

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional

José Wilker de Lucena Macêdo

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO:
Um estudo com gerentes de atendimento do INSS

João Pessoa

2018

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional
Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional

José Wilker de Lucena Macedo

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO:
Um estudo com gerentes de atendimento do INSS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba.
Área de concentração: Gestão Governamental e Social.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M141c Macedo, Jose Wilker de Lucena.

Competências Socioemocionais no Serviço Público: um estudo com gerentes de atendimento do INSS / Jose Wilker de Lucena Macedo. - João Pessoa, 2018.
172 f.

Orientação: Anielson Barbosa da Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. competências socioemocionais. 2. gerentes. 3. serviço público. 4. INSS. I. Silva, Anielson Barbosa da. II. Título.

UFPB/BC



FOLHA DE APROVAÇÃO

JOSÉ WILKER DE LUCENA MACEDO

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo com gerentes de atendimento do INSS

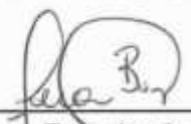
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba como exigência final para a obtenção do título de Mestre.

Orientador(a): ANILESON BARBOSA DA SILVA

Data de aprovação: __/__/__

Banca examinadora:


Orientador/ Presidente da banca examinadora
Prof. Dr. ANILESON BARBOSA DA SILVA


Examinador Interno
Prof. Dra. ANA KAROLINA KRUTA DE ARAÚJO BISPO
UFPB

Examinador Externo
Prof. Dra. MARIA TERESA PIRES COSTA
UFRN

Dedico este trabalho a Jeová Deus, que guia todos os meus passos de forma sábia e amorosa. A minha esposa amada, que sempre apoia meus projetos de vida e com seu amor faz a carga ficar mais leve. A meu filho amado, que me ajuda a ver a vida com mais graça, mais zelo e mais amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu Grandioso Deus Jeová que me orienta a tomar decisões sábias, que corrige meus erros e me ajuda a estabelecer as prioridades corretas de forma amorosa e respeitando meu livre-arbítrio. Tudo que tenho e o que me tornei devo a Ele. Minha fé é parte essencial da pessoa que desejo ser e das realizações que alcancei na vida.

Agradeço a meus pais, Lúcia e Viana, que me deram a melhor educação possível dentro de suas possibilidades e limitações, e que estão sempre dispostos a me apoiar nas dificuldades. Agradeço aos meus irmãos Lipe e Dudu, por compartilhar comigo de suas vidas e se alegrarem com minhas conquistas.

Agradeço a minha tia Dayana que sempre esteve comigo em minhas dificuldades, pela doçura e bondade, pelo apoio nos bons e maus momentos da vida. Agradeço aos meus avós, Zequinha e Dona Beta, que me ensinaram lições valiosas sobre resiliência e persistência apesar de condições bastante adversas na vida e por me acolher quando criança como filho.

Agradeço a minha esposa Bárbara, minha melhor amiga, o amor da minha vida. Não apenas pelo apoio, mas pelo exemplo de pessoa íntegra, amorosa e generosa, principalmente com aqueles que não podem retribuir. A meu filho Leo, meu maior professor, minha alegria, meu riso, meu orgulho, minha maior realização, minha vida.

A minha família de sangue e aquela que escolhi para ser minha, meus amigos. A minha tia Cláudia, tia do coração, a quem tanto amo e admiro. A Glória, Carol e Joice por serem av[os e tias maravilhosas para meu pequeno enquanto precisei dedicar tempo a este trabalho. A meus irmãos na fé que fazem minha vida ser muito mais significativa.

Ao professor Anielson por me ensinar muito mais com ações e gestos do que com livros. Por me ensinar a controlar a ansiedade e a lidar com frustração, a ser responsável, a querer fazer sempre o melhor. Por ser amigo, ouvido e companheiro em momentos difíceis, por ser muito mais do que um orientador.

Agradeço a turma 01 do mestrado do PGPCI com quem aprendi tantas coisas de tantas formas que seria injusto enumerá-las. Fazer parte da turma pioneira teve um sabor especial. Aos professores Ana Kruta, Stephanie Ingrid, Ana Lúcia, Franzé e Jorge que me inspiraram a ser uma pessoa melhor e me ajudaram nesta jornada de tantas maneiras que nem imaginam.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar as Competências Socioemocionais (CSE) de gerentes de Agências da Previdência Social (APS). As competências socioemocionais são capacidades, habilidades e atitudes relacionadas ao processamento emocional que resultam em desempenho superior na vida pessoal e no trabalho. O referencial teórico foi dividido em três partes: a trajetória da ação gerencial no setor público, as competências gerenciais no serviço público e competências socioemocionais. Esta última parte se divide nas subseções: mensuração do constructo CSE e a necessidade de uma escala para mensurar o constructo CSE de gestores públicos. A metodologia deste trabalho tem caráter quali-quantitativo, exploratória e descritiva, e se divide em duas etapas: entrevista em grupo por meio de um *focus group* e aplicação de um questionário por meio de uma pesquisa do tipo *survey*. A pesquisa foi desenvolvida junto a gestores de APS. Na primeira etapa participaram 16 gestores e na segunda etapa 424 servidores em cargos de gestão de atendimento responderam o questionário. Os dados produzidos na primeira etapa foram analisados de forma compreensiva e interpretativa, enquanto que os dados da etapa quantitativa foram analisados por meio do software SPSS e do R, que subsidiaram a realização da análise de correlação, de confiabilidade e fatorial exploratória e confirmatória. Também foi verificada diferença de médias entre os grupos de gênero e gerentes mais experientes e menos experientes por meio do teste não paramétrico de Mann-Whitney. O principal resultado deste trabalho foi a validação de uma escala para medir as CSE de gerentes de APS. Também foram verificadas algumas diferenças entre grupos para as competências socioemocionais definidas na escala (consciência emocional, equilíbrio emocional, trabalho em equipe, autodomínio e criatividade emocional). As mulheres e os gestores mais experientes expressam determinadas competências socioemocionais com mais frequência que os homens e que os gestores menos experientes, respectivamente. A escala final possui 25 itens e poderá ser validada em outros contextos profissionais.

Palavras-chave: competências socioemocionais, gerentes, serviço público, INSS.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the Social and Emotional Competencies (SEC) of managers of Social Security Agencies (SSA). The theoretical framework was divided in three parts: a managerial action in the public sector, as managerial competences in the public service and the social and emotional competences. This last part is divided in the subsections: measurement of the CSE construct and the need for a scale to measure the CSE construct of managers. The methodology of this work has a qualitative, exploratory and descriptive approach, and it is divided in two stages: the group interview by a focus group and the application of a survey. The research was developed together with APS managers. In the first stage 16 managers participated and in the second stage 424 servers in management positions answered the questionnaire. The data obtained in the first stage were analyzed comprehensively and interpretatively, while the data of the stage were quantitative using SPSS and R software, which allowed the accomplishment of correlation analysis, reliability and confirmatory and exploratory factorial. The performance difference between the working and managerial groups may be more experienced and less experienced through the non-parametric Mann-Whitney test. The main result of this work was the validation of a scale to measure as CSE of APS managers. Some differences between groups for the socioemotional competences defined in the scale (emotional awareness, emotional regulation, teamwork, self-control and emotional creativity) are verified. The final scale has 25 items and can be validated in other professional contexts.

Keywords: socio-emotional competencies, manager, public service, INSS.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Percentagem de afastamentos por TMC no Brasil entre 2010 e 2016.....	19
Figura 2: Resumo do conceito de CSE.....	43
Figura 3: Passos metodológicos da pesquisa.....	65
Figura 4: Competências socioemocionais caracterizadas.....	88
Figura 5: Escala de CSE de gerentes de APS	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de IE.....	42
Quadro 2: As quatro dimensões da IE no MSCEIT.....	45
Quadro 3: As 15 subescalas do EQ-i.	47
Quadro 4: Competências avaliadas no ESCI.....	51
Quadro 5: Competências avaliadas pelo QDE-A.....	52
Quadro 6: Comparação entre as principais escalas para se medir aspectos relacionados a inteligência emocional.....	55
Quadro 7: principais competências avaliadas nas escalas MSCEIT, EQ-i, ESCI e QDE-A.....	57
Quadro 8: Classificação das competências mapeadas no INSS.....	69
Quadro 9: Competências socioemocionais mapeadas pelo INSS.....	70
Quadro 10: competências identificadas por um grupo de gestores do INSS em 2017.....	72
Quadro 11: Descritores da dimensão Consciência Emocional (CE)	91
Quadro 12: Descritores da dimensão Consciência Emocional (CE) após análises	92
Quadro 13: Descritores da dimensão Consciência Social (CS)	93
Quadro 14: Descritores da dimensão Consciência Social (CS) após análises.....	95
Quadro 15: Descritores da dimensão Gestão do Estresse (GE)	96
Quadro 16: Descritores da dimensão Gestão do Estresse (GE) após análises.....	97
Quadro 17: Descritores da Dimensão Tomada de Decisão Responsável (TDR)	98
Quadro 18: Descritores da Dimensão Tomada de Decisão Responsável após análises.....	99
Quadro 19: Versão do questionário para o pré-teste.....	100
Quadro 20: itens do questionário para avaliação pelos especialistas.....	102
Quadro 21: Escala após avaliação por especialistas.....	105
Quadro 22: Categorização de variáveis sócio-demográficas.....	107
Quadro 23: Valores considerados para exclusão de itens da escala.....	109
Quadro 24: Escala após os ajustes finais.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise descritiva de importância da dimensão Consciência Emocional (CE)	92
Tabela 2: Análise descritiva de relevância da dimensão Consciência Emocional (CE)	92
Tabela 3: Análise descritiva de importância da dimensão Consciência Social (CS)	94
Tabela 4: Análise descritiva de relevância da dimensão Consciência Social (CS)	94
Tabela 5: Análise descritiva de importância da dimensão Gestão do Estresse (GE)	97
Tabela 6: Análise descritiva de relevância da dimensão Gestão do Estresse (GE)	97
Tabela 7: Análise descritiva de importância da dimensão Tomada de Decisão Responsável	99
Tabela 8: Análise descritiva de relevância da dimensão Tomada de Decisão Responsável.....	99
Tabela 9: Média da avaliação dos descritores por especialistas.....	104
Tabela 10: Frequência da variável ‘gênero’	107
Tabela 11: Frequência da variável ‘Região geográfica’	107
Tabela 12: Frequência da variável ‘tempo como gestor’	108
Tabela 13: Frequência da variável ‘tempo de serviço no INSS’	108
Tabela 14: Frequência da variável ‘renda’	108
Tabela 15: Frequência da variável ‘previsão para a aposentadoria’	108
Tabela 16: Frequência da variável ‘idade’	109
Tabela 17: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da primeira dimensão.....	110
Tabela 18: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da segunda dimensão.....	110
Tabela 19: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da terceira dimensão.....	110
Tabela 20: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da quarta dimensão.....	111
Tabela 21: Estatísticas descritivas, cargas fatoriais e comunalidades da primeira AFE.....	111
Tabela 22: Medidas complementares da primeira AFE.....	112
Tabela 23: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da primeira dimensão.....	113
Tabela 24: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da segunda dimensão.....	113
Tabela 25: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da terceira dimensão.....	113
Tabela 26: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da quarta dimensão.....	114
Tabela 27: Cargas fatoriais e comunalidades por dimensão após exclusão de variáveis.....	115
Tabela 28: Medidas complementares da AFE por dimensão após exclusão de variáveis	116
Tabela 29: Cargas fatoriais e comunalidades da versão da escala após exclusão das variáveis.....	116
Tabela 30: Medidas complementares da AFE após exclusão das variáveis.....	117
Tabela 31: Medidas finais da escala de Competências Socioemocionais.....	117

Tabela 32: Valores utilizados para analisar validade convergente da escala.....	118
Tabela 33: Variâncias extraídas e compartilhadas.....	118
Tabela 34: Cargas fatoriais extraídas por meio da AFC separadas por dimensão.....	119
Tabela 35: Classificação das dimensões da escala em níveis.....	122
Tabela 36: Análise de correlação entre as dimensões e a escala geral.....	123
Tabela 37: Teste de Mann Whitney para as variáveis gênero e experiência por dimensão e escala geral.....	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A TRAJETÓRIA DA AÇÃO GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO	22
2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO	24
2.3 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS	32
2.3.1 Mensuração do constructo Competências Socioemocionais	43
2.3.2 A necessidade de uma escala para mensurar o constructo Competências Socioemocionais de gestores públicos.....	53
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 ESTUDO QUALITATIVO	59
3.3 ESTUDO QUANTITATIVO	62
4 CARACTERIZAÇÃO DAS CSE DE GERENTES NO INSS.....	66
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM QUE A PESQUISA FOI REALIZADA	66
4.2 O ESCOPO DA ATIVIDADE DO GERENTE DE APS.....	68
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GERENTES DE AGÊNCIA DO INSS.....	72
4.3.1 Consciência Emocional.....	72
4.3.2 Consciência social.....	75
4.3.3 Gerenciamento do estresse.....	79
4.3.4 Tomada de decisão responsável.....	84
4.3.5 Conclusões sobre as competências socioemocionais caracterizadas	87
5 DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO DE CSE.....	90
5.1 PROCEDIMENTOS PARA GERAÇÃO DE ITENS E DECISÃO SOBRE AS RESPOSTAS	90
5.1.1 Dimensão Consciência Emocional	90
5.1.2 Dimensão Consciência Social.....	93

5.1.3 Dimensão Gerenciamento do Estresse.....	95
5.1.4 Dimensão Tomada de Decisão Responsável	98
5.1.5 Primeira atividade de amostragem.....	100
5.1.6 Avaliação por especialistas	102
5.2 PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA ESCALA.....	106
5.2.1 Caracterização da amostra	106
5.2.2 Análise exploratória, de confiabilidade, de correlação e análise fatorial exploratória	109
5.2.3 Análise fatorial confirmatória	117
6 NÍVEIS DE CSE DE GESTORES DE APS	122
6.1 EFEITO DA EXPERIÊNCIA E GÊNERO SOBRE OS NÍVEIS DE CSE DE GERENTES DE APS....	127
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
REFERÊNCIAS.....	135

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em quatro partes: (1) caracterização do tema e problema de pesquisa, (2) objetivos da pesquisa, (3) justificativa e (4) estrutura do estudo. Após a leitura deste capítulo, espera-se que seja possível compreender o escopo desta pesquisa.

1.1 Caracterização do tema e problema de pesquisa

As competências sociais e emocionais são essenciais para o desempenho efetivo de gerentes no serviço público. Embora o conhecimento seja necessário para o bom desempenho profissional, este por si só não é suficiente. Boyatzis (1982) classifica as competências essenciais para o desempenho no trabalho como cognitivas, emocionais e sociais. As duas últimas se referem a reconhecer, entender e usar a informação emocional sobre si e sobre outros resultando em efetividade ou performance superior.

Entende-se por competência socioemocional (CSE) a habilidade de entender, gerir e expressar aspectos sociais e emocionais na própria vida de forma a garantir sucesso na gestão de tarefas da vida como aprendizagem, formação de relacionamentos, solução de problemas diários e adaptação a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento. (ELIAS et al., 1997).

