

QUEM SÃO OS SERVIDORES DO TRANSPORTE NA AMAZÔNIA? Um estudo sobre competências socioemocionais

LÍVIA RESENDE LARA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

RAFAELA DE ALMEIDA ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo incentivo e apoio à pesquisa.

QUEM SÃO OS SERVIDORES DO TRANSPORTE NA AMAZÔNIA? Um estudo sobre competências socioemocionais

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto os servidores - aqui denominados reguladores - que atuam na fiscalização das empresas privadas que prestam serviço de transporte fluvial de passageiros e de cargas na região Amazônica. Estes servidores exercem um papel social relevante, uma vez que o deslocamento dos cidadãos e o abastecimento das comunidades desta região dependem do funcionamento deste meio de transporte (ANTAQ, 2021).

A categoria de servidores estudada atua em contato direto com os usuários e com as empresas do setor e, ainda que neste caso o Estado não realize diretamente o serviço de transporte, estes são responsáveis pela entrega da Política Pública setorial e pela construção da imagem do Estado perante os cidadãos (Lotta, 2012). No exercício de suas atividades, são desafiados a lidar com situações precárias como grande volume de trabalho, condições climáticas árduas e pouca infraestrutura local. Rotineiramente, têm o papel de aplicar as políticas estruturadas pelo órgão central, que, muitas vezes, têm baixa aderência à realidade local.

A atuação desses agentes envolve, dentro dos limites legais e na ausência de previsão normativa, algum grau de discricionariedade no exercício de suas funções cotidianas. Ou seja, até certo ponto, o comportamento destes servidores é guiado por normas e estrutura organizacional, enquanto uma porção considerável de seu trabalho envolve decisões individuais, em virtude da própria natureza de sua função (Cavalcanti, Lotta, & Pires, 2018).

Todos estes elementos caracterizam a denominada “burocracia de nível de rua”, ou “burocratas de linha de frente”. Os estudos dessa categoria de burocratas implementadores tiveram início na década de 1960 e, segundo Cavalcanti, Lotta e Pires (2018, p. 228) indicaram os seguintes aspectos: “i) decisões, práticas e comportamentos nem sempre prescritos ou autorizados pela lei; ii) ações baseadas em respostas a situações específicas, em vez de concepções genéricas dos objetivos e trabalhos a serem desenvolvidos; iii) interpenetração de fatores culturais, organizacionais e associados à estrutura social; e iv) variações entre diferentes organizações, assim como entre agentes de uma mesma organização”.

Assim, é por meio da implementação de Políticas Públicas que o Estado fornece serviços para os cidadãos, transformando o planejamento em uma Política Pública de serviços, por meio do seu poder discricionário (Fernandez & Guimarães, 2020; Ferreira & Medeiros, 2015). Não obstante as condições estruturais limitantes com as quais têm que lidar, o papel dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas tende a se apresentar como uma das poucas portas de entrada dos cidadãos ao Estado para efetivação e usufruto de seus direitos sociais (Cavalcanti, Lotta, & Pires, 2018).

Neste contexto, em que a ação individual se torna a representação institucional e na qual aspectos como valores e referências individuais interferem na forma como o serviço é prestado (Lotta, 2012), a identificação de competências socioemocionais emerge como um fator que pode contribuir para a gestão de pessoas nas organizações públicas, para a melhoria qualitativa dos serviços prestados e da própria imagem do Estado para a sociedade. Assim, esse estudo se foca nos indivíduos que atuam orientados por suas capacidades, percepções e propensões específicas (Ferreira & Medeiros, 2015).

Diante do apresentado, define-se como questão: como as competências socioemocionais afetam a atividade dos fiscais no transporte fluvial de passageiros? Para tanto, a pesquisa tem por objetivo identificar como as competências socioemocionais se apresentam no exercício das atividades nesta categoria.

Esse estudo se justifica tendo em vista que, conforme Santos, Silva, Spadari e Nakano (2018), as competências socioemocionais têm se destacado em diferentes contextos. No que

tange ao contexto laboral, as pesquisas têm demonstrado que indivíduos com tais competências têm menor propensão ao absenteísmo, infrações disciplinares, desemprego e baixos salários, auxiliando na produtividade desse trabalhador. Nacionalmente, o constructo ainda tem se mostrado muito recente e pouco explorado (Santos et al., 2018). Coêlho e Menon (2018) acrescentam que há uma escassez de estudos voltados às burocracias do nível da rua.

Além disso, quando se fala das competências socioemocionais no setor público, sabe-se que a escolha por tais cargos muitas vezes acontece por fatores diversos, principalmente a estabilidade e os salários mais altos oferecidos por esse setor em comparação com aqueles do setor privado (Silva; Bispo, & Ayres, 2019). Nessa perspectiva se explora mais as competências técnicas e as competências socioafetivas. Assim, conforme Macêdo e Silva (2020) por meio da avaliação dos níveis das competências socioemocionais torna-se possível criar programas de desenvolvimento de competências com o objetivo de melhorar o desempenho das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Tais programas precisam estar alinhados às diretrizes estratégicas organizacionais, sobretudo aos valores institucionais, e influenciar todos os subprocessos de gestão de pessoas. Além disso, a pesquisa nas principais bases de pesquisa como "*Web of science*" e "*Scopus*", não encontrou estudos com burocratas de nível de rua alinhados as competências socioemocionais.

2 REGULADORES AQUAVIÁRIOS

As agências reguladoras surgiram na administração pública brasileira a partir da reforma administrativa ocorrida em meados dos anos 1990. Baseada no modelo gerencialista e seguindo a tendência internacional de origem anglo-saxã. O Estado brasileiro passaria gradativamente de prestador de serviço e interventor direto na economia para assumir o papel de regulador do mercado, por meio da normatização e fiscalização dos entes privados e prestadores de serviços públicos (Bresser-Pereira, 1998).

A Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ foi criada neste contexto, pela Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. Dentre as atribuições que lhe foram atribuídas estão a de regular e supervisionar a infraestrutura de transporte aquaviário de competência da União, o que inclui autorizar as empresas de navegação e fiscalizar as atividades de prestação de serviços a navegação interestadual e internacional¹ (ANTAQ, 2021).

De acordo com o banco de dados disponibilizado no portal da ANTAQ², em todo o Brasil há 21 (vinte e uma) empresas autorizadas para o transporte de passageiros e 79 (setenta e nove) autorizadas a operar no transporte de passageiros e cargas em rotas interestaduais ou internacionais. Todas elas realizam suas operações na Região Hidrográfica Amazônica.

