ásperos com a gente*” (G5). O gerente também precisa buscar formas de vivenciar emoções positivas fora do local de trabalho, como almoçando em família, tomando uma cerveja, passando tempo com a família, se divertindo com os amigos (G3).

Perez-Escoda et al. (2010) compreendem que a RE envolve a capacidade de gerar emoções positivas, mas não destacam a capacidade de indivíduos fazerem isto de forma criativa. Boyatzis e Goleman (2011) afirmam que o gerenciamento de conflitos envolve a capacidade de ajudar os outros em situações emocionais ou tensas, Tateando discretamente os desentendimentos e encontrando soluções, as quais todos podem endossar. Este tatear discretamente os desentendimentos e a busca de soluções que todos podem endossar foi percebido em relatos de gerente que demonstraram como regulam suas emoções e a de outros no ambiente de trabalho. Contudo, este tatear pode ocorrer de várias maneiras, pois quanto mais criativo for o indivíduo, melhores as decisões e a forma de lidar com as emoções de outros.

A situação de trabalho dos gerentes foi descrita como estressante, caracterizada por suporte institucional inadequado e por pressões políticas e do público. Este contexto dificulta a ação gerencial. “*Motivar o servidor é muito difícil... nós não temos as ferramentas institucionais para tal*” (G12). Os gerentes demonstraram insatisfação com a organização em que trabalham por não se sentirem cuidados. “*Os gerentes precisam lidar com as emoções nos relacionamentos... mas quem é que trabalha com as nossas, entendeu?*” (G2), “*E o Instituto, como é que lida com as emoções do gestor? Qual a preocupação ... com os gestores? Tipo assim, todo mundo pode se afastar, menos o gestor*” (G5). “*Que preocupação o Instituto está tendo em relação a ... afastamento [de gerentes por TMC]? Isso é algo tão importante, tão*

relevante” (G2). “Não pode esperar muito do Instituto, porque a gente vai se decepcionar” (G9). “A posição do gestor é muito solitária” (G1). “Somos desassistidos pelo sistema gerenciador” (G4). Estas falas ressaltam a importância da CrE neste contexto, pois se não forem encontradas estratégias criativas para lidar com as próprias emoções, dificilmente o gestor demonstrará desempenho superior na vida pessoal, familiar e profissional.

A criatividade foi relacionada a inteligência e a emoção por Averill (2002), o qual defende que as emoções não estão relacionadas apenas a inteligência, mas estão sujeitas também a mudanças criativas. Ele compreende estes três conceitos como uma unidade em que cada um compartilha características com o outro, formando uma trindade. A ideia da criatividade emocional se baseia numa perspectiva socioconstrutivista da emoção, estendida a mudança e ao desenvolvimento individual. A criatividade emocional envolve produzir respostas emocionais inovadoras e adaptativas.

Quadro 1: Competências Socioemocionais de gerentes no INSS.

CSE	Descrição
Consciência Emocional	Capacidade de reconhecer e compreender os sentimentos e as emoções de si próprio e dos outros, mantendo uma atitude compassiva, de confiança mútua, agindo com empatia nos relacionamentos e na tomada de decisão.
Regulação Emocional	Capacidade de manejar as emoções de forma adequada para manter um desempenho satisfatório em situações de estresse; se adaptar a situações de mudança com flexibilidade e lidar com as situações de pressão.
Autocontrole Emocional	Capacidade de manter as próprias emoções sob controle diante de situações estressantes, assumindo uma atitude de respeito quando os comportamentos dos outros são diferentes dos meus.
Consciência Social	Capacidade de cooperar quando trabalha em equipe, assumindo responsabilidades pelas suas ações, agindo com empatia e senso de colaboração ao reconhecer e entender as dificuldades do outro.
Criatividade Emocional	Capacidade de usar as emoções de forma criativa para solucionar problemas, gerenciar conflitos de forma construtiva, criar oportunidades para experimentar emoções positivas e estabelecer parcerias em prol do interesse coletivo e o bem-estar social.

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

Gondim et. al. (2014) incluiu a criatividade emocional em seu conceito de competências socioemocionais ao lado da regulação emocional, inteligência emocional e das habilidades sociais. Uma pessoa criativa emocionalmente critica procedimentos estabelecidos sem perder a autoconfiança. São mais flexíveis na forma como lidam com eventos estressantes (FOLKMAN, LAZARUS, 1988). Estudos indicam que pessoas que sofreram traumas ou mais experiências estressantes são mais criativas (AVERILL, 1999) e que com o passar dos anos, as pessoas demonstram mais criatividade emocional (CARSTESSEN, CHARLES, 1998; SMITH, VAN DE MERR, 1997).

O quadro 1 apresenta uma descrição das CSE identificadas neste artigo. Apesar da categorização das CSE, considera-se que as CSE não são excludentes, mas estão inter-relacionadas, uma vez que existem fronteiras entre os conceitos que torna o construto como

complexo em termos de identificação e análise. A interação entre tais CSE na ação é realizada de forma simultânea, uma apoiando a outra no contexto da ação gerencial.