O conceito de CSE surge a partir dos estudos sobre Inteligência emocional (IE) nos anos 1990. Salovey e Mayer (1990, 1993, 1997), Goleman (1995, 1998) e Bar-On (1997, 2002) investigaram como a inteligência humana e as emoções são integradas e expressas por meio de capacidades, habilidades e aptidões, que foram definidas como IE. Estes estudos demonstraram que a IE pode ser mensurada, pode ser aprendida e resulta num desempenho superior no trabalho e na vida pessoal.

Goleman (1998) afirma que, em posições de liderança, quase 90% das competências necessárias são socioemocionais, enquanto que Boyatzis (1982) defende que dois terços das competências relacionadas ao desempenho superior são classificadas como socioemocionais. Estes autores sugerem que as CSE são fundamentais para o bom desempenho no trabalho na maioria das ocupações.

Existem muitas pesquisas internacionais sobre a IE e o desempenho de gerentes, contudo, pesquisas sobre CSE no serviço público e no Brasil são necessárias. Embora os servidores públicos brasileiros possuam a imagem do profissional bem remunerado, cujo ritmo de trabalho é tranquilo, com poucas ansiedades e exigências, a realidade diverge deste

estereótipo. A experiência de quase dez anos do autor deste trabalho ocupando cargos de gestão no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) o faz acreditar que o contexto de trabalho no setor público é dinâmico e marcado por crises cíclicas. Estas crises afetam as relações de trabalho, a remuneração dos servidores e os recursos que garantem condições mínimas de bem-estar e de produtividade.

Os servidores que trabalham no atendimento ao público são pressionados de muitas formas. A sociedade demonstra insatisfação com a incapacidade do Estado em entregar serviços públicos de qualidade. O Estado cobra resultados das organizações públicas muitas vezes sem disponibilizar recursos suficientes para se alcançar os objetivos propostos. Neste contexto, o gestor atua em um ambiente de trabalho complexo e exposto ao desenvolvimento de estresse ocupacional intenso, com pressão dos seus subordinados, dos agentes políticos, dos seus superiores e da própria sociedade.

No INSS, o contexto de trabalho é marcado por mudanças constantes nas normas e procedimentos administrativos, adoecimento e insatisfação de servidores, problemas de infraestrutura tecnológica, para citar apenas alguns dos problemas comuns entre os gestores que trabalham na área do atendimento. Além do mais, 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 a realidade de trabalho, além da forte influência política na tomada de decisão estratégica. Estas características do ambiente de trabalho do INSS não são estranhas a maioria das organizações públicas no Brasil.

Portanto, o gerente de agência do INSS, denominada Agência da Previdência Social (APS), precisa mobilizar competências cognitivas e competências socioemocionais para ser bem-sucedido em seu ambiente de trabalho. Isto nos direciona ao problema desta pesquisa:

Quais as Competências Socioemocionais de gerentes de Agências da Previdência Social no INSS?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as competências socioemocionais de gerentes de Agências da Previdência Social (do INSS).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as CSE necessárias a ação gerencial no contexto das Agências da Previdência Social,
- Validar uma escala para mensurar competências socioemocionais de gerentes de Agências da Previdência Social e
- Analisar os níveis de CSE e as relações com a experiência e o gênero de gerentes de Agências da Previdência Social.

1.3 Justificativa

Nesta seção são discutidos vários estudos nacionais e internacionais sobre CSE de gerentes e seus resultados com o objetivo de compreender a relevância desta pesquisa no contexto gerencial no serviço público brasileiro. Embora muitos trabalhos foquem na IE, entende-se que as CSE são habilidades, capacidades e atitudes expressas com base na inteligência emocional e social dos indivíduos.

Um estudo com gerentes iranianos com o objetivo de estabelecer uma relação entre o clima organizacional e a IE dos gerentes concluiu que os sentimentos dos empregados estão relacionados com o estilo de liderança e o comportamento dos gerentes. Quanto maior o nível de IE dos gerentes, melhor é o clima organizacional na empresa (MOMENI, 2009). Outro estudo no Irã, mas realizado com empregados públicos, concluiu que quanto maior o nível de IE, mais os empregados assumem riscos, são empreendedores, e demonstram pró-atividade (ALIPOUR; MIJANI, 2013).

Na Grécia, uma pesquisa com gestores concluiu que as competências emocionais dos líderes afetam os sentimentos de seus subordinados e a coesão dos grupos de trabalho (KAFETSIOS *et al.*, 2012). Outro estudo no mesmo país concluiu que a IE dos gerentes está indiretamente relacionada a equipes satisfeitas com o trabalho (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2011). Pesquisa realizada na Índia, concluiu que pessoas com alto nível de IE são mais felizes, saudáveis e mais bem-sucedidas nos seus relacionamentos (LALL, 2010).

No Brasil, um estudo apontou que conflitos nas relações em família afetam os gerentes emocionalmente interferindo na sua prática gerencial, visto que os mesmos se veem divididos entre seus papéis no trabalho, em família e entre amigos, necessitando equilibrar os vários interesses de sua vida (SILVA; ROSSETO, 2010). Esta pesquisa mostra que as pessoas não são máquinas, não se pode ir trabalhar e deixar os sentimentos em casa. As pessoas nem sempre

estão felizes, sadias e sorridentes. Os gestores podem ficar tristes, ansiosos e com raiva seja por motivos profissionais ou pessoais. Seja qual for o motivo, os sentimentos das pessoas afetam sua produtividade e seus relacionamentos.

Outro estudo realizado nos Estados Unidos, mostrou que quando o gestor demonstra empatia, os funcionários demonstram menos queixas de dores somáticas, sendo que a demonstração de empatia pelo gerente está associada ao bem-estar dos funcionários e até mesmo a maiores realizações no ambiente de trabalho (SCOTT *et al.*, 2010).

De acordo com uma pesquisa recente na Turquia, quatro características podem predizer o fracasso profissional de jovens gerentes: problemas nas relações humanas, autoritarismo, conflitos com a gestão e a ambição excessiva. Outro estudo no mesmo país concluiu que gerentes com alto nível de IE estão associados a maior satisfação no trabalho dos empregados, além de maior nível de comprometimento das equipes de trabalho. Os gestores que dominam habilidades emocionais, como relações interpessoais e autocontrole, possuem empregados mais produtivos e alcançam melhor performance no trabalho (AVCI, 2014).

Os resultados destas pesquisas apontam o efeito da mobilização de CSE no desempenho dos gestores e de suas equipes no trabalho e apontam relações entre o nível de mobilização destas competências e o clima organizacional, a saúde e qualidade de vida no trabalho e aos sentimentos das pessoas. Por outro lado, baixos níveis de CSE estão relacionados com o estresse no trabalho e suas consequências, tais como baixo desempenho e transtorno mentais e comportamentais (TMC).

No Brasil, estudos apontam que o estresse ocupacional entre gestores públicos brasileiros é bem comum, chegando ao alcançar 74% dos gestores, sendo que 5% em nível muito intenso e até 43% em nível intenso (MAFFIA; PEREIRA, 2014; PEGO, 2015). Uma pesquisa realizada com gestores públicos dinamarqueses concluiu que 42% destes se sentiam estressados (LØKKE; MADSEN, 2014). Estas pesquisas concluíram o estresse emocional elevado entre gestores públicos pode ser explicado pelo fator emocional presente no ambiente de trabalho, a mudança política constante, o relacionamento instável com o sistema político e contato próximo com os cidadãos.

Além disso, estudos indicam que quanto menor o nível gerencial, mais estressados são os gestores, o que pode ser explicado pela sobrecarga de trabalho, a falta de progressão na carreira, relação com superiores e a necessidade de lidar com conflitos entre a vida pessoal e o trabalho, equilibrando interesses familiares, de amigos e profissionais.

Os gerentes possuem um papel importante ao lidar com as emoções dos outros no ambiente de trabalho. Doenças mentais e estresse têm sido identificados como a maior causa

de absenteísmo em trabalhadores não-manuais. Quanto mais tempo afastado por tais razões, mas é difícil o retorno ao trabalho, trazendo consequências econômicas sérias. Porém, o relacionamento entre gestores e subordinados minimizam o absenteísmo. Fatores como empatia, comunicação e suporte social são essenciais para lidar com tais situações (BUCK *et al.*, 2011; LOKKE; MADSEN, 2014; SILVA, 2009).

A prática também tem revelado o adoecimento de servidores públicos por Transtornos Mentais e Comportamentais (TMC), definidos como

Síndrome caracterizada por perturbação clinicamente significativa na cognição, na regulação emocional ou no comportamento de um indivíduo que reflete uma disfunção nos processos psicológicos, biológicos ou de desenvolvimento subjacentes ao funcionamento mental (...) estão frequentemente associados a sofrimento ou incapacidade significativos que afetam atividades sociais, profissionais ou outras atividades importantes (DSM-5, 2013, p. 20).

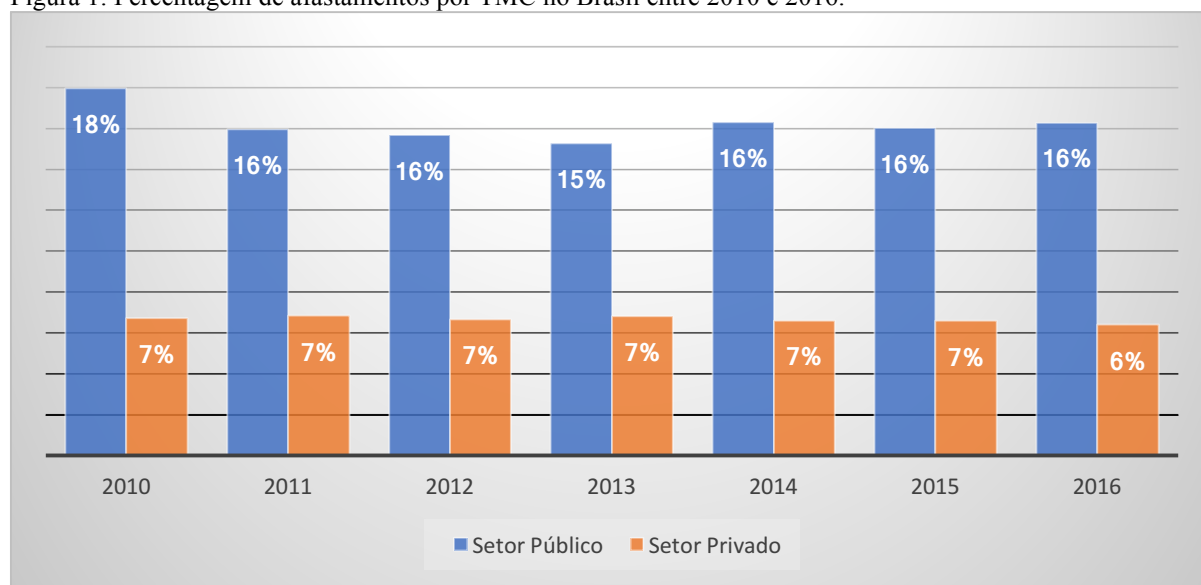
Uma pesquisa com objetivo de analisar as características epidemiológicas de afastamentos do trabalho por Transtornos Mentais e de Comportamento entre servidores públicos federais do Poder Executivo, no Tocantins, avaliou dados de 103 servidores com pelo menos um registro de afastamento por TMC no período de abril de 2011 a dezembro de 2012, revelou que “Episódios depressivos”, “Reações ao stress grave e transtornos de adaptação”, e “Outros transtornos ansiosos” foram os que mais causaram afastamentos. O estudo concluiu que a concepção de saúde mental e de trabalho são indissociáveis na conjuntura produtiva atual, incluindo o serviço público (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Outro estudo buscou identificar a prevalência de afastamentos por TMC relacionados ao trabalho em 219 servidores públicos judiciários do Rio Grande do Sul, no ano de 2009. Resultados evidenciaram a elevada prevalência de afastamentos por Transtornos de humor (58,4%). Os autores acreditam que este resultado pode estar relacionado aos inúmeros fatores de estresse como a crescente demanda pelos serviços prestados, aumento do volume de trabalho de alta complexidade e responsabilidade que, por sua vez, gera pressão pela produtividade e celeridade. A demanda cresce e a quantidade de servidores não acompanha, conseqüentemente, a capacidade de atender a demanda diminui comprometendo a qualidade do atendimento oferecido (FONSECA; CARLOTTO, 2011). Por fim, um estudo com servidores públicos do Estado de Santa Catarina revelou que os principais grupos de patologias motivadoras de afastamentos do trabalho em 2007 foram os TMC, correspondendo a 29% dos afastamentos (CUNHA, 2009).

Em uma consulta realizada por meio do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC) sobre a quantidade de afastamentos do trabalho para tratamento de saúde por CID (código internacional de doença) entre 2009 e 2017 e respondida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em fevereiro de 2017, mostrou que os afastamentos por TMC ocupam o segundo lugar na frequência de afastamentos no serviço público entre 2011 e 2017. No ano de 2010, estes transtornos ocupavam o primeiro lugar. Vale ressaltar que tais dados foram registrados a partir de dezembro de 2009, data de implantação do SIASS – Subsistema Integrado de Atenção a Saúde do Servidor.

Uma pesquisa recente sobre os afastamentos do trabalho por TMC por meio de dados advindos do INSS, mostrou que os TMC ocupam a terceira posição. Uma comparação entre os dados fornecidos pelo MPOG e os dados coletados nesta pesquisa sugere que o ambiente de trabalho no serviço público é mais propício para o desenvolvimento de TMC que o ambiente de trabalho no serviço privado (MACEDO, SILVA, 2017). A figura 1 ilustra a diferença de frequência relativa de TMC entre os setores públicos e privados, comparando as duas fontes de dados em anos com informações completas nas duas pesquisas.

Figura 1: Percentagem de afastamentos por TMC no Brasil entre 2010 e 2016.



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Existem poucas pesquisas no Brasil sobre as CSE. No banco de teses e dissertações da CAPES, apenas 22 trabalhos possuem tal tema. Destes, 19 são dissertações e 2 são teses. Apenas dois trabalhos foram realizados em instituições não localizadas no Sul e Sudeste. E um único trabalho pertence à área de Administração. Praticamente todos os trabalhos pesquisam contextos de educação ou psicologia direcionados a crianças e adolescentes.

Porém, ao pesquisar sobre inteligência emocional (IE), subconjunto das CSE, encontra-se 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. Destes, 16 trabalhos 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.

Apesar da importância de se discutir as competências gerenciais necessárias para o serviço público, ainda não existe consenso sobre que competências são específicas dos gestores públicos (HORTON, 2000). Este trabalho pode contribuir para uma melhor compreensão acerca das competências socioemocionais necessárias para os gerentes do atendimento, especificamente na administração pública, contribuindo para mais estudos nesta área no Brasil.

Além disso, os resultados deste estudo poderão ser utilizados pelo instituto para aprimorar processos relacionados a gestão de pessoas por competências, processo que vem sendo implementado no INSS há alguns anos, por meio de uma reflexão sobre que competências determinam o sucesso dos gestores. Tal reflexão poderá produzir ideias que aprimorem as ações voltadas para a educação e desenvolvimento de gestores no órgão.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para compreender como as CSE influenciam o desempenho das pessoas no trabalho. Entre as áreas que estão sendo beneficiadas pelo desenvolvimento das CSE estão a educativa e a laboral. CSE bem desenvolvidas favorecem os processos de aprendizagem, a solução de problemas, a obtenção e manutenção de um posto de trabalho, além do desempenho laboral e profissional (BISQUERRA ALZINA; PEREZ ESCODA, 2007).