Por suas características geográficas, sociais e econômicas, a região tem na navegação fluvial o principal meio de transporte da população e de abastecimento das cidades. De acordo com estudo realizado pela ANTAQ em parceria com a Universidade Federal do Pará, estimou-se que a movimentação na região no ano de 2017 foi de 9,8 milhões de passageiros e 3,4 milhões de toneladas de cargas por vias fluviais, abrangendo os estados do Pará, Amazonas, Amapá e Rondônia (ANTAQ, 2018).

A importância dessa modalidade de transporte de passageiros se dá em função do posicionamento dos núcleos populacionais situados à margem dos rios sem nenhuma alternativa, uma vez que nestas localidades o acesso rodoviário, onde tem, é bastante limitado e o transporte aéreo é financeiramente inviável para a maior parte da população.

¹ As modalidades de navegação previstas na lei são: fluvial, lacustre, de travessia, de apoio marítimo, de apoio portuário, de cabotagem e de longo curso. O presente estudo foi realizado com servidores que atuam primordialmente com as modalidades fluvial e de travessia que atuam no transporte de passageiros ou misto (passageiros e carga na mesma embarcação).

² Dados de 15 de junho de 2021.

Neste contexto, a prestação de serviço de transporte fluvial tem caráter essencial para uma população majoritariamente carente de recursos econômicos e de infraestrutura. As atividades de regulação são realizadas pelos servidores ocupantes dos cargos de Especialista em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários e de Técnico em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários. Estes cargos foram criados pela Lei nº 10.871, esclarece:

VII - Regulação e Fiscalização de Serviços de Transportes Aquaviários, composta de cargos de nível superior de Especialista em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários, com atribuições voltadas às atividades especializadas de regulação, inspeção, fiscalização e controle da prestação de serviços públicos de transportes aquaviários e portuários, inclusive infra-estrutura, bem como à implementação de políticas e à realização de estudos e pesquisas respectivos a essas atividades (Brasil, 2004).

XIV - Suporte à Regulação e Fiscalização de Serviços de Transportes Aquaviários, composta de cargos de nível intermediário de Técnico em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários, com atribuições voltadas ao suporte e ao apoio técnico especializado às atividades de regulação, inspeção, fiscalização e controle da prestação de serviços públicos de transportes aquaviários e portuários, inclusive infra-estrutura, bem como à implementação de políticas e à realização de estudos e pesquisas respectivos a essas atividades (Brasil, 2004).

Portanto, a lei dispõe sobre as carreiras e cargos efetivos das agências reguladoras, com atribuições voltadas às atividades especializadas de regulação, inspeção, fiscalização e controle da prestação de serviços públicos de transportes aquaviários e portuários, inclusive infraestrutura, bem como à implementação de políticas e à realização de estudos e pesquisas respectivos a essas atividades de regulação realizadas por servidores concursados, e ocupantes de cargos de nível superior e nível médio. Dada a sua proximidade com os entes regulados, mais organizados e em menor número que os usuários, as agências são alvos de críticas quanto a sua atuação, por não atenderem às expectativas associadas à independência administrativa e à expertise técnica. Visto que essas organizações operam em determinado contexto, é importante inquirir em particular, como os indivíduos que as compõem respondem à realidade que os cerca e ao ambiente e à cultura da organização (Cunha, 2018), o que reforça a pertinência do presente estudo.

3 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E O CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO

Competências socioemocionais é um conceito decorrente da Inteligência Emocional (IE). Conforme Salovey e Mayer (1990, p. 189), inteligência emocional diz respeito à "capacidade de monitorar os próprios sentimentos e os dos outros e emoções, discriminá-los e usar esta informação para guiar o pensamento e a ação de alguém".

A competência pode ser considerada um tema central nas reformas contemporâneas do serviço público. A adoção de estruturas de competência ocorre em momentos críticos para as barganhas ou acordos de serviço público preexistentes e que moldam as particularidades do contexto institucional. No entanto, embora a competência seja indiscutivelmente central para a reforma do serviço público, está longe de ser claro que as estruturas de competência contribuíram para os objetivos declarados de muitos reformadores do serviço público contemporâneo (Hood & Lodge, 2004).

Para Vigoda-Gadot e Meisler (2010), o domínio da racionalidade na administração pública sugere que as emoções na gestão e a gestão das emoções desempenham um papel significativo nos resultados do pessoal da administração pública. Assim, sentimentos e emoções são uma ferramenta de gestão útil e um conceito-chave na construção de relacionamentos vigorosos com cidadãos, grupos sociais, funcionários públicos e outras partes interessadas na

esfera pública. Para os autores a administração pública emocional consiste nas emoções das partes interessadas na administração pública que refletem as respostas a mudanças no ambiente e envolvem experiências, cognições, estados corporais específicos e avaliações da situação em curso.

De acordo com Ferreira e Medeiros (2015) os fatores que influenciam o comportamento do burocrata do nível de rua, são os fatores pessoais, como crenças, valores, altruísmo, vocação, auto interesse e poder discricionário; os fatores institucionais e gerenciais da política, como a discricionariedade, leis, normas e regras, recursos, sistemas de incentivo, padrões de desempenho e estrutura de poder; e fatores relacionais, com o público da política, com os gerentes e com os políticos. Dentro desta perspectiva, o poder discricionário refere-se ao limite de liberdade que o servidor tem para tomar uma decisão de escolha diante de cada caso concreto (Bonelli, Fernandes, Coêlho, & Palmeira, 2019; Ferreira & Medeiros, 2015; Lotta, 2000).

Conforme Capuano (2015), a gestão por competências oferece ferramentas para contribuir com as demais etapas do ciclo de gestão de pessoas, oferecendo parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção, apontamento para cargos de alta gestão e sucessão.

A gestão de pessoas engloba o conceito de gestão por competências. Tal conceito inclui atributos associados aos conhecimentos, às habilidades, aos comportamentos e às experiências, já que para que se desenvolva uma competência é preciso a vivência de situações profissionais em determinado contexto, reforçando a importância da ação (Silva, Bispo & Ayres, 2019).

Historicamente, as competências cognitivas têm sido mais valorizadas, porém, a combinação entre as competências cognitivas e socioemocionais têm ganhado espaço nas políticas públicas e educacionais dada sua relevância nos mais diferentes contextos (Santos et al., 2018). A partir da década de 1990, estudos sobre as competências assumiram uma perspectiva mais centrada no desempenho como resultado não só de uma visão das habilidades necessárias, mas adotou uma perspectiva multinível, passando-se a ser analisada sob a ótica comportamental, social e estratégica (Silva, Bispo, & Ayres, 2019).