5 Considerações finais

Este estudo possibilitou a identificação das CSE no contexto da ação gerencial no serviço público brasileiro. Embora existam vários modelos de CSE validados internacionalmente, nenhum deles é adaptado a cultura brasileira. Percebe-se que a forma de expressar emoções pelo brasileiro é muito peculiar, e por isso as CSE necessárias ao contexto europeu ou americano podem diferir das CSE necessárias ao contexto brasileiro.

A escolha dos sujeitos participantes desta pesquisa também é relevante, pois estas pessoas possuem atribuições que demandam a mobilização das competências de outros. Portanto, quando as CSE dos gerentes são desenvolvidas, o impacto desse desenvolvimento alcança várias pessoas.

O estudo apresenta também potencial de impacto na gestão estratégica de pessoas. As organizações que não abordam o tema podem sofrer consequências sérias no desempenho das equipes e no clima organizacional como um todo.

A Criatividade Emocional como uma dimensão das CSE, não aparece nos modelos teóricos centrais apresentados na segunda seção deste artigo. Contudo, alguns autores se dedicam a estudar a relação entre criatividade, emoção, cognição e comportamento há mais de vinte anos (ALVERILL, 1999; 2004, GONDIM, MORAIS, BRANTES, 2014). Portanto, a criatividade emocional surge como dimensão do modelo de CSE de forma inédita, aparecendo como algo necessário para gerentes do INSS. Porém, tal resultado possivelmente ressoa nas demais realidades gerenciais das organizações públicas brasileiras. A cultura brasileira de lidar com adversidades de forma criativa poderia explicar tal resultados.

As competências identificadas neste trabalho podem servir para as empresas discutirem estratégias e fomentarem programas de desenvolvimento de competências socioemocionais no serviço público, além de subsidiar o desenvolvimento de uma escala de mensuração de CSE adaptados à realidade brasileira.

Referências

ALIPOUR, H.; MIJANI, M.. A survey of the relationship between EQ and organizational entrepreneurship in the state organizations of Kerman city (Iran). **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 10 S1, p. 3076-3085, 2013.

ASHKANASY, N.M.; DAUS, C.S. "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 441-52, 2005.

AVCI, S. B. The Effect of Emotional Intelligence on Managerial Involvement: An Empirical Study In Istanbul. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 3, n. 2, p. 86, 2014.

AVERILL, James R. Individual differences in emotional creativity: Structure and correlates. **Journal of personality**, v. 67, n. 2, p. 331-371, 1999.

AVERILL, James R. A tale of two snarks: Emotional intelligence and emotional creativity compared. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 228-233, 2004.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A.. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAR-ON, R. Inteligência social e emocional: Visões do emotional quotient inventory. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 266-283.

BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). **Psicothema**, v. 18, p. 13-25, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C.R.; SILVA, A.B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 396-423, 2011.

BOYATZIS, R.E. "Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders", **Psicothemia**, v. 17, pp. 124-31, 2006.

BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do Emotional Competence Inventory In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 252-265.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D. Emotional and Social Competency Inventory (ESCI): A User Guide for Accredited Practitioners. 2011.

BOYATZIS, R. E.; GOOD, D.; MASSA, R.. Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 19, n. 2, p. 191-201, 2012.

CARTER, Stephen; CHU-MAY YEO, Amy. Developing undergraduate social and emotional competencies: a UK/Malaysian comparison. **International Journal of Educational Management**, v. 28, n. 2, p. 152-172, 2014.

CARSTENSEN, Laura L.; CHARLES, Susan Turk. Emotion in the second half of life. **Current Directions in Psychological Science**, v. 7, n. 5, p. 144-149, 1998.

CHERNISS, C.; GRIMM, L. G; LIAUTAUD, J.P. Process- designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence, **Journal of Management Development**, v. 29, n. 5, pp. 413-431, 2010.

EMMERLING, Robert; BOYATZIS, Richard E. Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, pp. 4-18, 2012.

FOLKMAN, Susan; LAZARUS, Richard S. **Manual for the ways of coping questionnaire**. Consulting Psychologists Press, 1988.

GOLEMAN, D. (1998), Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, NY.

GOLEMAN, D. (2006), Social Intelligence, Bantam Books, New York, NY

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014 .

GRUICIC, Dusan; BENTON, Stephen. Development of managers' emotional competencies: mind-body training implication. **European Journal of Training and Development**, v. 39, n. 9, p. 798-814, 2015.

GUILLÉN RAMO, Laura; SARIS, Willem E.; BOYATZIS, Richard E. The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p. 771-793, 2009.

HUMPHREY, R.H. (2002), "The many faces of emotional leadership", **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 1, pp. 493-504.

HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives", **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, pp.13-35, 2008.

INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. Relatório de Gestão do INSS. Brasília, 2014.