Esta pesquisa é relevante para toda a sociedade, pois os trabalhadores estão adoecendo emocionalmente tornando as organizações adoecidas. Esta realidade exige uma reflexão sobre a gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências que possibilitem os trabalhadores a atuarem num ambiente de trabalho com grande incidência de TMC. Competências Socioemocionais como a regulação emocional precisam ser compreendidas e mensuradas para que as organizações compreendam como desenvolvê-las com o objetivo de melhorar a saúde e qualidade de vida das pessoas, e, conseqüentemente, o desempenho das pessoas no trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em 7 capítulos: (1) introdução, (2) referencial teórico, (3) metodologia, (4) caracterização de CSE de gestores de APS, (5) desenvolvimento de uma escala de mensuração de CSE, (6) níveis de CSE de gerentes de APS e (7) considerações finais.

No primeiro capítulo são apresentados o problema, os objetivos e a justificativa desta pesquisa. Alguns estudos que destacam os efeitos dos níveis de CSE e do estresse no trabalho foram discutidos para destacar a relevância deste estudo.

O referencial teórico está estruturado em três partes: a ação gerencial no serviço público, as competências gerenciais no serviço público e as competências socioemocionais. Nesta última parte são apresentadas algumas escalas de CSE, seus principais constructos e resultados. Uma comparação entre as escalas é realizada e foi verificado que todas convergem na mensuração de um constructo semelhante, o qual denominou-se competências socioemocionais.

A metodologia é descrita no capítulo 3. Os procedimentos metodológicos qualitativos e quantitativos utilizados para se alcançar os objetivos desta pesquisa são detalhados e justificados. A caracterização de CSE de gestores de APS é apresentada e discutida no capítulo 4. Esta caracterização serve de ponto de partida para o desenvolvimento da escala de CSE de gerentes de APS.

A validação da escala é detalhada no capítulo 5. São apresentadas as técnicas estatísticas utilizadas para validar os itens que compõem o questionário desde a validação de face e conteúdo, passando pelo pré-teste até a segunda amostragem e as análises de confiabilidade, de correlação e as análises fatoriais exploratórias e confirmatória. O capítulo 6 discute os níveis de CSE de gerentes de APS e aponta o efeito do gênero e da experiência das cinco competências que compõem a escala final.

Por fim, o capítulo 7 apresenta as reflexões finais sobre os resultados, a importância do ineditismo da escala para a gestão pública e para a pesquisa sobre o tema no Brasil. São apresentadas algumas limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três partes: (1) trajetória da ação gerencial no setor público, (2) competências gerenciais no serviço público e (3) competências socioemocionais. Nesta última parte são apresentados alguns instrumentos utilizados para mensurar CSE e a necessidade de se desenvolver uma escala para o contexto brasileiro.

2.1 A trajetória da ação gerencial no setor público

O ambiente de trabalho no serviço público é marcado por crises políticas. Estas são acompanhadas por flutuações no grau de confiança da sociedade sobre a capacidade de entrega de serviços de qualidade pelo governo. Como consequência, a interação entre servidores e cidadãos na prestação de serviços frequentemente é acompanhada por insatisfação, expectativas irreais e frustrações.

A busca pelo interesse público neste contexto requer uma postura equilibrada que priorize princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além da tomada de decisão responsável focando em “controle de resultados, dos gastos, da qualidade dos serviços e o controle social” de forma a garantir que o interesse público seja alcançado, em detrimento de interesses pessoais (SOUZA, 2002).

Cabe destacar que os objetivos perseguidos pelo setor público são difusos e marcados pelas disputas de poder, enquanto que no setor privado, os objetivos são mais claros e geralmente voltados para o lucro. Pacheco (2002) defende que as competências esperadas de um gestor público são mais complexas que aquelas requeridas dos gerentes no setor privado, pois existem mais atores nos processos, com interesses difusos e contraditórios, cabendo ao gestor equilibrá-los frente ao interesse público. Portanto, a ação gerencial envolve equilibrar interesses contraditórios ao construir consensos em torno de propostas fundamentais em atitudes e normas que regem o serviço público.

Estas características dificultam a mensuração do desempenho no serviço público. Os cargos públicos possuem funções bastante explícitas, documentadas e muitas vezes restritivas; possuem deveres, autoridade e prestação de contas bem codificadas reduzindo o controle e a autonomia sobre os recursos. Por sua vez, a estabilidade constitucional rígida dificulta a implantação de um sistema de incentivos e punições mais efetivo. Finalmente, o *turnover* de cargos gerenciais resultante de mudanças administrativas e políticas recorrentes, muitas vezes repentinas, torna incerta a permanência dos gestores no cargo e limita ações mais efetivas que

entrem em conflito com interesses políticos mais influentes, mesmo quando tais ações busquem o melhor interesse público (HOOIJBERG; CHOI, 2001; BERGUE, 2007; LONGO, 2003).

A influência política pode influenciar as avaliações de desempenho no serviço público, impregnando muitos princípios de gestão, equidade e alocação de recursos; além dos processos de tomada de decisão. A pressão por orçamento pode afetar o desempenho dos gestores, intimidando a inovação e a melhoria da qualidade dos serviços públicos (RASDI *et al.*, 2009).

No serviço público, gestão e política estão integrados, e a função de gestor apresenta singularidades que começam antes da nomeação em si. A escolha dos gestores públicos pode se basear em aspectos técnicos ou políticos. Quando se deseja alcançar objetivos de curto prazo, tende-se a escolher dirigentes políticos; e quando se deseja alcançar objetivos de longo prazo, o dirigente é escolhido com base em critérios técnicos. Porém, é comum gestores serem escolhidos por influência política para cargos que exigem competência técnica, potencializando a chance do patrimonialismo (LONGO, 2003).

Um estudo comparativo realizado por Hooijberg e Choi (2001) envolvendo instituições públicas e privadas concluiu que os gestores públicos percebem uma associação menor entre a liderança orientada a tarefas e a eficácia que os gestores do setor privado. Além disso, os autores percebem uma relação positiva entre a eficácia e senioridade dos gestores públicos, mas no setor privado, tal relação é negativa. Estes resultados salientam a cultura de acesso a cargos gerenciais por antiguidade e a dificuldade maior de se motivar a equipe para alcançar resultados no serviço público.

Uma das razões que podem explicar tais resultados é a autonomia limitada de gestores públicos quando comparada a autonomia na tomada de decisão dos gestores do setor privado. As normas administrativas impõem limites rígidos na ação gerencial, o grau de discricionariedade destes agentes é bem menor em comparação com gestores privados. Estes últimos estão livres para fazer tudo o que a lei não proibir, enquanto que os gestores públicos só podem fazer o que a lei determinar. Esta diferença de discricionariedade resulta em formas particulares de liderança, inibe a criatividade e reduz a autonomia dos gestores. Saraiva Silva (2002) investigou as relações entre o ambiente burocrático e a cultura de uma organização pública, concluindo que a rigidez burocrática é um fator crítico de conflito, além de sentimentos de desestímulo, instabilidade e resistência a mudanças.

Uma pesquisa realizada por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) identificou algumas competências requeridas aos gestores públicos e concluíram que aspectos relacionados a relacionamento com a sociedade e a lidar com o público são cruciais para o gestor público, que na maioria dos casos não pode escolher seus 'clientes', nem mesmo focar apenas na eficiência.

O interesse público deve vir em primeiro lugar na ação destes profissionais. Algumas singularidades do serviço público são destacadas abaixo:

As instituições públicas têm objetivos, normativas e produtos distintos aos das [instituições] privadas, se relacionam de outro modo com seus usuários e têm recursos de origem e natureza especial. As motivações e a vocação de um gerente público são outras que as de um privado. Também existem diferenças entre os conhecimentos requeridos e as exigências pleiteadas. Há que se supor, então, que o desenvolvimento da gerência pública não passa por adotar, ou somente adaptar, os avanços da gerência privada (TOHÁ; SOLARI, 1997, p. 12).

Embora alguns imaginem a rotina de gestores como racional e cuidadosamente planejada, esta atividade é permeada de ambiguidade e dilemas. A sobrecarga de trabalho a torna fragmentada e intermitente. O processo de tomada de decisões é marcado pela imprevisibilidade, baseado em informações incompletas e caracterizados por ações interconectadas. O trabalho do gerente pode ser caracterizado pela sua complexidade: brevidade, ritmo acelerado, variedade e continuidade de tarefas, além da intuição na tomada de decisões. (MINTZBERG, 1986; 1998; MOTTA, 1991).

Devido as características específicas do serviço público, os gerentes neste contexto precisam ser bilíngues, ou seja, “fluentes na terminologia usada pelos gerentes do setor privado, pelos especialistas em informática e na linguagem política e governamental utilizada por seus muitos padrões políticos” (NEWCOMER, 1999, p. 11).

Por fim, os desafios para o gestor público diferem dos desafios para o gestor do setor privado. Schwella (2005) afirma que a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança e a erosão da confiança são alguns dos desafios colocados para o gestor público. Enquanto que Pereira e Silva (2011) entendem que os desafios que colocam a tais gestores são a demanda social crescente e as necessidades de um perfil proativo, de comportamentos éticos e de se revitalizar a cultura organizacional. Estes autores evidenciam como a sociedade e suas demandas influenciam a trajetória gerencial no setor público.

2.2 Competências gerenciais no serviço público

A noção de competência no contexto organizacional surgiu nos anos 1970, com a publicação do artigo intitulado “*Testing for competence rather than for intelligence*” por McClelland (1976). Este trabalho questionava os testes de aptidão americanos introduzindo a noção de competência. Seguindo este autor, vários outros como Spencer e Spencer (1993) e

Boyatzis (1982) dão continuidade ao debate, sendo que o último contribui com a discussão focando nas competências requeridas na ação gerencial.

Os autores americanos definem competência como um conjunto de qualificações subjacentes à pessoa para realizar determinada ação que resultam em um desempenho superior. Pressupõe-se que desempenho fundamenta-se na inteligência e na personalidade das pessoas. Ou seja, competência é vista como o estoque de recursos que a pessoa detém. Este foco excessivo na tarefa, no cargo e em situações específicas de trabalho faz com que tais autores sejam criticados por defenderem uma nova roupagem do modelo taylorista-fordista, numa perspectiva mecanicista e utilitarista (FLEURY, 2001).

A partir dos anos 1990, autores franceses introduzem um conceito diferente de competência. Ao considerar a dinamicidade do ambiente organizacional, introduzem novos conceitos como os de evento, competência em ação, assumir responsabilidades e realização no trabalho (LE BORTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

Le Boterf (2003) associa competência à experiência, defendendo que a história de vida da pessoa, desde a educação formal até a experiência profissional formam o profissional competente. Ao se deparar com uma situação específica em contextos complexos, assume responsabilidades e mobiliza conhecimentos e capacidades. Para Le Boterf (2003), a competência não pode ser compreendida dissociada da ação (ROPÉ E TANGUY, 1997; RUAS, 2005). Além disso, a competência se manifesta além do que foi planejado, inclusive nos desvios, no que não foi previsto. “A competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem sentido para o profissional” (LE BOTERF, 2003, p. 47).

Outro ponto importante a ser destacado é o conceito de evento proposto por Zarifian (2001), caracterizado como o imprevisto e relacionado a novos usos e processos organizacionais. O autor introduz a noção de ambiente dinâmico, e entende competência como assumir responsabilidades em situações complexas, com eventos inéditos e de natureza singular, para este autor, “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

Para Zarifian (2001), a competência adquire mais força na medida em que aumenta a complexidade das situações, ressaltando assim seu aspecto dinâmico e independente da tarefa. Desta forma, a abordagem de competência deixa de ser o cargo. Percebe-se uma evolução do conceito em direção ao que Le Boterf (2003) chama de economia do saber para lidar com a

crecente importância do conhecimento para as organizações e com o dinamismo do ambiente no qual estão inseridas.

A incorporação dessa noção mais dinâmica, flexível e estratégica das competências, (...) reforça as abordagens de “evento” (ZARIFIAN, 2001), “competência em ação” (LE BOTERF, 2003), e “entrega” (DUTRA, 2004). Esses três conceitos (...) emergem como uma nova moldura que sustenta a abordagem das competências individuais, permitindo maior plasticidade na gestão das competências no âmbito das organizações (BÜDCHEN *et al.*, 2011, p. 398).

Durand (1998), assim como vários autores (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CARBONE *et al.*, 2005; DURAND, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003), compreende que as competências possuem três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, considerando aspectos técnicos, sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

No Brasil, destaca-se contribuições a discussão sobre a noção de competências. Com foco na estratégia organizacional, Fleury e Fleury (2001) propõem dois níveis de análise para este conceito: individual e organizacional. As competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, o novo conhecimento inicia pelo indivíduo e transforma-se em conhecimento organizacional, porém este processo não é automático. A organização precisa direcionar e dar condições para que isto ocorra. Desta forma, os autores concordam com os franceses no entendimento de que a competência é um saber agir responsável que envolve saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional que agrega valor ao indivíduo e a organização (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001).

Dutra (2004) introduz o conceito de “entrega”, defendendo que os indivíduos entregam competências à organização, que agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da mesma. Esta entrega se torna efetiva quando o valor permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. O ator ainda discute sobre espaço ocupacional, como o espaço onde o gerente pode ampliar suas atribuições e responsabilidades a partir das necessidades da organização, expressando as competências necessárias para articular, mobilizar e integrar os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Portanto, o conceito de competências amplamente aceito no Brasil segue a corrente francesa que compreende as competências como dinâmicas (LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004) e baseadas na estratégia organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001). A partir desta discussão das competências no contexto organizacional, podemos compreender as competências gerenciais.

As competências gerenciais podem ser compreendidas como a mobilização dos saberes (saber, saber agir e saber ser) requeridos pelo contexto da ação gerencial (LE BOTERF, 2003; BITENCOURT; MOURA, 2006).

Segundo Ruas (2005), competência gerencial envolve uma ação, não existindo antes dela, em que se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais com o objetivo de cumprir determinada tarefa ou responsabilidade, em situações pouco previsíveis. O autor ainda defende que tais competências vão além da formação e envolvem a aplicação de todos os recursos disponíveis em certo contexto (RUAS, 2001; 2005).

As competências gerenciais devem estar alinhadas à estratégia organizacional, pois são excelentes condutoras destas, fundamentais em processos de mudança e em mobilizar competências organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; DAÓLIO, 2004; RUAS, 2005). Portanto, um gestor competente transforma conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, por meio das pessoas. Não é de admirar que a palavra “gerência” deriva do verbo *to manage* (administrar, gerenciar), que etimologicamente vem da palavra *manus*, do latim, que significa mão (SILVA, 2009, p. 30).

Para Maximiano (2002), as competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem, no nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. O autor classifica as competências gerenciais em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes. Cripe e Mansfield (2003) sugerem três grandes blocos de competências para potencializar o desempenho de gerentes: competências de relacionamento com pessoas; competências relacionadas com negócios e competências de autogestão.

Para Yukl (1998), o gestor eficaz possui habilidade para se adaptar e enfrentar as diversas situações, seja qual for o local/organização. O autor defende que essas características se dividem em administrar o trabalho e administrar relações. As habilidades de administração do trabalho são: planejar, solucionar problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar informações; enquanto que as habilidades de administrar relações são apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

Por fim, Ruas (2001) entende que um gestor é mais ou menos competente quanto mais próximo ou mais distante sua atuação estiver daquilo que é esperado dele em sua atividade. A expressão destas competências permite atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Estas competências são essenciais no setor público, cujo ambiente é marcado por constantes mudanças políticas, administrativas, econômicas e sociais.