Segundo Macêdo e Silva (2020) indivíduos com competências socioemocionais (CSE) tem consciência, compreendem, regulam, e expressam suas emoções de forma apropriada a fim de contribuir na realização de tarefas, nos processos de aprendizagem, na resolução de problemas, no desenvolvimento e na gestão de relacionamentos com a intenção de adaptar de forma mais efetiva às demandas complexas de crescimento auxiliando no aumento do bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais ao longo da vida do indivíduo.

Macêdo e Silva (2020) desenvolveram um instrumento de mensuração das competências socioemocionais. A escolha de tal instrumento se deu pois, segundo os autores, as competências definidas na escala fornecem um panorama geral das competências essenciais para a ação gerencial que podem ser aplicados a órgãos públicos no Brasil, subsidiando teoricamente os processos de gestão de pessoas relacionados ao desenvolvimento de competências e ao gerenciamento do desempenho no serviço público brasileiro. No Quadro 1 são apresentadas as características das competências apresentadas pelos autores.

Quadro 1 - Características das competências socioemocionais

Competência	Definição
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, em médio e longos prazos; adaptar-se a situações de mudança com flexibilidade e lidar com as situações de pressão.
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.
Autocontrole emocional	Capacidade de manter as próprias emoções sob controle, em curto prazo, diante de situações estressantes, assumindo uma atitude de respeito quando os comportamentos dos outros são diferentes dos meus.
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 do bem-estar social.

Fonte: Adaptado de Macêdo e Silva (2020).

A partir do embasamento teórico apresentado, é possível se perceber a importância do uso de competência socioemocionais para os burocratas do nível de rua. Com base nas competências socioemocionais estabelecidas por Macêdo e Silva (2020) foram desenvolvidos os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, documental, de cunho interpretativo (Collis & Hussey, 2005). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com profissionais reguladores aquaviário de transporte de passageiros.

O universo de pesquisa é composto por 33 especialistas (formação em nível superior) e técnicos em regulação (formação em nível médio) atualmente lotados nas unidades localizadas na Região Norte do país: Belém, Manaus, Porto Velho. A escolha deste grupo se deu, pois, é na região Norte em que o transporte fluvial de passageiros é a atividade primordial para abastecimento e deslocamento da população, sendo possível analisar as competências socioemocionais dos burocratas do nível de rua. A amostra da pesquisa contou com 12 entrevistados,

Os participantes desta pesquisa foram identificados sob o título de “Regulador”, seguido pela numeração equivalente a ordem em que ocorreram as entrevistas, que está compreendida entre os números 01 e 12. Destes, três entrevistados eram mulheres e nove homens. Cinco são ocupantes de cargo de nível superior e sete de nível médio. Em relação à unidade de lotação, cinco são de Porto Velho; três são de Manaus e quatro oriundos da unidade de Belém. A Tabela 1 apresenta uma visão do perfil dos entrevistados, levando em consideração a idade, o cargo ocupado e o tempo de atuação como regulador.

Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Regulador	Idade	Cargo	Tempo de atuação
Regulador 01	38	Especialista	11 anos
Regulador 02	49	Técnico	15 anos
Regulador 03	43	Técnico	11 anos
Regulador 04	31	Técnico	6 anos

Regulador 05	45	Especialista	15 anos
Regulador 06	40	Especialista	6 anos
Regulador 07	49	Técnico	15 anos
Regulador 08	62	Técnico	15 anos
Regulador 09	65	Técnico	15 anos
Regulador 10	40	Especialista	11 anos
Regulador 11	42	Técnico	6 anos
Regulador 12	36	Especialista	11 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As entrevistas foram realizadas de forma online, com auxílio da plataforma *Google meet*®, gravadas e depois transcritas para a sua análise. Utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturadas, para a elaboração das perguntas utilizou como modelo norteador a Escala de competências socioemocionais elaborada por Macêdo e Silva (2020).

A análise dos dados obtidos durante as entrevistas será realizada por meio de análise de conteúdo, modelo de Bardin (2011). Segundo a autora a técnica em questão analisa os dados coletados por meio de três fases, a saber: (1) pré-análise, faz-se a organização e sistematização dos materiais disponíveis para a pesquisa e que colaborem com a interpretação final; (2) exploração do material, procura-se compreender o significado dado pelos envolvidos no estudo ao *corpus* da pesquisa; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, denominada de categorização.

Assim, conforme o modelo de Macêdo e Silva (2020), após a pré-análise estabeleceu-se como categoria de análise as competências socioemocionais e como unidade de contexto os fatores: consciência emocional, regulação emocional, consciência social, autocontrole social e criatividade social. A seguir apresenta-se a análise dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Macêdo e Silva (2020) classificam as competências socioemocionais em cinco dimensões, a saber: consciência emocional, regulação emocional, consciência social, autocontrole emocional e criatividade emocional. Ao final das análises apresenta-se o Quadro 02 com os principais achados da pesquisa.

Primeiramente, o estudo buscou analisar quais as competências referentes à consciência emocional eram reconhecidas nos reguladores analisados. Para as competências emocionais encontrou-se as seguintes categorias: consciência de ser servidor; falta de empatia com os colegas; falta de senso de cooperação; adaptação ao ambiente e; busca dos objetivos do órgão regulador.

Observou-se uma consciência de ‘ser servidor’, que diz respeito à capacidade que o servidor tem de estabelecer limites para atuar de acordo com o que é atribuição de seu cargo e não se sujeitar a situações desagradáveis ou emocionalmente desgastantes por temor de perder seu emprego, como acontece na iniciativa privada. Isto é possível ser percebido por meio do trecho:

Ele [chefe imediato] quis ir ao porto um dia de chuva, para mostrar o porto, sem necessidade. E aí eu lembro que a gente entrou com carro no porto, e estava chovendo. Eu falei que eu não ia descer do carro. Porque estava chovendo. E aí, ele falou ‘mas

você não quer conhecer o porto?”, eu falei “eu venho nesse porto desde que eu era criança. Então, assim, conhecer, eu já conheço, se tiver alguma atividade para a gente fazer aqui hoje, eu vou, se for para conhecer, eu não vou sair do carro, não vou pegar chuva”. (Regulador 01).

Portanto, o desenvolvimento desta competência foi atrelado a uma forma emocionalmente equilibrada e saudável de lidar com as atividades laborais e de alguém que não se deixa abalar pela conduta dos outros. Sendo assim, observou-se que eles mantiveram uma atitude compassiva (Macêdo & Silva, 2020). Assim, essa tomada de decisão, conforme Ferreira e Medeiros (2015), fez com que o servidor utilizasse do seu poder discricionário.