_____. Boletim estatístico gerencial: INSS em Números. Brasília, Dezembro/2015.

_____. Boletim estatístico gerencial: INSS em Números. Brasília, Janeiro/2019.

KAFETSIOS, K.; NEZLEK, J. B.; VASSILAKOU, T.. Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work. **The Journal of social psychology**, v. 152, n. 4, p. 436-457, 2012.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. Focus groups: A practical guide for applied research. Sage publications, 2014.

LALL, M. Physiological understanding of human emotions for effective management. **Global Business and Management Research: An International Journal** v. 1, n. 3-4, p. 117, 2010.

MACEDO, J. W. L. Competências Socioemocionais no serviço público: um estudo com gerentes do atendimento do INSS. 2018. 172 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) - Universidade Federal da Paraíba – UFPB, CMA, João Pessoa, 2018.

MACEDO, J. W. L.; SILVA, A. B. Afastamentos do trabalho no Brasil por transtornos mentais e comportamentais (TMC): o que revelam os números da Previdência Social? Métodos e Pesquisa em Administração, v. 3, n. 1, p. 39-49, 2018.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. The intelligence of emotional intelligence. 1993.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. **Emotional development and emotional intelligence**: implications for educators. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MAYER, J.D.; ROBERTS, R.D.; BARSADE, S.G. “Human abilities: emotional intelligence”, Annual Review of Psychology, v. 59, pp. 507-36, 2008.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Inteligência emocional como Zeitgeist, como personalidade e como aptidão mental. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 81-98.

MINTZBERG, H. Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público** , v. 49, n.4, p.148-164, out-dez 1998.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n.2, p.5-18, 1999.

OLIVEIRA, M., FREITAS, H. *Focus group*: instrumentalizando o seu planejamento. In GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 325-346, 2006.

PALMER, B.; WALLS, M.; BURGESS, Z.; STOUGH, C. Emotional intelligence and effective leadership, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, pp. 5-10, 2001.

PALMER, B. R.; STOUGH, C.; HARMER, R.; GIGNAC, G. The Genos Emotional Intelligence Inventory: A measure designed specifically for workplace applications. In: *Assessing emotional intelligence*. Springer, Boston, MA, 2009. p. 103-117.

PEREIRA, A. L. C., SILVA, A. B. As competências gerenciais nas IFE. In: SILVA, A.B. (Org.) **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa, PB; Editora Universitária, 2015, pp. 259 – 276.

PÉREZ-ESCODA, N.; BISQUERRA, R.; R FILELLA, G.; SOLDEVILA, A. Construcción del cuestionario de desarrollo emocional de adultos (QDE-A). **Revista española de orientación y psicopedagogía**, v. 21, n. 2, 2010.

PÉREZ ESCODA, Núria; ALEGRE, Albert. Satisfacció con la vida: predictores y moderadores. **Comunicació presentada a: I Congrés Internacional d'Educació Emocional. X Jornades d'Educació Emocional. Psicologia positiva i benestar**. Barcelona, Universitat de Barcelona (Institut de Ciències de l'Educació), p. 447-456, 2014.

PEREZ-ESCODA, N. Cuestionario del GROP para la evaluación de la competencia emocional (CDE). In: SOLER, J. L. et. al. **Inteligencia emocional y bienestar II: Reflexiones, experiencias profesionales e investigación**. Villanueva de Gállego, Zaragoza: Universidad San Jorge, p. 690-705, 2016.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A. Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. **European journal of personality**, v. 15, n. 6, p. 425-448, 2001.

RICHTER, L. D. D. **Suporte à aprendizagem, impacto de treinamento em profundidade e em amplitude e desenvolvimento de competências gerenciais no INSS**. Dissertação de Mestrado UnB, 2017.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SARAIVA SILVA, L.A. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, n. 6, p. 187-207, 2002.

SHARMA, Radha. Measuring social and emotional intelligence competencies in the Indian context. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 30-47, 2012.

SCOTT, B.; COLQUITT, J. A.; PADDOCK, E. L.; JUDGE, T. A. A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 113, n. 2, p. 127-140, 2010.

SMITH, G. J. W; VAN DER MEER, G. Creativity in old age. **Creativity Research Journal**, v. 3, n. 4, p. 249-264, 1990.

STAGG, G.; GUNTER, D. Emotional intelligence in the fire service. **Unpublished Paper, London Fire Brigade**, 2002.

THORNDIKE, E.L. Intelligence and its uses. Harper's Magazine, v. 140, pp. 227-235, 1920.

WONG, C-S. AND LAW, K.S. "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study", *Leadership Quarterly*, v. 13, pp. 243-74, 2002.

WONG, C-S.; WONG, P.M.; LAW, KENNETH S. Evidence of the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 24, n. 1, p. 43-60, 2007.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. Managers' trait emotional intelligence and group outcomes: The case of group job satisfaction. **Small Group Research**, v. 42, n. 1, p. 77-102, 2011.