Brandão e Bahry (2005, p.183) afirmam que “cada organização tem suas particularidades (...) que a distinguem das demais, o que exige a definição do rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas”. Porém, Motta (2002) defende a existência de padrões comuns entre o contexto gerencial público e privado, e que compreender esta realidade nos permite sistematizar comportamentos gerenciais buscando a gestão eficaz. Portanto, considerar os estudos no setor privado nos ajuda a compreender as competências gerenciais no setor público, mas com limitações. Além disso, as competências gerenciais requeridas numa organização quase sempre diferem das competências requeridas em outra organização, pois são influenciadas pela estrutura, cultura e estratégia organizacional adotada.

As características que diferenciam a ação gerencial no setor público em relação ao setor privado justificam a necessidade de mais estudos com este tema em organizações públicas. Longo (2003) defende o desenvolvimento de competências gerenciais no setor público baseadas num conjunto de atributos como traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta. O autor entende que é necessária uma mudança cultural visando uma identidade coletiva reconhecível.

Uma análise da produção empírica sobre competência revelou uma tendência: descreve competências ocupacionais ou profissionais, possui desenho, apresenta vários tipos de natureza de pesquisa com vários métodos e técnicas para coleta e análise de dados, realiza-se no setor terciário da economia. Além disso, o tema é investigado junto a conceitos de aprendizagem e desempenho (BRANDÃO, 2009). A seguir são apresentados alguns resultados de estudos empíricos sobre competências gerenciais no setor público.

Um estudo com o objetivo de analisar a noção de competência no setor público europeu concluiu que a concorrência, mesmo menos explícita que no setor privado, está presente em vários atos como o recrutamento e retenção de pessoas, acesso aos recursos e fechamento de contratos, além da busca por resultados. O modelo permite fundamentar a gestão de carreira com base no desempenho dos servidores, não apenas em diplomas, exames ou antiguidade. Contudo, problemas como falta de clareza dos conceitos, natureza prescritiva das teorias e falta de provas empíricas de sua eficácia ainda são comuns (HODEGHEM *et al.*, 2006).

Resultados de três estudos envolvendo gestores públicos de institutos federais de educação superior e de uma universidade pública nos ajudam a compreender as competências gerenciais específicas requeridas nesta área. A primeira pesquisa concluiu que as competências interpessoais e intrapessoais, desenvolvidas na prática gerencial, preponderam em relação às competências técnicas. Ainda mostraram que pelo fato dos gestores precisarem lidar com falta

de recursos, lentidão processual e barreiras políticas, estes desenvolvem competências intrapessoais para superar tais dificuldades (SALLES; VILLARDI, 2017). A segunda concluiu que as competências gerenciais esperadas pelos entrevistados descrevem a imagem do “supergestor”, com um perfil constituído por competências impossíveis de serem reunidas por uma única pessoa (BARBOSA *et al.*, 2016).

Por fim, a terceira pesquisa conseguiu mapear quatro grupos de competências gerenciais: cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas. Para os autores, as competências cognitivas dizem respeito à mobilização dos conhecimentos; as competências funcionais estão relacionadas à gestão dos processos de trabalho e à definição das estratégias da organização; as competências comportamentais referem-se à interação interpessoal no trabalho para realizar suas atividades profissionais; e as competências políticas estão relacionadas a pensamentos e valores frente à instituição pública (PEREIRA; SILVA, 2011, 2015).

Estas pesquisas apontam que o grau de exigência que se espera de gestores públicos é muito alto, que as competências interpessoais e intrapessoais são fundamentais para lidar com desafios do setor e que as competências políticas são indispensáveis para a ação gerencial bem-sucedida.

Uma pesquisa com gerentes de instituições financeiras públicas, concluiu que os gestores se sentem pressionados com o ambiente profissional ao ponto de, mesmo reconhecendo a importância de normativos e instruções organizacionais, afirmam que não possuem tempo para uma leitura adequada destes. Neste contexto, eles recorrem a interação e colaboração com colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico para desenvolver competências técnicas e comportamentais (SANTORO; BIDO, 2017). Um estudo na Câmara dos Deputados concluiu que as competências mais importantes naquele contexto são aquelas relacionadas à administração pública, à observância dos princípios constitucionais e aos aspectos atitudinais referentes à postura e à gestão pública ética (TEIXEIRA, 2006). Estes estudos reforçam a necessidade de competências humanas e políticas no serviço público.

Estudos realizados com gestores públicos na Reino Unido e na Romênia buscaram identificar algumas habilidades que fazem com que as equipes de trabalho considerem seu gerente efetivo. Os resultados destacam que aspectos socioemocionais como cuidado genuíno e preocupação com as dificuldades pessoais de sua equipe, olhar do gestor para os interesses e necessidades de sua equipe, tomada de decisão coletiva e abordagem de gestão aberta são algumas das características que os empregados percebem em gestores efetivos. Por outro lado, gestores são vistos como não efetivos quando faltam com consideração com a equipe, adotam

um estilo de liderança autocrático sem consultar a equipe, são injustos, desinteressados, egoístas e servem a si mesmos. Os mesmos estudos apontam que fatores culturais e nacionais são determinantes na influência dos gestores sob sua equipe (HAMLIN; PATEL; 2012).

Estudos apontam que a liderança compartilhada possui efeito positivo no desempenho das equipes, favorecendo visão coletiva e coesão de grupo (CARSON *et al.*, 2007; ENSLEY *et al.*, 2003). O gestor público precisa desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe, para tanto, habilidades como empatia, tratar todos com respeito e considerar todos os pontos de vista da equipe ao tomar uma decisão são essenciais. A velocidade na tomada de decisão em tempos de crise é essencial para alcançar bons resultados. Além disso, a eficiência, persistência e autenticidade contribuem para a eficácia do gestor público (CAMELIA, 2014).

Habilidades sociais e emocionais são essenciais para lidar com crises no serviço público. Os servidores públicos desenvolvem sua carreira num ambiente de instabilidade exercendo diferentes papéis. Estes precisam equilibrar seu tempo entre trabalho, família e amigos para serem bem-sucedidos (CAMELIA, 2014). Estudos recentes mostram que competências relacionadas a aspectos afetivos e sociais estão mais relacionadas ao desempenho no trabalho que o próprio intelecto. Pressões para alcançar metas, problemas de comunicação e dificuldade de relacionamento interpessoal afetam as emoções das pessoas e podem diminuir o desempenho organizacional (FLEURY, FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003).

Também vale ressaltar que as emoções influenciam o desempenho dos líderes nas organizações de trabalho. Estudos de Goleman e Boyatzis (2008) mostraram que a empatia altera a química cerebral de ambos os que interagem entre si, como um único sistema. Eles concluíram que liderar é menos gerir e mais demonstrar genuíno interesse nos outros e estimular bons sentimentos nos que cooperam e nos apoiam, é uma inteligência social, interpessoal, que inspira outros a serem efetivos. Suas conclusões são baseadas no funcionamento de neurônios espelho, que reproduzem emoções ao observar ações por criar um senso momentâneo de experiência compartilhada. Os autores concluíram que as pessoas se sentem melhor quando recebem *feedback* acompanhado de emoções positivas independente da mensagem transmitida, portanto a entrega é mais importante que a mensagem.

Pesquisas como a destacada acima, evidenciam que as emoções são a essência da ação gerencial. Por meio delas, os gerentes influenciam as emoções dos seus liderados criando um clima organizacional propício ou não ao bom desempenho das pessoas. As emoções transbordam o ambiente de trabalho e contribuem para a formação de laços de amizade que vão além dos muros da empresa. Humphrey *et al.* (2008) defendem que os gerentes expressam vários tipos de emoções no trabalho, mas que estes precisam julgar as emoções que escolhem

expressar na sua ação gerencial. Silva (2009) afirma que a emoção contribui para o autoconhecimento e para o aprendizado gerencial, porém este tema pode gerar polêmica, porque muitas pessoas consideram expressar emoções uma fraqueza, evitando este comportamento e até mesmo nem buscam entender suas reações emocionais.

Isto contribui para o estereótipo do “trabalhador perfeito” e do gerente Spock (em referência àquele personagem da franquia de filmes chamada *Star Trek* que age de forma lógica e livre de emoções), alguém que demonstra força, coragem e determinação, e que evita demonstrar emoções tais como medo, tristeza, dor, sofrimento, alegria, amor e culpa. O gerente racional é tradicionalmente visto como o gerente efetivo. Embora estejamos num período de transição, onde as emoções estão sendo consideradas importantes e indispensáveis na ação gerencial, estas ‘normas sociais’ de como expressar as emoções ainda são ambíguas e contraditórias, gerando confusão entre os gerentes (SILVA, 2009; BROTHERIDGE; LEE, 2008).

Riggio (2007) defende que os líderes precisam desenvolver controle emocional e social, sendo este relacionado ao uso de tato nas relações sociais e a interpretação de papéis sociais e aquele relacionado ao controle não verbal e emocional de seu comportamento. O autor afirma que quando os líderes possuem habilidades socioemocionais, tendem a ser mais efetivos no trabalho, a gerar um clima organizacional positivo e a desenvolver bons relacionamentos com seus liderados, mesmo aqueles considerados empregados difíceis de lidar. Por outro lado, aqueles que não possuem tais habilidades, costumam sentir estresse e exaustão no trabalho, além de não conseguirem um desempenho tão bom quanto os gerentes que possuem competências socioemocionais bem desenvolvidas.

Uma justificativa para tal argumento é que os gerentes precisam lidar com as emoções de outros e gerenciar suas próprias emoções para conseguir alcançar os objetivos estabelecidos pela organização e pela equipe de trabalho. Eles fazem isto por meio do exemplo e por ajudar os funcionários a planejar expressões e reações emocionais nos relacionamentos na empresa, a lidar com suas emoções negativas no ambiente de trabalho por meio do desenvolvimento de um ambiente de trabalho participativo priorizando a comunicação aberta entre a equipe. Isto é especialmente difícil em tempos de mudança, em que o medo de perder o status do cargo ou o conforto que o conhecido representa. Por fim, as emoções dos gerentes, positivas ou negativas, são transmitidas para os subordinados, causando problemas de desempenho e saúde entre os funcionários (BROTHERIDGE; LEE, 2008; HUMPHREY *et al.*, 2008).

Portanto, os gerentes precisam estar atentos às emoções no ambiente de trabalho, especialmente ao tomar decisões. Além disso, precisam estar constantemente julgando sua

forma de expressar as próprias emoções no ambiente de trabalho com o objetivo de influenciar outros positivamente. Isto constitui uma carga emocional muito pesada para os gestores. Além disso, lidar com as emoções pode estar associado ao desenvolvimento de habilidades, à reflexão sobre as experiências e a maior compreensão sobre como nosso corpo reage em diversas situações. Este exercício de reflexão sobre as ações contribui para o aprendizado gerencial nas organizações (SILVA, 2009).

Além das emoções no ambiente de trabalho, o gerente precisa lidar com as emoções fora dele. Os conflitos e experiências vividas no ambiente familiar transbordam para o ambiente de trabalho e vice-versa. O gerente precisa buscar o equilíbrio nesta relação trabalho-vida pessoal, caso contrário poderá desenvolver problemas físicos ou emocionais, além do efeito negativo na produtividade e nas relações pessoais. Silva (2009, p. 244) defende que “a família, o tempo, os conflitos, o equilíbrio são temas que integram a vida dos gerentes e não podem ser tratados de forma dissociada, mas integrada, complexa e multidimensional”. Neste contexto, as CSE são fundamentais para o sucesso na vida pessoal e profissional para os gerentes, sejam eles do setor público ou privado.

2.3 Competências Socioemocionais

No início do século XX, Thorndike (1920) publicou um artigo intitulado: “*Intelligence and it uses*”, no qual aborda o discurso contemporâneo dos pesquisadores sobre a inteligência humana e as tentativas de mensurá-la. Ele afirmou que os seres humanos possuem vários tipos de inteligência, mas por propósitos práticos, descreveu três tipos: inteligência mecânica, abstrata e social. Para o autor a inteligência mecânica envolve aprender a entender e a gerir coisas e mecanismos como facas, carros, barcos, etc. A inteligência abstrata envolve entender e gerir ideias e símbolos como números, leis, palavras, princípios, etc., e a inteligência social envolve entender e gerir homens e mulheres, meninos e meninas para agir sabiamente nos relacionamentos humanos.

Muitos consideram que este trabalho inovou ao considerar uma inteligência relacionada ao desempenho em relações humanas, porém no século XVII, Spinoza defendeu que inteligência e emoção juntas formam o que chamamos de cognição (SHARMA, 2008). Embora tenham vivido em épocas bem distantes, com contextos acadêmicos bem diferentes, os autores consideravam que a inteligência humana envolve fatores sociais e emocionais.

Durante o século XX este constructo foi investigado na tentativa de descrevê-lo e mensurá-lo, mas uma contribuição importante neste aspecto foi realizada nos anos 1980 por

Gardner (1983), o qual introduziu a teoria das múltiplas inteligências, na qual descreveu que habilidades interpessoais e intrapessoais são necessárias para a interação social, para o conhecimento das próprias emoções e das emoções dos outros. A inteligência intrapessoal envolve o autoconhecimento e a capacidade de agir com base neste conhecimento de forma adaptativa, enquanto que a inteligência interpessoal envolve perceber e diferenciar humor, intenções, motivações e sentimentos de outros. Para o autor, as demais capacidades humanas podem ser descritas por meio das inteligências: linguística, lógico-matemática, musical, espacial e corporal-cinestésica.

Os estudos de Gardner e Hatch (1989) nos ajudam a compreender melhor estes conceitos. Para os autores, a inteligência interpessoal é “a capacidade de discernir e responder adequadamente o humor, temperamento, motivação e desejo de outras pessoas”. Enquanto que a inteligência intrapessoal envolve “contato com nossos próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento”.

Com a popularização dos testes de quociente de inteligência, testes de QI, pesquisadores perceberam que inteligência cognitiva é importante, mas, sozinha, não pode prever o comportamento e o sucesso dos seres humanos na vida e no trabalho (GOLEMAN, 1995; SALOVEY; MAYER, 1990). Por sua vez, Spinoza, Thorndike e Gardner defendiam que habilidades sociais e emocionais constituem capacidades humanas indispensáveis para que um indivíduo seja considerado inteligente. Neste tópico, consideraremos algumas pesquisas que buscaram desenvolver um modelo para o constructo de IE que pudesse ser mensurado.

Em 1990, John D. Mayer, Maria DiPaolo e Peter Salovey publicaram um artigo intitulado: *Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence*. Neste artigo, eles explicam que a Inteligência Emocional (IE) envolve a avaliação e a expressão precisa de emoções em si mesmo e em outros e a regulação da emoção de forma a melhorar a vida (MAYER; DIPAOLO; SALOVEY, 1990). Para tais autores, um dos aspectos da IE é a habilidade de reconhecer e concordar consensualmente com qualidades emocionais de objetos no ambiente. Eles chamam tal aspecto de habilidade geral de perceber o conteúdo emocional de estímulos visuais consensualmente.