Em alinhamento com a consciência de ser servidor observou-se a defesa de posicionamento demonstra que o regulador tem a capacidade de valorizar as suas ideias, manter firme seu entendimento mesmo que não esteja alinhado com a posição do superior hierárquico ou de pessoas politicamente influentes na organização. O Regulador 01 relatou que: "Quando eu escrevo uma coisa, que eu assino, eu não tenho melindre. (...) porque acontece de ligarem para regionais: “Olha, aquele seu despacho ali, aquele seu relatório, eu não entendi”. E aí quando vem um “eu não entendi”, eu falo “Cara, lê de novo”, né? Mas, assim, o “não entendi” é porque, tipo, não gostei. O “não entendi” é “não gostei do seu posicionamento”.

Em seguida identificou-se que o servidor assume o controle das próprias emoções. Foi possível perceber que nem todos os servidores têm capacidade de gerir suas emoções, que pode ser evidenciada por meio do depoimento: "Acho que quando a gente se mete é até pior, né? Eu não gosto de intriga, vou te falar, de conflito. Não. Eu prefiro não me meter que eu fico até nervoso." (Regulador 05).

No que tange a falta de senso de cooperação, esta foi vinculada à relação entre os reguladores que realizam o seu trabalho de forma muito individualizada e não buscam auxílio dos colegas, deixando o clima organizacional ruim. O Regulador 02 ainda pondera: “às vezes, aparece alguém que tem uma visão diferente e aí começa o ambiente não ficar bom, atualmente há um conflito grande entre duas pessoas da unidade, isso gera um clima muito ruim, então assim, é tanto que servidores saíram daqui por conta que não aguentaram o clima, o clima era muito pesado.”. Esta relação ainda pode ser percebida no relato do Regulador 03: “Então, o desenvolvimento do trabalho cai muito. Eu até falo aqui para o setor de recursos humanos, que tem que investir nesse gerenciamento de pessoas, gerenciamento emocional, interpessoal, né? Então, é um desafio do setor público nosso, que no caso tem pouco efetivo e não renova, chega uma hora... aqui teve um colega que pediu remoção para Brasília, o clima organizacional foi um dos principais motivos de ele não querer ficar aqui.” (Regulador 03).

A adaptação ao ambiente, diz respeito à consciência emocional de compreender a realidade vivenciada na região amazônica e adaptar-se a ela. Esta unidade foi percebida nos discursos dos entrevistados pelas próprias condições adversas em que exercem suas atividades, que exigem física e emocionalmente do servidor, como uma competência que precisa ser trabalhada e desenvolvida entre alguns dos servidores da ANTAQ. Esta realidade pode ser comprovada pelo depoimento: "Então aí a gente costuma brincar aqui que tem que fazer o que está dentro da lei, porque é o nosso trabalho. O que podem fazer é... "Vai mandar a gente pra Manaus?" Porque Manaus é uma unidade (risos) que as pessoas não querem vir, né? ninguém quer vir, tanto que tem pouca gente aqui. Então, quando abre concurso de remoção interno, ninguém quer vir pra Manaus." (Regulador 01). Assim, pode-se observar que eles “brincam” sobre o fato de a unidade de Manaus ser vista uma forma punição. Lotta (2012) apresenta que há uma representação institucional e na qual aspectos como valores e referências individuais interferem na forma como o serviço é prestado, assim os servidores dentro desta unidade podem estar com excesso de trabalho devido a representação que esta unidade possui.

Averiguou-se que os servidores têm um instinto de autodefesa em situações perigosas está diretamente relacionada às condições da região, por haver muitas localidades ermas e próximas às fronteiras, onde tipicamente se verificam práticas criminosas como tráfico de drogas, contrabando, garimpo ilegal e tráfico de crianças. Os reguladores, 01, 04 e 12 ponderam que:

Tem um porto específico aqui em Manaus que nós não vamos. E aí não é porque nós decidimos não ir... a gente viu que era uma questão de segurança e aí nós... não simplesmente dissemos que não íamos, fizemos ali um processo, e aí documentamos, fundamentamos, e mandamos para cima, né? Que, também, a gente não tem poder de resolver tudo. [...] Então nós temos limites, nossos limites definidos, também, de atuação nossa. (Regulador 01).

A gente fica preocupado assim, não tem como desvencilhar totalmente do que a gente faz no trabalho, e como se fosse, assim, 100% seguro, não haveria risco nenhum. A gente tem um pouco de receio, né? Até porque a gente não tem, nem sempre a gente tem apoio policial para fazer essas abordagens com operadores clandestinos e...e... às vezes a gente tem receio, as cidades aqui são pequenas. (Regulador 04).

Às vezes alguma conduta no sentido de ameaça, ameaça ou perigo mesmo para integridade física do servidor daquele do local às vezes ao local de área vermelha com incidência de tráfico de drogas e outras criminalidades aí o fiscal ele tem claro que ele tem medo sem um apoio né policial nós não temos posse de arma. (Regulador 12).

Assim, observou-se um instinto de confiança mútua entre os servidores, com a capacidade de agir com empatia nos relacionamentos e na tomada de decisão (Macedo & Silva, 2020). Além disso, pôde ser visto o uso do poder discricionário garantido aos servidores (Fernandez & Guimarães, 2020; Ferreira & Medeiros, 2015).

Entre os servidores analisados observou-se uma capacidade de agir em busca dos objetivos do órgão regulador, conforme depoimento: "Então, é o Estado de fato, perto desse usuário, e fazendo a atividade de regulação..., mas eu sempre falo, eu sempre vejo que aqui é onde a gente vê a atuação acontecer de fato." (Regulador 01). Em contraste como essa afirmação o Regulador 06 afirmou que:

É um serviço, na minha opinião, um serviço muito ruim, mas o usuário se acostumou com isso, faz parte da rotina deles, e eles se acostumaram com isso então, assim, a gente acaba relevando algumas coisas porque o usuário não achou ruim, né? Se a gente for aplicar a norma acabaria tendo que inviabilizar muitas empresas e talvez traria mais prejuízo ao usuário, né? assim eu entendo que o serviço é ruim, na minha opinião, bem ruim inclusive. (Regulador 06).

Por meio desses depoimentos foi possível perceber que os reguladores, tem consciência da sua atividade e da importância do papel desempenhado. Assim, esta habilidade é vista por Cavalcanti, Lotta & Pires (2018) como uma competência dos burocratas do nível de rua.

Em seguida, realizou-se a análise das competências socioemocionais no que diz respeito à regulação emocional. Ao realizar a análise das entrevistas, encontrou-se as unidades: gerir relações na equipe; defesa de posicionamento; inabilidade de lidar com diferenças na equipe; manter o equilíbrio emocional e; bom desempenho diante de situações estressantes.

No que tange, "Gerir relações na equipe, observou-se a necessidade de haver um maior gerenciamento da equipe para que haja um maior entrosamento entre eles e assim, melhore o clima organizacional. Essa falta de compreensão entre os reguladores pode ser vista no depoimento: "É, assim, ultimamente quando eu ando com eles, como eu disse, cada um tem uma visão, mas as pessoas só ouvem o que querem, né?!"(Regulador 03). E no depoimento: "Eu sempre procuro envolver outros "não dá uma olhada aí..." mesmo eu terminando o

relatório, terminando a minha parte, para a pessoa se sentir parte, né, da fiscalização, então aí ele vai e olha faz umas correções, sugestões, a gente conversa..." (Regulador 02). Esses reguladores são da mesma unidade de lotação o que mostra uma necessidade de um maior entrosamento do efetivo para que os trabalhos sejam realizados da melhor forma possível.

Percebeu-se que alguns servidores uma inabilidade de lidar com diferenças na equipe, assim, ocorrem conflitos e uma falta de capacidade de compreender o alto volume de trabalho para o baixo efetivo. Essa inabilidade pode ser vista, por meio do depoimento do Regulador 03: "Então, assim, se você não tem, por exemplo, a carreira da chefia para especialista que já ganha mais que o técnico não compensa. ele está chefe não pela gratificação, então assim, nós temos as unidades regionais têm complexidades maiores que as gerências de Brasília e ganham 1/4 da gratificação que Brasília ganha. o que é que se tem ocorrido nos lugares... o pessoal tem saído". O Regulador 04 ainda acrescentou: "...Só que o especialista ganha mais do que o técnico, aí gera um conflito, que a ANTAQ já deveria ter solucionado, mas, enfim, não é culpa minha também. E aí termina que divide igual a carga de trabalho, né?". (Regulador 04).

Esses depoimentos mostram um ponto de conflito entre servidores daquela região, onde os especialistas e os técnicos executam os trabalhos de igual volume e responsabilidade, mas têm remunerações díspares. Assim, conforme Hood e Lodge (2004) está longe de ser claro que as estruturas de competência dos servidores contribuem para os objetivos declarados de muitos reformadores do serviço público contemporâneo.

Os servidores analisados possuíam a capacidade de manter o equilíbrio emocional, percebeu-se que eles precisam ter um equilíbrio para lidar com as situações precárias vivenciadas pelos passageiros das embarcações. O Regulador 11, afirmou que: "Às vezes eu sinto que falta um pouco mais de um olhar mais carinhoso, né? para as nossas dificuldades aqui. E isso, por tabela, às vezes acaba, é normal do ser humano, tirando um pouco daquele ímpeto, daquela vontade né? Mas a gente tenta sempre equilibrar isso, às vezes você desanima, aí daqui a pouco você está inventando o trabalho de novo (risos), eu sou meio assim.". Conforme analisado foi possível inferir que o servidor em questão possui inteligência emocional (Salovey & Mayer, 1990).

Também se averiguou que os servidores tinham um bom desempenho diante de situações estressantes, foi possível observar que essa competência demonstra a capacidade de manejar emoções quando algo não sai como esperado, essa capacidade pode ser vista no depoimento:

A gente sempre tenta "não, mas a norma fala isso" as suas obrigações são assim, são assadas, e aí ele vai e a gente tenta ajudar ele de alguma forma para que ele fique mais tranquilo. "Você pode fazer o requerimento, mandar para nós, você pode fazer a defesa, a gente autua, qualquer coisa. O senhor pergunta a gente lhe responde, você pode entrar no processo", então a gente tenta conciliar ali, mostrando para ele as coisas que podem ser boas, as que tem que melhorar e a gente vai sempre com calma e a gente sabe que quando está autuando alguém a pessoa, lógico, vai ficar irritada, né?! Ela não vai gostar, então a gente tenta sempre mostrar o lado bom e mostrar que a gente está ali para ajudar também. (Regulador 02).

O depoimento demonstra a presença da autorregulação emocional, já que, conforme Macêdo e Silva (2020) afirmam, eles têm a capacidade de manejar as emoções de forma adequada para manter um desempenho satisfatório em situações de estresse.

Durante a análise da unidade de contexto consciência social encontrou-se as seguintes unidades de registro: empatia com o regulado; empatia com o usuário; falta de empatia com os colegas; falta de empatia dos superiores; falta de socialização; Adaptação a novos colegas; consciência do trabalho social realizado; senso de cooperação e; gradação de regulação.

No que tange a empatia com o regulado, foi observado em que os reguladores demonstram empatia quanto às reações negativas e de estranhamento por parte das empresas reguladas quando a agência reguladora iniciou as atividades. Esse estranhamento pode ser visto

seja pela falta de condições de infraestrutura da região, ou pela falta de instrução do empresário e pouco acesso à tecnologia e meios de comunicação, conforme o Regulador 03: “Não, a gente tem uma certa habilidade de lidar com o pessoal da Amazônia (...) porque quando nós chegamos não havia regulação, você imagina você opera sem regulação nenhuma aí começa a ter regulação, você fala que tem que ter uma autorização”.

O Regulador 09 também pondera que: “Então, esse início foi espinhoso pelo desconhecimento, né? era uma novidade. Até eu costumo dizer assim: o cidadão está trabalhando desde que Cabral chegou no Brasil, agora chegou a ANTAQ dizendo que tu tens que te regularizar para prestar um serviço que tu já fazes isso aí desde seus avós, né?”. “Você conhece a pessoa, sabe das dificuldades que é acompanhar o serviço, e realmente é bem difícil para eles, né? Não tem infraestrutura nenhuma, os portos de atracação são horríveis, então a gente sabe que tem a dificuldade para quem opera” (Regulador 06).

Assim, pode-se verificar que os reguladores demonstram capacidade de avaliar a realidade vivenciada pelo regulado e buscam ajudá-lo para que ele pudesse operar dentro da lei (Ferreira & Medeiros, 2015). Foi possível perceber que houve um domínio racional de suas emoções desempenhando um papel significativo nos resultados dos servidores da administração pública, conforme já observado por Vigoda-Gadot e Meisler (2010).