Para defender tal conceito, os autores argumentam que a emoção e o pensamento lógico foram considerados inimigos por muito tempo, porém percebemos que o pensamento emocional é parte e contribui para o pensamento lógico e para a inteligência em geral. O estudo deles buscou medir a inteligência emocional das pessoas por meio de estímulos visuais, com testes de habilidades. Este estudo foi precursor de vários trabalhos que buscam medir a inteligência emocional por meio de testes de aptidões ou habilidades. O teste consistia em

apresentar seis imagens faciais, seis cores e seis desenhos abstratos. As imagens faciais representavam as seis emoções primárias: felicidade, tristeza, raiva, medo, surpresa e aversão. Os desenhos abstratos eram em preto e branco, dois continham linhas retas angulares, dois continham linhas curvas e dois continham linhas retas e curvas. As cores selecionadas foram vermelho, azul, verde, amarelo, preto e branco. Cada uma destas imagens faciais, desenhos e cores eram acompanhadas de uma escala de 5 pontos com cada uma das seis emoções primárias. Os autores atribuíram a resposta adequada para cada teste por meio do consenso obtido entre as respostas dos participantes. Eles concluíram que os aspectos de IE são habilidades e podem ser medidas por meio de tarefas como as que eles usaram em seu trabalho.

Este artigo empírico foi fundamental para que mais pesquisas fossem realizadas com o objetivo de desenvolver um instrumento para mensurar habilidades emocionais. Contudo, ele se baseou em um artigo seminal sobre a IE, publicado por Salovey e Mayer (1990), intitulado *Emotional Intelligence*. Os autores afirmam que as emoções, segundo a tradição ocidental, são vistas como caóticas, sua expressão é considerada descontrole mental, pois estas são potencialmente destrutivas e precisam ser controladas. Porém na opinião deles, as emoções são respostas a eventos internos ou externos com significados positivos ou negativos atribuídos pelo indivíduo, e a inteligência é um amplo conjunto de habilidades. Com base nestas afirmações, eles definem a IE como um subconjunto da inteligência social – IS, habilidade de gerir pessoas para agir sabiamente nos relacionamentos humanos (THORNDIKE, 1920).

Para estes autores, a IE envolve a habilidade de monitorar emoções em si e em outros, diferenciá-las, e usar a informação para guiar nossos pensamentos e ações. Eles incluem no conceito de IE a avaliação e expressão verbal e não verbal das emoções, regulação das emoções em si e em outros e a utilização do conteúdo emocional na solução de problemas adaptativamente (através do planejamento flexível, pensamento criativo, atenção direcionada e motivação). Salovey e Mayer defendem que muitos problemas exigem o processamento de informação emocional e que o processamento de informação emocional ocorre de forma diferente do processamento da informação não emocional. Eles destacam que as pessoas emocionalmente inteligentes percebem e expressam melhor suas emoções a outros e que um nível mínimo de domínio desta competência é necessário para um funcionamento social adequado. Além disso, defendem que quem reconhece bem as emoções de outros, consegue mostrar empatia e comportamentos sociais adaptativos e argumentam que a regulação emocional reforça estados de humor e a adaptação, favorecendo a conquista de metas pessoais, a gestão de emoções e a motivação de outros.

Em outro artigo publicado pouco depois, Salovey e Mayer (1993) afirmam que foram criticados por nomear tal constructo de inteligência emocional, pois alguns defendem que o termo inteligência é uma metáfora inapropriada para o processamento de informação emocional, que não existem habilidades importantes ligadas as emoções, ou sequer existem habilidades emocionais e que os autores deveriam evitar o problema de unir duas áreas controversas como emoção e inteligência. Porém, Salovey e Mayer defendem que o termo Inteligência Emocional faz sentido, visto que a IE envolve habilidades mentais (qualificadas como inteligência), e ainda que se a IE for parcialmente independente da inteligência geral, terá uma grande importância teórica. Concluem que não estão falando de habilidades desconectadas do intelecto, mas de habilidades que potencializam o processamento de certos tipos de informação. Na verdade, estes autores buscavam expandir o conceito de inteligência para incluir as habilidades de processamento emocional com um conjunto de habilidades mentais que pode ser medido, desenvolvido e investigado, ao qual denominaram IE.

Estes dois artigos iniciam a discussão sobre a IE numa perspectiva teórica e contribuem para outros questionamentos tais como: se a IE é uma habilidade intelectual, esta pode ser medida e aprendida? Qual a melhor forma de mensurar tais habilidades? Qual o efeito das habilidades de IE no desempenho das pessoas na vida? Na década de 1990, vários artigos empíricos buscaram responder tais perguntas. Mais a frente consideraremos os resultados de alguns destes estudos.

Do ponto de vista empírico, Salovey e Mayer (1990) foram os primeiros a utilizar o conceito de inteligência emocional, embora ele tenha sido popularizado com a publicação de um livro escrito por Daniel Goleman (1995) intitulado: “Emotional Intelligence”. O autor defende nesta obra que a IE pode ser aprendida e resulta em extraordinário desempenho no trabalho. Com base nos trabalhos de Salovey e Mayer, ele sistematizou a IE em seis dimensões: “autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia, habilidades sociais e habilidades de trabalho em equipe”. Goleman (1995) ainda afirma que nossas emoções possuem uma mente própria, pois quando percebemos algo, rapidamente decidimos se gostamos ou não dela inconscientemente. Ou seja, nosso inconsciente apresenta não apenas a identidade do que vemos, mas uma opinião sobre o que vemos. Pesquisas indicam que a capacidade de controlar emoções, relacionar-se com outras pessoas e lidar com frustrações se relaciona muito mais com o nível socioeconômico de uma pessoa do que a própria inteligência cognitiva. Em outras palavras, a inteligência emocional está mais relacionada ao sucesso profissional do que a própria inteligência geral. Ele ainda critica nossa sociedade por priorizar o nível de QI (quociente de inteligência) em detrimento do que chama de QE (quociente de inteligência

emocional), sendo este último fundamental no sucesso profissional. Goleman (1995) inclui em seu modelo algumas habilidades sociais e de comunicação como parte do conjunto de habilidades de percepção e expressão de emoções expandindo o modelo proposto por Salovey e Mayer (1990). O livro de Goleman (1995) foi um sucesso de vendas e popularizou o tema. Porém na época em que foi publicado, ainda havia pouca evidência empírica que confirmasse suas afirmações (NEWSOME et al., 2000).

Salovey e Mayer (1997) revisaram seu conceito de IE poucos anos depois incluindo a habilidade de pensar sobre sentimentos. Eles defenderam que a IE envolve perceber de forma precisa, avaliar e expressar emoção; a habilidade de acessar e/ou gerar sentimentos que facilitem o pensamento; a habilidade de entender a emoção e o conhecimento emocional e a habilidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Outro modelo de inteligência emocional que surge no início dos anos 1990 foi proposto por Bar-On (1997). Em sua tese de doutorado, resumida em um artigo de 1992 não publicado, o autor, assim como Goleman (1995), deu uma ênfase maior a inteligência social ao propor um modelo de IE (GOLEMAN, 1998). Na verdade, os estudos sobre a IS desde o início do século XX influenciaram a forma como a IE foi conceituada nos anos 1990. Inclusive Salovey e Mayer (1990) defendiam que a IE era um subconjunto da IS, e que juntas formam o mesmo constructo. As tentativas de descrever, conceituar e avaliar a IS contribuíram para aproximar o constructo da habilidade de processamento emocional que reúne habilidades sociais e emocionais (Bechara et al., 2000; Damasio, 1994; Gardner, 1983). Para Bar-On (1997), a inteligência socioemocional (ISE) são habilidades pessoais, emocionais e sociais que influenciam a capacidade do indivíduo lidar com demandas, desafios e pressões diárias da vida. Portanto, o autor defende que o melhor termo para se referir ao constructo é ISE em vez de IE ou IS. Além disso, defende que estas habilidades podem ser ensinadas e aprendidas.

O autor defende que as habilidades de ISE existem no nível intrapessoal (capacidade de autoconhecimento, entender seus pontos fortes e fracos, expressar sentimentos e pensamentos de forma não destrutiva) e no nível interpessoal (capacidade de conhecer as emoções, sentimentos e necessidades dos outros e de estabelecer e manter relacionamentos cooperativos, construtivos e mutuamente satisfatórios). O instrumento de mensuração da ISE proposto pelo autor é do tipo autorrelato, com 133 itens com sentenças curtas e escalas de resposta de 5 pontos. Estes itens avaliam 5 dimensões de ISE, as quais são compostas por 15 competências socioemocionais, a saber: intrapessoal (autoestima, autoconsciência emocional, assertividade, independência e auto-atualização); interpessoal (empatia, responsabilidade social e relacionamento interpessoal); gerenciamento do estresse (tolerância ao estresse e controle de

impulsos); adaptabilidade (teste da realidade, flexibilidade e solução de problemas); e humor geral (otimismo e felicidade). Vários estudos empíricos foram realizados utilizando o EQ-i, inventário de quociente emocional, nome do instrumento desenvolvido por Bar-On (1997), com o objetivo de comprovar que estas habilidades conseguem prever o comportamento e o desempenho humano. Mais a frente discutiremos os resultados de alguns destes estudos.

Cerca de um ano depois, pesquisadores realizaram uma série de estudos com o objetivo de desenvolver e validar uma medida de IE com base no modelo proposto por Salovey e Mayer (1990) e publicaram os resultados destes em um artigo intitulado *Development and validation of a measure of emotional intelligence* (SHUTLE et al., 1998). Estes autores afirmaram que os modelos de IE que surgem paralelamente ao modelo de Salovey e Mayer (1990) não se contradizem, mas analisam o constructo sob perspectivas diferentes da natureza da IE. Defendem que as inteligências intrapessoal (conhecer as próprias emoções) e interpessoal (conhecer as emoções e intenções de outros) propostas por Gardner (1983) fundamentou os modelos de IE que surgiram depois. Eles propuseram uma escala com 33 itens, do tipo autorrelato e conseguiram mostrar evidência de validade do instrumento em medir a avaliação e a expressão das emoções em si e em outros, a regulação emocional e o uso das emoções para resolver problemas. O instrumento ficou conhecido como Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT).

Goleman (1998) utilizou o modelo de Salovey e Mayer (1990) com adaptações para conceber um modelo de IE para o ambiente de trabalho abrangendo o que ele chama de cinco competências sociais e emocionais básicas: autopercepção, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Em parceria com Boyatzis, teórico das organizações americano com várias pesquisas com ênfase em competências e liderança publicadas, buscou uma conexão entre o constructo IE, teoria da ação e desempenho no trabalho para descrever a IE com a demonstração de competências tais como autoconsciência, auto-administração, consciência social, e aptidões sociais no tempo, forma e frequência adequados para ser eficaz em determinada situação. Este modelo de IE é muito mais voltado para a eficácia do indivíduo em ação.

Em seu livro, Goleman (1998) apresentou um modelo de IE com 25 competências organizadas em cinco grupos apresentados no parágrafo anterior. A partir do Self-Assessment Questionnaire (SAQ), instrumento de avaliação de competências de gerentes e líderes desenvolvido por Boyatzis (1994), os dois autores reescreveram os itens para as competências sociais e emocionais com foco em ‘uma aplicabilidade para todas as ocupações e cenários da vida’ (Boyatzis, Goleman e Rhee, 2002). Este modelo de mensuração de ISE (Boyatzis; Burkle,

1999) foi publicado após a validação contendo 3 grupos de competências: autoconhecimento, auto-administração e aptidões sociais. Os autores compreendem a IE como “a capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os do outro, para nos motivar e para administrar as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (Boyatzis; Burkle, 1999).

Utilizando o modelo de IE proposto por Salovey e Mayer (1990,1997), Mayer, Caruso e Salovey (1999, 2002) desenvolveram a Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), uma escala de aptidão que mede a IE relacionando-a com o processamento informacional e a divide em quatro componentes: percepção emocional, facilitação emocional, entendimento emocional e administração emocional. Esta escala foi aperfeiçoada para o desenvolvimento do Mayer, Salovey e Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT.

Os modelos de IE apresentados até o momento se concentram nos Estados Unidos. Porém, vale destacar que alguns pesquisadores de outros contextos como a Europa, Oceania e a Ásia adaptaram tais modelos ou desenvolveram novos modelos e assim surgiam diferentes instrumentos de mensuração. Destacaremos alguns instrumentos relevantes.

Pesquisadores de Hong Long e de Macau buscaram desenvolver um teste de aptidões, tal qual os desenvolvidos por Mayer, DiPaolo e Salovey (1990) e Mayer, Salovey e Caruso (1999) com foco em respondentes chineses. Chamado de Escala de Inteligência Emocional de Wong (WEIS), esta escala consiste em duas partes, a primeira com 20 cenários na qual os respondentes escolhem uma opção que reflita melhor a sua reação pessoal provável, e uma segunda parte com 20 pares de habilidades sendo que os respondentes escolhem uma habilidade dentre o par que melhor representa seus pontos fortes. A escala é do tipo autorrelato e se baseia em quatro dimensões de habilidades: avaliação e expressão de emoção em si, avaliação e reconhecimento de emoções em outros, regulação emocional e uso de emoção para facilitar o desempenho. Este instrumento visa suprir uma carência de estudos empíricos sobre o tema na Ásia com foco na melhoria da gestão de recursos humanos. Os autores justificam a necessidade de se desenvolver um instrumento para chineses devido a diferenças culturais que poderiam causar discrepâncias entre o que seria considerado uma resposta correta para ocidentais e para chineses. Estudos empíricos revelam que tal escala conseguiu prever o desempenho no trabalho no contexto chinês, o que não foi possível por meio do MEISCET (WONG, LAW, 2002). Mais estudos para validar tal escala em outros países asiáticos são necessários, porém esta escala tem sido aplicado no contexto chinês com bons resultados (WONG, LAW, WONG, 2004; WONG, WONG, LAW, 2007; LAW, 2008).

Na Austrália, um instrumento chamado Inteligência Emocional Genos (Genos EI) busca mensurar a IE evitando características de personalidade tais com fazem o EQ-I e o ECI. Ele se

propõe a medir a autoconsciência emocional, expressão emocional, consciência emocional de outros, raciocínio emocional, autogestão emocional, gestão emocional de outros e autocontrole emocional. Este instrumento possui 70 itens e foi baseado no Swinburne Emotional Intelligence Test (SUEIT) criado por Palmer e Sough (2001), professores de uma universidade chamada Swinburne localizada em Melbourne na Austrália. Esta escala busca prever o comportamento inteligente no local de trabalho, ou seja, ele não mede a IE, mas quantas vezes as pessoas demonstram comportamentos emocionalmente inteligentes no trabalho que representam a expressão da IE no local de trabalho. Esta abordagem de mensuração é diferente de outras que se preocupam com habilidades e pode ser interessante para verificar necessidades de aprendizagem para o planejamento de ações educacionais nas organizações (PALMER et al., 2009; GILNAC, 2010).

Na Espanha, um Grupo de Pesquisa em Orientação Psicopedagógica (GROP) estuda a educação emocional desde 1997 compreendendo-a como “um processo educativo, contínuo e permanente, que visa promover o desenvolvimento de competências emocionais como elemento essencial do desenvolvimento integral da pessoa, a fim de treiná-lo para a vida” (ESCODA, 2016). O constructo competência emocional utilizado por este grupo foi desenvolvido por Bisquerra (2000, 2002), mas com outras contribuições de pesquisadores americanos (SALOVEY, MAYER, 1990, 1997; SAARNI, 2000) e do CASEL – Collaborative for Academic, Social e Aprendizagem Emocional (PAYTON et al., 2000; ELIAS et. al., 1997). Para estes pesquisadores, as competências emocionais são um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para entender, expressar e regular adequadamente os fenômenos emocionais” (ESCODA, 2016), sendo identificadas cinco dimensões: consciência emocional, regulação emocional, autonomia emocional, competências sociais e habilidades para a vida e o bem-estar. Um dos questionários desenvolvidos pelo GROP é direcionado para adultos e possui 48 itens, chamado de *Cuestionario de Desarrollo Emocional para Adultos – QDE-A*.

Portanto, a IE tem sido estudada como habilidades de processamento emocional, com modelos que excluem algumas características de personalidade tais como Salovey e Mayer (1990, 1997) e consideram tal constructo como um subconjunto da IS, e alguns modelos conhecidos como mistos que incluem tais medidas de personalidade tais como o modelo de Bar-On (1997) e Boyatzis e Goleman (1999). Ainda percebemos vários instrumentos desenvolvidos para medir tal constructo no modelo de autorrelato, teste de aptidões e habilidades. Muitos instrumentos de autorrelato também possuem versões de avaliação 360° que exigem a coleta de dados com uma pessoa e com seus pares, como o EQ-i, o ECI. Entre os

instrumentos de medida de IE existem aqueles aplicados ao mercado de trabalho como o WEIS, o Genos EI e o SSEIT. O ECI embora tenha sido desenvolvido para se aplicar a todos os cenários da vida, possui competências importantes para medir a IE de gerentes e de pessoas no mercado de trabalho.

Os conceitos apresentados asseguram que para ser bem-sucedido não é necessário apenas o intelecto. A inteligência emocional potencializa nossas competências cognitivas e nos ajudam a trabalhar com as pessoas e por meio delas. Ela pode ser entendida com a via ou o meio pelo qual as demais competências são expressas e desenvolvidas. Salovey, Mayer e Goleman são autores que consideram a Inteligência Emocional como habilidades, capacidades e aptidões. Seus trabalhos são considerados importantes para a discussão do tema e a construção do constructo num viés psicométrico. Além disso, estes autores refletiram sobre as aplicações do conceito no contexto do trabalho e da vida pessoal.

As Competências Socioemocionais – CSE têm ocupado um lugar central nos modelos de IE que a conceituam como capacidade, como proposto por Salovey e Mayer (1990). Bar-On (2000) reconhece os conceitos quase como sinônimos, defendendo que as CSE são a capacidade de uma pessoa atuar de um modo social e emocionalmente inteligente. Em contrapartida, o autor propõe um modelo misto de IE que vai além das capacidades supracitadas, considerando também um conjunto de traços de personalidade e aspectos motivacionais. Em quaisquer dos modelos, as CSE possuem um papel central na definição de um sujeito inteligente emocionalmente.

O conceito de Competência Socioemocional envolve ação, prática, evento, interação entre as pessoas conforme o conceito orgânico defendido pela escola francesa de competências. Consequentemente, está ligado a aprendizagem e ao desenvolvimento por meio da experiência de vida. A Aprendizagem Socioemocional (Social and Emotional Learning – SEL) é o processo através do qual CSE são desenvolvidas, podendo ser definida como:

O processo de adquirir e efetivamente aplicar conhecimento, atitudes e habilidades necessárias para o reconhecimento e gestão das emoções, desenvolvendo cuidado e preocupação com outros, tomando decisões responsáveis, estabelecendo relações positivas e manejando situações desafiadoras adaptativamente (ELIAS et. al., 1997, p. 1).

Visto como resultado da SEL, CSE é um construto amplo. A definição da CASEL (2008) envolve cinco macro competências emocionais, cognitivas e comportamentais: domínio pessoal, consciência social, tomada de decisão responsável, autogestão e gestão de relacionamentos (ZINS et. al., 2004). A quantidade de CSE identificadas e reconhecidas variam

segundo diferentes autores. Os quadros 1 e 2 apresentam os conceitos de IE e CSE, respectivamente, por alguns autores importantes na área.

A competência socioemocional é complexa, pois “envolve integração adaptativa das emoções, cognições e comportamentos de maneira a abordar questões evolutivas, transições e elementos estressantes críticos em diferentes momentos da vida”. Também podemos dizer que é multifacetada porque abrange vários domínios de funcionamento como o intrapessoal, interpessoal e o acadêmico, em diversos contextos como a casa, escola, grupo de amigos e comunidade (GRACZYK et al., 2002).

Como podemos perceber o conceito de Competência Socioemocional ainda está em construção, sendo que a maioria dos autores defendem que as CSE são expressões da Inteligência Emocional em situações complexas, dinâmicas e em vários contextos como escola, trabalho, casa, etc. Saarni (2002) buscou diferenciar CSE e IE apresentando os resultados dos estudos de Davies et al. (1998) e de Mayer, Caruso e Salovey (2000, 2002, 2008). A autora destacou que Davies e seus colaboradores concluíram que a IE talvez não seja relacionada a uma aptidão mental, questionado se ela se enquadra na visão tradicional psicométrica da inteligência.

Todavia, Mayer e seus colaboradores se concentram nas propriedades psicométricas desta inteligência. Por fim, Saarni se posiciona deixando claro que se sente desconfortável quando Mayer *et al.* chamam seu conjunto de habilidades de inteligência. Em nosso conceito ocidental de inteligência, esta é algo que existe dentro de nós e pode ser medido. Porém, ela se interessa muito mais na interação da pessoa com o ambiente. Desta forma, Saarni (2002), ao invés de focar nas habilidades, como Mayer e seus colaboradores, prefere enfatizar a aprendizagem e o desenvolvimento de processos relacionados as emoções no seu conceito de competência emocional, evitando o termo inteligência.

Neste trabalho, as CSE envolvem habilidades de processamento emocional que resultam em um desempenho superior (SALOVEY, MAYER, 1990; BOYATZIS, 2009). São complexas, multifacetadas, existem apenas na ação e podem ser aprendidas. O quadro 1 apresenta as principais CSE identificadas por alguns autores. Os autores convergem ao considerar as dimensões das CSE como a expressão, percepção, compreensão e regulação das emoções em si e em outros. O alcance das CSE identificadas abrange a gestão de relacionamentos, autocontrole, autoconsciência e a tomada de decisão responsável. Portanto, as CSE apresentadas no quadro 1, embora possuam nomenclaturas diferentes, de fato, possuem significados convergentes. A figura 2 ilustra um resumo do conceito de CSE baseado em conceitos de autores discutidos nesta seção.

Quadro 1: Evolução do conceito de IE.

Conceitos de IE em ordem cronológica
“Um conjunto de habilidades que ... contribuem para a avaliação e expressão de emoções em si e em outros, a regulação efetiva das emoções em si e em outros, e o uso dos sentimentos para motivar, planejar e se realizar na própria vida” (SALOVEY; MAYER, 1990).
Uma forma diferente de ser esperto, envolve conhecer e administrar as emoções, motivar a si mesmo, reconhecer as emoções nos outros e manejar relacionamentos (GOLEMAN, 1995).
Envolve a capacidade de raciocinar com as emoções e a seu respeito, incluindo a) perceber, avaliar e expressar emoções com precisão, b) acessar/gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento, c) entender as emoções e conhecimento emocional e d) regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997).
Habilidade de entender, gerir e expressar aspectos sociais e emocionais na própria vida de forma a garantir sucesso na gestão de tarefas da vida como aprendizagem, formação de relacionamentos, solução de problemas diários e adaptação a demandas complexas de crescimento e desenvolvimento. Inclui autoconhecimento, controle da impulsividade, trabalho em equipe e cuidado de si e de outros (ELIAS et al., 1997).
“Capacidade aprendida, baseada em inteligência emocional e que resulta em desempenho notável no trabalho” (GOLEMAN, 1998).
“Capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e o do outro, para nos motivar e para administrar as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos” (BOYATZIS et al., 1999).
Capacidade fundamental de ter consciência, entender, controlar e expressar as emoções de maneira eficaz, compreende uma variedade de aptidões sociais, pessoais e emocionais inter-relacionadas, que influenciam a nossa capacidade global de lidar com as demandas e as pressões da vida cotidiana. Envolve auto-respeito, relacionamento interpessoal, controle de impulsos, resolução de problemas e autoconsciência emocional (BARON, 2002).
Inteligência em que o sistema emocional desempenha um papel maior, é uma habilidade emocional para funcionar de maneira ótima em situações complexas. De fato, a inteligência emocional combina, de maneira ótima, capacidades emocionais e intelectuais. Do ponto de vista psicológico, é a capacidade de processar a informação emocional, precisa, eficiente e adequadamente, para regular emoções de maneira ótima. Podemos falar de dois domínios da IE: reconhecer e regular as emoções, em si e em outros (BEN-ZE'EV, 2002).
É composta de aptidões, habilidades ou capacidade mentais que processam as emoções para seu benefício. Envolve percepção, integração, entendimento e administração das emoções. Uma pessoa inteligente emocionalmente é um pensador com coração (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2002).
É observada quando uma pessoa demonstra as competências que constituem a autoconsciência, a auto-administração, a consciência social e as aptidões sociais em momentos e maneiras apropriados e com suficiente frequência para ser eficaz em determinada situação (BOYATZIS et al., 2002).
Demonstração de auto-eficácia em transações sociais que produzem emoções, sendo a auto-eficácia a capacidade e as habilidades para alcançar determinado resultado que o indivíduo acredita possuir (SAARNI, 2002).
Autoconsciência, consciência social, tomada de decisão responsável, autogestão e habilidades de relacionamento (CASEL, 2003).
A capacidade de reconhecer, compreender e usar as informações emocionais sobre si mesmo, e sobre outros, de forma a conduzir ou causar efetividade ou um desempenho superior (BOYATZIS, 2009).
As competências emocionais são o conjunto de conhecimentos, capacidade, habilidades e atitudes necessárias para tomar consciência, compreender, expressar e regular de forma apropriada os fenômenos emocionais (BISQUERRA, 2012).
Constituem uma integração de saberes e fazeres sobre si e sobre outros, apoiando-se na consciência, expressão, regulação e utilização ou manejo das emoções, cujo objetivo é aumentar o bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais. Em resumo, a inteligência emocional, a regulação emocional, a criatividade emocional e as habilidades sociais integram um conjunto mais amplo denominado de CSE (GONDIM et al., 2014).
Consciência emocional, regulação emocional, autonomia emocional, competência social e competências de vida e bem-estar (ESCODA, 2016).
Capacidade de raciocinar validamente sobre as emoções e sobre informações relacionadas à emoção, é usar emoções para melhorar o pensamento (MAYER, CARUSO, SALOVEY, 2016).

Elaborado pelo autor, 2018.

Figura 2: Resumo do conceito de CSE



Fonte: elaborado pelo autor com base em Boyatzis (2009), Mayer, Caruso e Salovey (2016), Bar-On (2002) e Bisquerra (2012).

2.3.1 Mensuração do constructo Competências Socioemocionais

Mensurar as CSE não é uma tarefa fácil. A maioria das escalas de mensuração de CSE busca avaliar o constructo por meio da auto-avaliação, a avaliação por informantes e a avaliação de aptidões. A auto-avaliação é criticada porque conta com o auto-entendimento do indivíduo, sendo que o autoconceito da maioria das pessoas é impreciso e está correlacionado de forma apenas modesta com as medidas reais de inteligência. A avaliação por informantes produz resultados relacionados com a reputação da pessoa, ou seja, em como a pessoa é percebida pelos outros, não em sua real inteligência emocional. A avaliação por aptidões busca avaliar a capacidade real da pessoa diante de tarefas mentais não apenas em suas crenças, porém sua aplicação é mais custosa em relação a tempo e recursos.

Antes de se pensar em um instrumento de mensuração de IE, cinco observações são fundamentais: se a inteligência emocional pode ser operacionalizada; se testes confiáveis podem ser construídos; se a IE é algo diferente dos modelos de características de personalidade existentes; o que a IE prevê e o nível dessa previsão; e como determinar as respostas corretas para esses testes. (CARUSO *et al.*, 2002). As Competências Socioemocionais são habilidades de processamento emocional que resultam em desempenho superior. O que muitos autores chamam de Inteligência Emocional na realidade é um conjunto de competências

socioemocionais. Embora alguns autores preferem excluir algumas habilidades sociais ou características de personalidade (SALOVEY, MAYER, 1990, 1993, 1997) deste constructo, neste trabalho consideraremos que as habilidades sociais e as chamadas características de personalidade como assertividade e otimismo podem ser aprendidas, mensuradas, dependem de processamento de informação emocional e resultam em desempenho superior. Portanto, estas habilidades são consideradas como competências socioemocionais. Seguindo este ponto de vista, compreender como alguns autores medem a IE, a ISE ou as CSE serve de suporte para compreender como mensurar o que consideramos como CSE. Portanto, nos próximos parágrafos serão apresentadas algumas escalas de IE, ISE e CSE, as dimensões dos constructos consideradas e os resultados empíricos dos instrumentos de mensuração aplicados. A partir desta análise, algumas considerações são realizadas com o objetivo de refletir sobre as contribuições teóricas e empíricas dos trabalhos analisados para este trabalho.

2.3.1.1 Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)

Para Mayer, Caruso e Salovey (1999) propõe medir a IE por meio de 12 testes de habilidades que envolvem as quatro dimensões do constructo: perceber, assimilar, compreender e gerir as emoções. Este teste de habilidades buscava mensurar a expressão de emoções quando expostas a estímulos como desenhos, sons, faces, histórias, etc; e se baseia em vários outros estudos realizados nos anos 1990 (MAYER; DIPAOLO; SALOVEY, 1990; SALOVEY; MAYER, 1990; 1997). Eles chamaram esta escala de MEIS – Multifactor Emotional Intelligence Scale. O MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test é um aperfeiçoamento do MEIS, sendo um teste mais breve (BRACKETT; SALOVEY, 2006).

Os autores criticam concepções de IE que envolvem motivação, disposições e traços de personalidade e não habilidades, também conhecidos como modelos mistos de IE. Para eles, estas concepções misturam ideias diversas mais relacionadas ao ego ou a competência social que a inteligência emocional, resultando em um modelo que não envolve emoção nem inteligência. Os modelos mistos geralmente são operacionalizados em forma de auto-relato ou em avaliação do tipo 360 graus. Os testes MEIS e MEISCT são conhecidos como testes de aptidões múltiplas, pois, nestes testes busca-se uma mensuração da IE por meio de tarefas que medem a aptidão ou habilidade emocional. Para estas tarefas existem respostas corretas e incorretas, o que não acontece nos testes de auto-relato, de avaliação por pares ou do tipo 360 graus.