A empatia com o usuário foi demonstrada em diversos depoimentos, em que os regulados se solidarizam à situação de vulnerabilidade do usuário, que, por não ter outra opção para seu deslocamento, se sujeita a condições precárias e muitas vezes, degradante das embarcações, uma dessas situações é apresentada a seguir: “Uma vez tinha uma cadeirante viajando na, em cima da casa de máquinas, por exemplo. Então estava ela, na cadeirinha dela de roda, e os filhos deitados em cima da casa de máquinas... eu lembro que eu fiquei tão assim nesse... que eu dei o meu telefone celular, não costumo a fazer isso para ninguém, nem para usuário, nem pra ninguém, eu não gosto nem que o pessoal da ANTAQ tenha (risos)”. (Regulador 01).

Nesta situação, para resolver um problema com uma passageira o regulador em questão precisou tomar uma atitude que normalmente não tomaria, e assim, garantir a segurança da passageira, atuando de acordo com o seu poder discricionário (Fernandez & Guimarães, 2020). Considerando, assim, as dificuldades enfrentadas pela passageira. Assim, é possível perceber que, conforme Silva, Bispo & Ayres (2019) os entrevistados em questão possuem os atributos necessários para desenvolver para que competências por meio das vivências de situações profissionais em determinado contexto, reforçando a importância da ação.

Também se percebeu que a empatia com os colegas representa a falta de capacidade de se colocar no lugar do colega de trabalho e auxiliá-los com possíveis problemas que eles estejam enfrentando o que nesse caso, mostra uma falta de consciência social por parte do servidor (Macêdo & Silva, 2020), o Regulador 08 afirmou que: “eles têm que se entender são pessoas adultas né? eu não me meto. Eventualmente muito raramente a gente troca a equipe, porque estão pessoas adultas [...], mas vai sempre gerar um novo assunto, novo assunto, novo assunto eu não sou psicólogo, não sou psiquiatra, sou chefe”.

Além da falta de empatia entre os próprios reguladores, também verificou uma falta de empatia por parte dos superiores de Brasília. Essa falta de identificação com as condições dos servidores locais, confirmada no relato do Regulador 01 em que o pagamento de diária para uma viagem a trabalho em embarcação fora vetado por desconhecimento das instalações:

...E aí, nessa viagem específica que a gente teve, que era a primeira que ia acontecer, que... acho que devem ter rolado em Brasília, a conversa...., que o pessoal ia num camarote, numa embarcação, né? Então a gente ia viajar para Santarém de camarote. A viagem era para Santarém. E aí, eu não sei como isso chegou lá, né? Mas eu imagino que as pessoas tenham.... o mais próximo que eles devem ter chegado de barco, são os navios transatlânticos, né? Cruzeiro. Então, o padrão era aqui [em cima], nunca

nem tinha pisado em Manaus. Eu imagino que a ideia era que era um camarote num navio. (...) E aí eu lembro que eu cheguei, meu chefe me chamou na sala dele, eu e o colega, e falou: olha, eu tenho duas notícias para você. Ah, porque a viagem não estava autorizada direito ainda, que estavam decidindo essa história do camarote. Aí... ele falou "tenho duas notícias: uma é que a viagem foi autorizada, vocês vão poder ir". Isso eram nove e pouco da manhã, a viagem era meio-dia. A outra é que decidiram lá em Brasília que não vai ter diária, porque vocês vão de camarote. (Regulador 01).

Assim, foi possível perceber que ocorrer, também por parte dos servidores de Brasília, inconsciência das realidades vivenciadas naquela região; ou seja, a necessidade do desenvolvimento da consciência social (Macêdo & Silva, 2020)

Inferiu-se ainda, uma falta de socialização, sendo vista como algo que prejudicava o desempenho da equipe e deixava o trabalho mais individualizado. Regulador 10 afirmou que: "...e, aí desde que mudei para o SFC [unidade hierárquica superior] estou no céu [...] E, aí eu não fui mais presencial, aí minha convivência veio a zero, e a minha saúde mental foi a mil". Em contraste o Regulador 12 afirmou que:

Então assim eu vejo que é importante a gente de alguma forma fortalecer esses laços nem que sejam com reuniões periódicas conversas, conversas como essa que a gente está tendo aqui online também é de suma importância... a gente tenta marcar reuniões periódicas, né? [...] É conversar chegar fazer laços fortalecer os laços entre as pessoas no trabalho e eu noto que eles gostam eles gostam. (Regulador 12).

Em relação a adaptação a novos colegas, observou-se que ao chegar na unidade foi necessário esclarecer as regras de convivência, ponderar interesses e limites, o regulador 01 afirmou que:

Eu percebi na época que o meu chefe queria me colocar em atividades muito burocráticas, do escritório. E aí uma vez numa teve uma reunião de servidor e eu falei para ele, falei: olha, acho que está acontecendo alguma coisa, está tendo alguma falha de comunicação nossa, porque eu não estou indo, eu não estava indo a campo, né? Eu estava ficando muito no escritório, isso estava me incomodando. E aí ele falou: "ah, não, porque, pra te poupar". Eu falei: olha, o concurso que eu fiz não tinha dito... isso, né? Então, a atividade é especialista em regulação, eu sou fiscal como todo mundo. E eu quero fazer fiscalização. Então a gente teve que aparar as arestas. (Regulador 01).

observou-se ainda a capacidade entre os servidores de ter consciência do trabalho social realizado, assim, eles compreendem que os trabalhos desenvolvidos dentro da organização e que era de fundamental importância para as comunidades ribeirinhas, que são os principais usuários do transporte aquaviário no norte do país. Portanto, conclui-se que, conforme Vigoda-Gadot e Meisler (2010), sentimentos e emoções dos reguladores são uma ferramenta de gestão útil e um conceito-chave na construção de relacionamentos vigorosos com cidadãos, grupos sociais, funcionários públicos e outras partes interessadas na esfera pública.

Em relação a gradação de regulação é possível perceber que os reguladores têm um senso de criticidade em relação às normas e as empresas fiscalizadas, pois reconhecem que as condições locais não são favoráveis, mesmo para o lado economicamente mais forte nesta relação: "A gente tem que acabar tendo que fazer essa, como é que eu posso dizer, essa gradação aí, entre... porque a norma é uma só, você tem que aplicar norma, mas muitas vezes, você não consegue. Então você acaba tendo que fazer uma gradação, você tem que olhar de forma diferente para o operador né? ... Se a gente for aplicar a norma acabaria tendo que inviabilizar muitas empresas e talvez traria mais prejuízo ao usuário, né?". (Regulador 06).