Quadro 2: As quatro dimensões da IE no MSCEIT

Inteligência Emocional		
Dimensão	Breve descrição	Tarefas
Perceber as emoções	A capacidade de perceber emoções em si mesmo e em outros, bem como em objetos, arte, histórias, música e outros estímulos	Tarefa 1: Faces Os participantes visualizam fotografias de faces e identificavam as emoções neles Tarefa 2: Imagens Participantes veem fotografias de faces e representações artísticas e identifica as emoções nelas
Usar as emoções para facilitar o pensamento	A capacidade de gerar, usar e sentir emoção necessariamente para comunicar sentimentos, ou empregá-los em outros processos cognitivos	Tarefa 3: Sensação Que sensações táteis, sabor e cor são reminiscência de uma emoção específica? Tarefa 4: Facilitação Como os modos melhoram o pensamento, o raciocínio e outros processos cognitivos
Entender as emoções	A capacidade de compreender informações emocionais, como as emoções se combinam e progridem através de transições de relacionamento e para apreciar tais significados de emoções	Tarefa 5: Combinações Que emoções podem se combinar para formar um sentimento mais complexo? Tarefa 6: Mudanças Como as emoções progridem e mudam de um estado para outro
Gerir as emoções	A capacidade de estar aberto aos sentimentos, modulá-los em si mesmo e em outros, de modo a promover a compreensão pessoal e crescimento	Tarefa 7: Gerenciamento de emoção Como ações alternativas efetivas alcançariam um determinado resultado, carregado de emoção em situações em que os indivíduos devem regularizar seus sentimentos Tarefa 8: Gerenciamento de relacionamento Test-takers avaliam como diferentes ações efetivas resultariam em uma carga de emoção envolvendo outras pessoas

Fonte: Adaptado de BRACKETT; SALOVEY, 2006.

O MSCEIT foi aplicado em várias pesquisas com alguns resultados interessantes. Brackett e Mayer (2003) compararam o MSCEIT com o Inventário de Quociente Emocional (EQ-i). Estes testes mostraram relações mínimas entre si, sendo que o MSCEIT foi discriminável em relação a medidas de personalidade e bem-estar, enquanto o EQ-i mostrou variância considerável com essas medidas. Ao se manter as medidas de personalidade e inteligência verbal constantes, o MSCEIT foi preditivo de desvio social, o EQ-i era preditivo para o uso de álcool. Estes resultados mostraram que os testes de habilidades e os testes de autorrelato possuem uma relação fraca e produzem medidas diferentes da mesma pessoa.

Extremera *et al.* (2006) examinaram a confiabilidade da versão em espanhol do MSCEIT, com uma amostra de 946 estudantes do ensino médio (426 homens, 520 mulheres) com idade entre 16 e 58 anos. Os resultados revelaram que a versão mostrou boa confiabilidade e consistência interna, portanto parece ser adequada para o uso em amostras de falantes de espanhol. O MSCEIT espanhol está moderadamente relacionado com a competência social e previu as notas finais dos alunos sobre a personalidade e a inteligência acadêmica, mostrando

que estudantes com IE elevada tendem a ter uma atitude mais pró-social e melhor desempenho na escola (MÁRQUEZ *et. al.*, 2006). Contudo, mais pesquisas precisam ser aplicadas em contextos relacionados à saúde mental, ao trabalho e às relações interpessoais, no entanto, a versão permite a exploração de questões teóricas básicas relacionadas às diferenças culturais na inteligência emocional.

Brackett e Salovey (2006) sugerem que a IE, definida por meio do MSCEIT, pode ser mensurada de forma confiável e prever resultados importantes como depressão e satisfação em relacionamentos pessoais. No entanto, mesmo sendo baseado em mais de doze anos de estudos (SALOVEY; MAYER, 1990), estes ainda são preliminares, sendo necessárias mais pesquisas até a validade do MSCEIT. Mayer *et. al.* (2003), usando MSCEIT, examinaram se especialistas em emoções e membros de uma amostra geral identificaram as respostas do teste como corretas, além da confiabilidade do teste. Grande parte das respostas foram aprovadas por especialistas e por mais de dois mil membros da amostra de padronização. O MSCEIT obteve uma confiabilidade razoável e análise de fator confirmatório apoiou modelos teóricos de IE.

2.3.1.2 Emotional Quotient Inventory – EQ-i

Outro teste desenvolvido para medir a IE nos anos 1990 é o Emotional Quotient Inventory – EQ-i. Este teste é aplicado na forma de autorrelato e busca explicar porque algumas pessoas têm melhor bem-estar psicológico que outras, além do porque algumas pessoas conseguem ter mais sucesso na vida que outras. EQ-i possui 133 itens, divididos em 15 subescalas formadas com base em cinco fatores de ordem superior: interpessoais, intrapessoais, adaptabilidade, gerenciamento do estresse e humor geral. As subescalas do EQ-i têm consistência interna bastante alta, porém a confiabilidade do teste total não foi relatada. A maioria das informações sobre a validade do EQ-i aparece como dados no manual técnico (BAR-ON, 1997; 2002).

O instrumento foi construído seguindo quatro fases: identificação dos fatores fundamentais relacionados ao funcionamento social e emocional, definição de tais fatores da forma mais clara possível, construção de um instrumento psicométrico, e normatização e validação do instrumento em culturas diferentes. O instrumento foi traduzido para 22 línguas, dados foram coletados em mais de 15 países, além do que foram conduzidos inúmeros estudos de validade e confiabilidade. O EQ-i emprega uma escala de Likert de 5 pontos e leva cerca de 40 minutos para ser aplicado. As 15 escalas do EQ-i são apresentadas no quadro 3. Os resultados são apresentados de forma numérica, verbal e gráfica, seguidos de um relatório textual. Os

dados são classificados baseados numa média de 100, com desvio padrão de 15, através desta classificação o autor definiu o Quociente Emocional – QE, em comparação ao QI – Quociente de Inteligência (BAR-ON, 2002).

Quadro 3: As 15 subescalas do EQ-i.

QE	Subescala	Descrição
Intrapessoal	Auto-respeito (AR)	Capacidade de ter consciência, de entender, de aceitar e respeitar a si próprio
	Autoconsciência emocional (AE)	Capacidade de reconhecer e entender as emoções do indivíduo
	Assertividade (AS)	Capacidade de expressar sentimentos, crenças e pensamentos, bem como defender os próprios direitos de maneira não-destrutiva
	Independência (IN)	Capacidade de ser autodirigido e autocontrolado nos próprios pensamentos e ações e ser livre de dependência emocional
	Realização Pessoal (RP)	Capacidade de realizar seu próprio potencial e fazer o que se deseja fazer, gostar de fazer e puder fazer
Interpessoal	Empatia (EM)	Capacidade de ter consciência, entender e apreciar os sentimentos do outro
	Responsabilidade Social (RS)	Capacidade de se demonstrar como um membro cooperativo, contributivo e construtivo do grupo social do qual faz parte
	Relacionamento Interpessoal (RI)	Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios, que sejam caracterizados pela proximidade emocional, pela intimidade e pelo ato de dar e receber afeto
Gestão do estresse	Tolerância ao Estresse (TS)	Capacidade de suportar eventos adversos, situações estressantes e emoções fortes sem ‘quebrar’, lidando com o estresse de forma ativa e positiva
	Controle de Impulsos (CI)	Capacidade de resistir ou retardar um impulso ou uma tentação para agir e de controlar as próprias emoções
Adaptabilidade	Teste da realidade (TR)	Capacidade de avaliar a correspondência entre o que é experimentado interior e subjetivamente e o que existe externa e objetivamente
	Flexibilidade (FL)	Capacidade de ajustar os próprios sentimentos, pensamentos e comportamentos a situações e condições em mudança
	Resolução de problemas (PS)	Capacidade de identificar e definir problemas pessoais e sociais, assim como de gerar e implementar soluções potencialmente eficazes
Humor Geral	Otimismo (OP)	Capacidade de ‘enxergar o lado mais belo da vida’ e manter uma atitude positiva, mesmo frente a adversidades
	Felicidade (FE)	Capacidade de se sentir satisfeito com a própria vida, de gostar de si e de outros e de se divertir e expressar emoções positivas.

Fonte: Bar-on (2002).

Bar-On (1997) define a IE de forma bem mais abrangente que Salovey e Mayer (1990). Para ele, IE está relacionada com as dimensões emocional e social, muitas vezes mais importantes para o dia-a-dia do que aspectos cognitivos mais tradicionais de inteligência. O

autor defende que o EQ-i é o primeiro teste de IE publicado por uma editora de testes psicológicos, mas, na verdade, ele é uma medida de auto-avaliação de comportamentos social e emocionalmente competentes que proporcionam uma estimativa da inteligência social e emocional do indivíduo. Portanto, o EQ-i se propõe a medir a inteligência social e emocional, não apenas a IE, como o MSCEIT (BAR-ON, 2002).

Resultados positivos no EQ-i indicam que o indivíduo será eficaz em enfrentar pressões e exigências ambientais, enquanto que resultados negativos sugerem incapacidade de obter sucesso na vida e a possível existência de problemas emocionais, sociais e comportamentais. Os resultados mais problemáticos para que o indivíduo lide com o seu ambiente são nas seguintes subescalas: tolerância ao estresse, controle de impulsos, teste da realidade e resolução de problemas. Estes resultados foram obtidos com uma grande amostra na América do Norte (BAR-ON, 1997).

Bar-On (2002) defende que o EQ-i analisa a capacidade de ter consciência, entender, controlar e expressar as emoções de maneira eficaz, aptidões consideradas a essência da inteligência emocional e social. O teste representa uma medida que influencia nossa capacidade global de lidar de forma ativa e eficaz com as demandas e as pressões da vida cotidiana. O autor defende que das quinze subescalas, cinco são consideradas facilitadores do comportamento emocional e socialmente inteligente: realização pessoal, independência, responsabilidade social, otimismo e felicidade. As demais subescalas constituem os dez componentes que integram a estrutura fatorial do conceito.

Uma pesquisa buscou examinar a confiabilidade e a validade do EQ-i em uma amostra de 243 estudantes universitários, seus resultados mostraram um padrão significativo de validade convergente em relação as medidas de personalidade normal, de depressão, entre outras medidas, sugerindo que o teste é uma medida promissora de inteligência emocional (DAWDA; HART, 2000). Outro estudo examinou a relação entre a IE e o desempenho acadêmico em estudantes universitários, usando MSCEIT e o EQ-i. Os resultados indicaram que a IE não é um forte preditor de resultados acadêmicos, independentemente do tipo de instrumento usado para mensurá-lo. No entanto, um exame de validade de construção revelou que o MSCEIT esteve altamente correlacionado com índices de habilidade cognitiva, mas minimamente com dimensões de personalidade. Em contraste, o EQ-i não esteve correlacionado com índices de habilidade cognitiva, mas com numerosas dimensões de personalidade de forma substancial (O'CONNOR; LITTLE, 2003). Conclui-se, portanto, que o MSCEIT está relacionado a um construto muito próximo da habilidade cognitiva, enquanto que o EQ-i está relacionado a um construto muito próximo das dimensões de personalidade.

Uma pesquisa com 873 holandeses com o objetivo de avaliar a validade divergente entre o EQ-i e uma medida de inteligência geral para adultos indicou que as correlações entre o EQ-i e o teste supracitado eram muito baixas, tanto para a amostra total, quanto para os sexos separadamente. Esses achados indicam que os dois testes são psicometricamente independentes, ou seja, os testes medem coisas diferentes (DERKSEN *et al.*; 2002).

Um estudo utilizando o EQ-i com 372 estudantes canadenses, do primeiro ano em tempo integral durante o primeiro mês das aulas, buscou verificar se a IE era um preditor do desempenho acadêmico. O sucesso acadêmico foi fortemente associado a várias dimensões da inteligência emocional, reforçando a necessidade de competências socioemocionais durante a transição do ensino médio para a universidade (PARKER *et al.*, 2004).

Outra pesquisa com o objetivo de determinar a relação entre inteligência emocional (aplicando o EQ-i), habilidade cognitiva e personalidade com o desempenho acadêmico, sugeriu que tanto a capacidade cognitiva como a personalidade foram significativamente associadas à realização acadêmica. Porém, nenhum dos escores dos fatores do EQ-i, nem o escore total, foi significativamente relacionado ao desempenho acadêmico (NEWSOME *et al.*, 2000). Ou seja, embora o teste demonstre confiabilidade adequada e algumas evidências de validade, faltam evidências de validade discriminante, pois poucos estudos examinaram a validade preditiva incremental além da contribuição estabelecida por preditores como a capacidade cognitiva e as dimensões da personalidade (CONTE, 2005).

2.3.1.3 Emotional & Social Competence Inventory – ESCI

Um terceiro teste para medir IE amplamente conhecido e aplicado é o *Emotional Competence Inventory* – ECI, um teste para avaliar competências socioemocionais agrupando 25 competências em 5 grupos por meio da auto-avaliação e da avaliação de outras pessoas (BOYATZIS *et al.*, 2002). Uma variação do ECI é o ECI360, desenvolvido para medir a IE nas organizações, principalmente entre gerentes. Este teste foi validado internacionalmente e demonstrou maior probabilidade de capturar expressões de IE no mundo real do que o MSCEIT, além disso é acessível aos respondentes e fácil de ser administrado. Este teste coleta dados por meio da auto-avaliação e da avaliação por pares, sendo mais abrangente que o EQ-i (MOMENI, 2009).

Uma versão mais recente, chamada pelos autores de ESCI – *Emotional & Social Competence Inventory*, possui o objetivo de mensurar a IE, apresentando a seguinte definição para o constructo: a inteligência emocional 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 competência socioemocional é uma capacidade aprendida, baseada na inteligência emocional e que contribui para o desempenho efetivo no trabalho. O ESCI é um teste para avaliar 12 competências que diferencia os líderes em destaque dos demais. Por meio da autoavaliação e da avaliação por pares, mede a demonstração dos comportamentos dos indivíduos, através de suas percepções e de seus avaliadores, diferente do MSCEIT, que avalia capacidades. O quadro 4 apresenta as doze competências avaliadas no ESCI (BOYATZIS *et. al.*, 2012).

Um estudo investigou 60 gerentes de uma companhia financeira usando o ESCI para avaliar as Competências Socioemocionais e concluiu que a Inteligência Socioemocional contribui mais para efetividade dos líderes do que medidas cognitivas e de personalidade (BOYATZIS *et. al.*, 2012). Um estudo com 427 indivíduos de diferentes organizações realizado por meio do ECI concluiu que gerentes de alto nível se avaliaram melhor que seus pares e subordinados, enquanto que a autoavaliação de gestores de níveis mais baixos não mostrou lacunas significativas entre a forma como eles se avaliaram e como os outros os avaliaram. Isto sugere que, à medida que os gerentes aumentam de nível hierárquico nas organizações, eles podem perder a noção das percepções daqueles que lideram, tornando-se menos capazes de se ver como os outros veem (BURCKLE, 2000).

Um estudo com 71 graduados que trabalham em bancos, operadoras de seguros e valores mobiliários concluiu que os participantes bem avaliados na IE por outros tendem a relatar maior sucesso no trabalho, na vida e salários maiores (SEVINC, 2001). Um estudo no setor público britânico comparou as pontuações de bombeiros com uma gama de medidas diferentes com a IE medida por meio do ECI. Os resultados mostraram correlação entre o desempenho e competências socioemocionais (STAGG; GUNTER, 2002).

Um estudo comparativo com 60 executivos de uma empresa de serviços financeiros buscou avaliar a capacidade preditiva das competências socioemocionais na efetividade da liderança, em relação às medidas de inteligência geral e de personalidade. A efetividade da liderança foi considerada como novos investimentos em dinheiro por clientes no ano de estudo e o número de consultores financeiros recrutados nos últimos sete anos anteriores. As CSE foram mensuradas por meio do ESCI. O estudo revelou que as CSE foram correlacionadas positivamente com o número de consultores financeiros recrutados. Dos cinco traços de personalidade medidos, apenas conscienciosidade foi correlacionada com as medidas de efetividade na liderança, enquanto que não houve nenhuma correlação com a medida de inteligência geral. Esta pesquisa apoia a ideia de que as competências socioemocionais formam

um constructo distinto das habilidades de inteligência tradicional e de personalidade, além disso oferece validade preditiva em relação à efetividade na liderança (BOYATZIS *et. al.*, 2012; BOYATZIS; GOLEMAN, 2011).