Assim observou-se, conforme Silva, Bispo e Ayres (2019) mencionam que eles têm a capacidade de ponderar as realidades vivenciadas e executam seus trabalhos de forma a desenvolver um bom trabalho para a sociedade. Além disso, os depoimentos visualizados na unidade consciência social traz à tona o que Santos et al. (2018), afirma que a combinação entre

as competências cognitivas e socioemocionais têm ganhado espaço nas políticas públicas, já que se faz necessária ainda um desenvolvimento das habilidades socioemocionais.

Em seguida, analisou-se o Autocontrole Emocional. Foram encontradas as unidades Falta de consciência das próprias emoções e a Sensação outsider.

Uma falta de consciência das próprias emoções foi visualizada em diversos depoimentos, no que diz respeito a não gostarem do clima organizacional e preferirem realizar o trabalho a distância como também pelo fato de existirem casos em que os servidores escolhiam comparecer à unidade nos dias em que outros servidores não estariam lá.

Observou-se ainda que em duas unidades a resistência por parte da equipe em aceitar a integração de novos servidores, essa rejeição, pode ser vista uma sensação outsider e comprovada no depoimento do Regulador 08:

Como eu vim de [outra localidade] para cá, eu não tive uma recepção muito boa né, porque é um estranho no ninho, o que que o [oriundo de outra região] está fazendo aqui? Então é uma resistência e foi uma resistência e tem até hoje uma resistência. E não foi só comigo né, (...). Então ambiente puramente profissional e formal não tem esse negócio de fazer amizade, cada um faz a sua parte profissionalmente, executa, entendeu? [...] Antes mesmo já teve rejeição, mas não ao meu nome não, é a uma pessoa vindo de fora. (Regulador 08).

Por fim, analisou-se a criatividade emocional, obteve-se as seguintes categorias: senso de equipe; comunicação entre membros; conciliação de conflitos; adaptabilidade a novos modelos de gestão; criatividade para solucionar problemas e; criação de experiências.

Em relação ao senso de equipe pode ser visto que os reguladores preferiam trabalhar sozinhos ou sempre com as mesmas duplas. O Regulador 04 afirmou que: "... eu sou afobado, sabes? Eu vou logo tocando, eu não espero. Então, se a pessoa quiser me ajudar, ótimo. Se ela não quiser, também, eu não vou ficar chateada por isso, vai andar, entendeste?"

No que tange a adaptabilidade a novos modelos de gestão foram vistos os seguintes depoimentos sobre o teletrabalho: Ah, prefiro 1000 vezes, 1000 vezes. Até porque, como eu tenho um filho pequeno me ajuda bastante, né? poder ter essa flexibilidade. E assim, o rendimento não diminui. Pelo menos o meu não, até porque a gente tem que cumprir a meta, né? Eu prefiro." (Regulador 05). O Regulador 03 acrescenta: "só que tem um problema, muita gente no teletrabalho, você não tem contato aqui, entre o pessoal, você vai perdendo esse contato, tem que bolar uma estratégia (...) eu até sugeri fazer reuniões com as equipes em Brasília, como forma de eles se sentirem pertencentes a agência". E pelo depoimento: "eu comprovei que eu sou mais produtivo em casa eu vejo que a questão interpessoal de conversar, de liderar, de motivar que era inerente do nosso dia a dia ficou de alguma forma prejudicada." (Regulador 12).

O senso de equipe pôde ser observado no depoimento: "Nós tínhamos uma demanda né, urgente, para fazerem um Porto aqui próximo e eu me disponibilizei para ir com a equipe de fiscalização né quando a coisa mais sensível tudo eu sempre me coloco à disposição para ir prestar um apoio para equipe." (Regulador 12). Assim, é possível compreender que o regulador analisado tem espírito de equipe e se coloca à disposição para novas situações, assim como afirmado por Macêdo e Silva (2020).

Em relação a comunicação entre membros, servidores das três unidades reportaram comunicação frequente com o chefe imediato (Regulador 01 e 10) e com os pares "... recorro para o chefe, busco em Brasília, ajuda aí com os colegas também e... geralmente eu faço assim. Eu pergunto bastante, eu não tenho vergonha de perguntar não, né? Se for para esclarecer uma questão, eu vou atrás, até conseguir esclarecer". (Regulador 04). Assim é averiguado que ainda há uma necessidade de uma maior gestão por competências, onde o órgão possa oferecer

ferramentas para contribuir com as demais etapas do ciclo de gestão de pessoas, oferecendo parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho (Capuano, 2015).

A respeito conciliação de conflitos averiguou que eles precisam conciliar possíveis conflitos entre regulado e usuário, o Regulador 01 afirmou que: “porque a gente tá ali meio para mediar, é nossa função” (Regulador 01). Assim, observou-se durante toda a análise dos dados que se confirma a necessidade, conforme Macêdo e Silva (2020) apresentam, de uma gestão de relacionamentos com a intenção de adaptar de forma mais efetiva às demandas complexas de crescimento auxiliando no aumento do bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais ao longo da vida do desses servidores.

Quanto à criação experiências, alguns depoimentos revelaram a participação ativa dos servidores no aprimoramento das formas atuação no setor, como a fiscalização em que o fiscal aborda a embarcação em um ponto intermediário do percurso (Regulador 01), a fiscalização cruzada, em que fiscais de uma unidade realizam fiscalização em outras localidades, formando equipes distintas (Regulador 07), ou mesmo promovendo alteração da norma para que fosse concedido um prazo para que o empresário se adequasse à norma antes de autuá-lo pela infração (Regulador 03).

Diante das discussões e as categorias, referentes à análise de conteúdo das entrevistas com os reguladores, sumariza-se os principais achados no Quadro 02.

Quadro 02. Resumo dos achados da pesquisa.

Constructo	Categorias	Resultados
Competências socioemocionais	Consciência emocional	Consciência de ser servidor
		Assume o controle das próprias emoções
		Consciência das emoções dos outros
		Falta de senso de cooperação
		Adaptação ao ambiente
		Autodefesa em situações perigosas
		Busca dos objetivos do órgão regulador
	Regulação emocional	Gerir relações na equipe
		Bom desempenho diante de situações estressantes
		Inabilidade de lidar com diferenças na equipe
		Manter o equilíbrio emocional
		Defesa de posicionamento
	Consciência social	Empatia com o regulado
		Empatia com o usuário
		Falta de empatia com os colegas
		Falta de Empatia dos superiores
		Falta de socialização
		Adaptação a novos colegas

		Consciência do trabalho social realizado
		Senso de cooperação
		Gradação de regulação
	Autocontrole emocional	Sensação outsider
		Falta de consciência das próprias emoções
	Criatividade emocional	Senso de equipe
		Comunicação entre membros
		Conciliação de conflitos
		Adaptabilidade a novos modelos de gestão
		Criatividade para solucionar problemas
		Criação de novas experiências

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Diante do abordado no que se refere as competências socioemocionais dos servidores do transporte aquaviário, a seguir serão apresentadas as considerações finais do presente estudo.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender como as competências socioemocionais afetam a atividade dos fiscais no transporte fluvial de passageiros. Para tanto utilizou-se o modelo de Macêdo e Silva (2020).

Dos dados coletados observou-se que os servidores de uma das unidades demonstraram emoções positivas em relação ao trabalho, enquanto nos depoimentos dos demais servidores, onde foram relatados conflitos latentes na equipe, tais demonstrações foram minimizadas, sendo observadas a necessidade de um maior efetivo e mais interação entre eles.

Ao analisar a consciência emocional, percebeu-se que para os entrevistados existe a consciência de ser servidor e a necessidade de buscar cumprir os objetivos do órgão regulador, tendo consciência das suas próprias emoções e, assim, e a avaliação de fiscalização em ambientes de difícil acesso. Porém observou-se uma falta de cooperação entre os próprios servidores.

Na análise das regulações das emoções, observou-se que eles trabalham sempre em duplas, tendo pouca interação com os demais colegas, sabendo se posicionar em momento de divergência de ideias, porém eles conseguem ter uma boa relação diante de possíveis conflitos com os regulados.

No que tange a consciência social, encontrou-se durante as análises que os reguladores, tanto sentem empatia pelas condições do usuário do serviço, como pelos regulados que tem um menor nível de instrução. Apesar de haver pouca socialização entre eles, foi possível perceber que eles se adaptam bem a novos servidores e que, a nível de Brasília, pouco se conhece a realidade vivência no norte do país. O autocontrole emocional foi percebido por dois entrevistados logo que chegaram na unidade em que trabalham, vale ressaltar que um desses reguladores era oriundo de uma unidade do sul do país.

Por fim, observou-se que os entrevistados possuíam a capacidade no que diz respeito à criatividade emocional, já que demonstram capacidade de comunicação, fazendo valer seus direitos, se adaptando ao novo modelo de teletrabalho e demonstrando a capacidade de sugerir melhorias nas unidades e assim, criando experiências para si.

Como contribuições gerenciais e políticas, o estudo traz a observou-se que há uma necessidade de uma ampliação dos recursos e que os servidores trabalham sob condições difíceis, como por exemplo, risco à vida. Além disso, observou-se que a falta de apoio institucional, dificultou a realização das atividades inerentes à fiscalização. Também, constatou-se um baixo efetivo em todas as unidades da ANTAQ, demonstrando a necessidade de novo concurso, já que o órgão em sua existência só teve três concursos, o último realizado em 2014. Além disso, foram relatadas a necessidade de uma gratificação maior para o cargo de chefia, devido ao pouco efetivo e o alto volume de trabalho, também observou-se que por conta do baixo efetivo, os técnicos acabam realizando tarefas de especialistas sem receber nada a mais por isso. Além disso, observou-se a necessidade de uma gestão mais intensa de relacionamento dentro dessas três unidades analisadas. Por fim, como contribuições à literatura o artigo apresenta uma ampliação da perspectiva das competências socioemocionais que ainda devem ser desenvolvidas no âmbito da esfera pública.

Como limitações, houve dificuldade de acesso aos servidores, além disso, poucos servidores se mostraram disponíveis para participar das entrevistas, especialmente da unidade de Manaus. Como sugestões para pesquisas futuras, por se tratar de um estudo incipiente, o estudo sugere fazer uma pesquisa quantitativa utilizando a escala de competências socioemocionais (Macêdo & Silva, 2020). Além disso, deve-se ampliar os estudos de burocratas a nível de rua, fazendo pesquisas sobre competências socioemocionais em outros órgãos, a fim de confirmar os achados desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANTAQ - Agência Nacional de Transporte Aquaviário. (2021). Disponível em: <<http://web.antaq.gov.br/Portal/Frota/ConsultarEmpresaInteriorAutorizada.aspx>>. Acesso em 14 de jun.2021.
- ANTAQ. *Caracterização da oferta e da demanda do transporte fluvial de passageiros e de cargas na região amazônica*. (2018). Disponível em: <<http://sophia.antaq.gov.br/terminal/acervo/detalhe/27594?guid=4499afca11a3955f8f50&returnUrl=%2fterminal%2fresultado%2flistar%3fguid%3d4499afca11a3955f8f50%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d27594%2327594&i=1>>>. Acesso em 29.jul.2021.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições, 70, 225*.
- Brasil. Lei Nº 10.871, de 20 de maio de 2004. Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agência Reguladoras e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.871.htm#art37>. Acesso em 19.jun.2021.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP,1998.
- Bonelli, F., Fernandes, A. S. A., Coêlho, D. B., & Palmeira, J. D. S. (2019). A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. *Cadernos EBAPE. BR, 17, 800-816*.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público, 66(3), 371-394*.
- Cavalcanti, S.; Lotta, G.S; Pires, R. R.C. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. In: Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas/ organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília: Ipea: Enap.
- Coêlho, F.; Menon, I. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 69, p. 151 - 180, 2018*.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.

- Cunha, B. Q. (2018). As Agências Reguladoras Brasileiras e seu Hibridismo Burocrático. *In: Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas/ organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira.* – Brasília: Ipea: Enap, 2018.
- Fernandez, M. V., & Guimarães, N. C. (2020). Caminhos teórico-metodológicos para a análise da burocracia de nível de rua. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 283-322.
- Ferreira, V. D. R. S., & Medeiros, J. J. (2016). Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. *Cadernos EBAPE. BR*, 14, 776-793.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313-333.
- Lotta, G., 2012. O papel das burocracias do nível de rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In C.A.P. Faria, ed. *Implementação de políticas públicas: teoria e prática* Belo Horizonte: PUC Minas.
- Macêdo, J. W. D. L., & Silva, A. B. D. (2020). Construção e Validação de uma Escala de Competências Socioemocionais no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 965-973.
- Silva, A. B., Bispo, A. K. A., & Ayres, S. P. M. (2019). Desenvolvimento de Carreira por Competência. Escola Nacional de Administração Pública - Enap.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Santos, M. V., Silva, T. F. D., Spadari, G. F., & Nakano, T. D. C. (2018). Competências socioemocionais: análise da produção científica nacional e internacional. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 4-10.
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72-86.