Quadro 4: Competências avaliadas no ESCI

Dimensões do Constructo	Competência	Definição
Autoconsciência: reconhecer e entender nossas próprias emoções	Autoconsciência emocional	capacidade de compreender nossas próprias emoções e seus efeitos no nosso desempenho
Auto gerenciamento: gerenciar efetivamente nossas próprias emoções	Autocontrole emocional	capacidade de manter as emoções e impulsos disruptivos sob controle e manter a nossa efetividade em condições estressantes ou hostis
	Orientação de realização	esforçar-se para atingir ou exceder um padrão de excelência; olhando para maneiras de fazer as coisas melhor, definir metas desafiadoras e tomar riscos calculados
	Perspectiva positiva	capacidade de ver o positivo em pessoas, situações e eventos e nossa persistência na busca de objetivos, apesar dos obstáculos e contratempos
	Adaptabilidade	flexibilidade na manipulação de mudanças, lidando com múltiplas demandas e adaptando nossas ideias ou abordagens.
Consciência social: reconhecer e entender as emoções dos outros	Empatia	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
	Consciência organizacional	capacidade de ler as correntes e poder emocional de um grupo, relacionamentos, identificação de influenciadores, redes e dinâmicas
Gestão de relacionamentos: aplicar nosso entendimento emocional nos tratos com outros	Influência	capacidade de ter um impacto positivo sobre os outros, persuadir ou convencer outros para obter o seu apoio
	Coach e mentor	capacidade de promover a aprendizagem ou o desenvolvimento a longo prazo de outros dando feedback e suporte
	Gerenciamento de conflitos	capacidade de ajudar os outros através de situações emocionais ou tensas, Tateando discretamente os desentendimentos e encontrando soluções, todos podem endossar
	Liderança inspiradora	capacidade de inspirar e orientar indivíduos e grupos para obter o trabalho feito, e para mostrar o melhor em outros
	Trabalho em equipe	capacidade de trabalhar com os outros em direção a um objetivo compartilhado; participando ativamente, compartilhando responsabilidade e recompensas e contribuindo para a capacidade da equipe.

Fonte: Boyatzis e Goleman (2011).

2.3.1.4 Cuestionario de Desarrollo Emocional para Adultos – QDE-A

Por fim, outro teste utilizado para avaliação de competências emocionais é o Cuestionario de Desarrollo Emocional para Adultos – QDE-A, desenvolvido por pesquisadores do GROU (Grup de Recerca em Orientació Psicopedagògica) na Catalunya. Consiste de 48 itens

pontuados em uma escala de Likert de 11 pontos (que vão de 0 indicando um desacordo completo a 10 indicando um acordo completo). Ele é baseado num modelo pentagonal de competências que se estrutura em cinco grandes blocos: consciência emocional, regulação emocional, autonomia emocional, competência social e competências de vida e bem-estar. Cada um desses blocos são, por sua vez, conjuntos de competências, sendo resumidos no quadro 06 (PÉREZ-ESCODA; ALEGRE, 2014; PEREZ-ESCODA et. al., 2010; PEREZ-ESCODA; 2016).

Quadro 5: Competências avaliadas pelo QDE-A

Grande bloco	Descrição	Competências do modelo do GROP
Consciência Emocional	Capacidade de tomar consciência das próprias emoções, incluindo a capacidade de capturar o clima emocional de um contexto determinado	Consciência sobre as próprias emoções, Rotular as emoções, Compreender as emoções de outros
Regulação emocional	Capacidade de usar as emoções adequadamente. Suportar a tomada de consciência da relação entre emoção, cognição e comportamento; ter boas estratégias de "enfrentamento" e capacidade de gerar emoções positivas	Tomar consciência da interação entre emoção, cognição e comportamento, Expressão emocional, Capacidade para a regulação emocional, Capacidade de enfrentamento, Competência para gerar emoções positivas
Autonomia emocional	A autonomia emocional inclui um conjunto de características relacionados à autogestão emocional	Autoestima, Automotivação, Autoeficácia emocional, Responsabilidade, Atitude positiva, Análise crítica de normas sociais, Resiliência
Competências sociais	Referem-se à capacidade de manter boas relações com outras pessoas	Dominar as habilidades sociais básicas, Respeito pelos outros, Praticar a comunicação receptiva, Praticar a comunicação expressiva, Compartilhar emoções, Comportamento pró-social e cooperação, Assertividade, Prevenção e solução de conflitos, Capacidade de gerir situações emocionais
Competências para a vida e o bem-estar	Capacidade de adotar comportamentos apropriados e responsáveis para a solução de problemas pessoais, familiares, profissionais e sociais, orientada para a melhoria do bem-estar da vida pessoal e social	Definir objetivos adaptativos, Procurar ajuda e recursos, Cidadania ativa, cívica, responsável, crítica e comprometida, Bem-estar subjetivo, Fluir

Fonte: elaborado pelo autor com base em Perez-Escoda et. al. (2010) e Perez-Escoda (2016).

Este instrumento foi aplicado em amostras de adultos de médio a alto nível de escolaridade, estudantes universitários e alguns grupos profissionais. Está associada a satisfação no trabalho, com o ambiente social e consigo mesmo, além de satisfação com a vida.

As competências podem ser desenvolvidas por meio de programas de educação emocional. Pessoas com alto nível de competência emocional apresentam uma imagem adequada de si e de outros, têm melhores competências para a regulação emocional e manutenção de relacionamentos gratificantes com outros, afetando sua capacidade de adotar um comportamento apropriado e responsável na busca do bem-estar pessoal e social. (PÉREZ-ESCODA; ALEGRE, 2014; FILLELA-GIUI et. al.; 2014; TORRIJOS-FINCIAS; PÉREZ-ESCODA, 2014).

2.3.2 A necessidade de uma escala para mensurar o constructo Competências Socioemocionais de gestores públicos

As quatro escalas – EQ-i, MSCEIT, ESCI e QDE-A – usaram diferentes definições do constructo IE, CSE ou Competências Emocionais, o que resultou em diferentes medidas. Além disso, o formato de resposta, incluindo auto-relato, avaliação por pares, 360 graus e testes de habilidades acentuam ainda mais tais diferenças. O EQ-i, o ESCI e o QDE-A se referem a dimensões da personalidade. O MSCEIT é mais distinto das dimensões de personalidade e está mais relacionado a capacidade mental geral. Portanto, parece que as medidas de IE baseadas em habilidades são menos adequadas para prever aspectos relacionados ao desempenho no trabalho e à liderança, pois além da inteligência emocional, a inteligência social influencia o desempenho no trabalho e contribui para a efetividade na liderança. Mayer et al. (2000) e Brackett e Mayer (2003) apontam uma baixa relação entre o MSCEIT e o EQ-i, reforçando o argumento que as escalas talvez não estejam medindo o mesmo constructo.

Alem destas quatro escalas, citamos a WEIS, SSEIT, Genos EI e a criada por Mayer, DiPaolo e Salovey (1990). Esta última foi a primeira escala de aptidões e habilidades ou tarefas criada com base no modelo de Salovey e Mayer (1990). As duas primeiras se baseiam em trabalhos posteriores dos autores, após uma revisão do modelo para incluir uma dimensão relacionada a pensar sobre sentimentos, muitas vezes ligada a tomada de decisão. Elas se destacam por serem escalas de autorrelato baseada no modelo desenvolvido por autores com tradição em escalas de aptidões e habilidades. Além do mais, a WEIS possui uma adaptação do modelo de Salovey e Mayer (1990, 1997) para a cultura chinesa, especificamente Hong Kong, conseguindo melhores resultados em prever o desempenho de chineses. Portanto, este trabalho é importante para pesquisas que desejam validar uma escala para culturas diferentes da americana, tais como esta. Por fim a Genos EI, se destaca por mensurar não habilidades de IE,

mas comportamentos emocionalmente inteligentes que resultam em desempenho superior no trabalho.

Portanto, fica claro que os testes de auto-relato, avaliação por pares e avaliação 360 graus são mais utilizados quando a amostra envolve gerentes ou pessoas no contexto do trabalho. Além disso, o ESCI, o WEIS e o QDE-A estão mais próximos do interesse deste trabalho, pois buscam avaliar competências sociais e emocionais de líderes e de alguns grupos profissionais. Os quadros 6 e 7, a seguir, apresentam as especificidades das quatro escalas detalhadas neste referencial (quadro 6) e as principais competências utilizadas para medir o constructo (quadro 7).

Embora existam várias escalas de mensuração dos constructos IE e CSE com aplicações para diversos contextos e públicos, não temos uma escala que busque medir as CSE de gestores públicos brasileiros. Nosso contexto nacional possui peculiaridades próprias que o diferencia dos contextos americano, asiático, australiano e europeu de administração pública. Estamos em um país em desenvolvimento, com a administração pública necessitando lidar com uma demanda social voltada para a diminuição da desigualdade e a proteção social de forma muito mais evidente que nos contextos de pesquisas sobre mensuração de CSE citadas neste trabalho. Além disso, a cultura e o modelo de gestão pública brasileiros diferem dos países pesquisados. Sem falar que os brasileiros são conhecidos por serem um povo emotivo e caloroso, expressando suas emoções de forma diferente que americanos e chineses, por exemplo. Portanto, utilizar tais escalas para estudos no Brasil, ainda que possível, poderia envolver um alto custo em termos de sacrifício semântico (na tradução), e a aplicação da escala em contexto e necessidades diversas causando erros de mensuração que prejudicariam a melhor compreensão do fenômeno investigado (COSTA, 2011).

Por tais razões, esta pesquisa busca desenvolver uma escala para medir as CSE necessárias ao contexto da administração pública brasileira, com foco nos gestores públicos, por meio de um estudo de caso com gestores do atendimento no INSS. A próxima seção detalhará a metodologia utilizada neste estudo.

Os quadros 6 e 7 apresentam formas de se mensurar CSE sob diferentes perspectivas. Neste trabalho, estas informações serão utilizadas como referencial teórico no desenvolvimento de uma escala de mensuração de CSE no contexto brasileiro. Após o levantamento inicial das características comuns entre estes instrumentos de mensuração e do conhecimento sobre as CSE mais importantes sistematizado até o momento, foram realizadas escolhas metodológicas descritas no próximo capítulo.

Quadro 6: Comparação entre as principais escalas para se medir aspectos relacionados a inteligência emocional.

Escala	MSCEIT	EQ-i	ESCI	QDE-A
Termo Utilizado	Inteligência Emocional	Inteligência Emocional	Competências Socioemocionais	Competências Emocionais
Conceito	capacidade de perceber, usar, compreender e regular as emoções. Com base em cenários típicos da vida cotidiana, o MSCEIT mede quão bem as pessoas realizam tarefas e resolvem problemas emocionais, ao invés de testes subjetivos de auto-relato	Um conjunto de habilidades emocionais e sociais que influenciam a forma como percebemos e nos expressamos, desenvolvamos e manter relações sociais, lidar com desafios e usar informações emocionais de forma eficaz e maneira significativa	A capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, por motivar-nos e pela gestão eficaz das emoções em nós mesmos e nos outros. A competência emocional e social é uma capacidade aprendida, baseada na inteligência emocional, o que contribui para o desempenho efetivo no trabalho	A capacidade de tomar consciência e regular as próprias emoções e as emoções dos outros. As competências emocionais são o conjunto de conhecimentos, capacidade, habilidades e atitudes necessárias para tomar consciência, compreender, expressar e regular de forma apropriada os fenômenos emocionais
Dimensões avaliadas	Percepção das emoções, Uso das emoções, Compreensão das emoções e Gestão das emoções	Autopercepção, Gestão do estresse, Autoexpressão, Tomada de decisão Interpessoal	Autoconsciência, Autogestão, Consciência social, Gestão de relacionamentos	Consciência emocional, Regulação emocional, Autonomia emocional, Competências sociais, Competências de vida e bem-estar
Tipo de teste	Testes de habilidades e aptidões	Auto relato ou 360 graus, a depender da versão	Auto relato ou 360 graus, a depender da versão	Auto relato
Amostra comumente pesquisada	Estudantes de ensino médio, universitários e público em geral	Estudantes universitários e público em geral	Gerentes, trabalhadores em geral	Estudantes universitários e grupos profissionais

Escala	MSCEIT	EQ-i	ESCI	QDE-A
Alguns resultados empíricos	Preditor de desvio social, relação fraca com testes de auto-relato, discriminável em relação a medidas de personalidade e bem-estar (BRACKETT; MAYER, 2003); moderadamente relacionado com competência social, melhor preditor de desempenho escolar que personalidade e inteligência acadêmica (MÁRQUEZ <i>et. al.</i> , 2006) confiabilidade adequada, preditor de depressão e satisfação em relacionamentos pessoais (BRACKETT; SALOVEY, 2006)	Convergente em relação as medidas de personalidade (DAWDA; HART, 2000; O'CONNOR; LITTLE, 2003), divergente de medida de inteligência geral (DERKSEN <i>et. al.</i> ; 2002), em alguns estudos conseguiu se correlacionar a desempenho acadêmico, em outros não. Faltam evidências de validade discriminante (CONTE, 2005; PARKER <i>et al.</i> , 2004; NEWSO ME <i>et al.</i> , 2000).	Contribui mais para efetividade dos líderes do que medidas cognitivas e de personalidade (BOYATZIS <i>et. al.</i> , 2012), nível hierárquico influencia a noção do líder em relação às percepções daqueles que lidera (BURCKLE, 2000), relação com maior sucesso no trabalho, na vida e salários maiores (SEVINC, 2001), correlação com o desempenho no setor público britânico (STAGG; GUNTER, 2002), distinto das habilidades de inteligência tradicional e de personalidade, preditor de efetividade na liderança (BOYATZIS <i>et. al.</i> , 2012; BOYATZIS; GOLEMAN, 2011).	Está associada a satisfação no trabalho, com o ambiente social e consigo mesmo, além de satisfação com a vida. Podem ser desenvolvidas por meio de programas de educação emocional. Pessoas com alto nível de competência emocional apresentam uma imagem adequada de si e de outros, têm melhores competências para a regulação emocional e manutenção de relacionamentos gratificantes com outros, afetando sua capacidade de adotar um comportamento apropriado e responsável na busca do bem-estar pessoal e social. (PÉREZ-ESCODA; ALEGRE, 2014; FILLELAGIUI <i>et. al.</i> ; 2014; TORRIJOS-FINCIAS; PÉREZ-ESCODA, 2014)
Autores	Caruso, Mayer e Salovey (1999, 2000, 2002, 2008, 2016)	Bar-On (1997, 2000, 2002)	Boyatzis, Goleman (1999, 2011)	Perez-Escoda, Bisquerra, Fidella e Soldevila (2010)

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Quadro 7: principais competências avaliadas nas escalas MSCEIT, EQ-i, ESCI e QDE-A

Competência	Descrição	Escalas	Autores
Assertividade	Capacidade de expressar sentimentos, crenças e pensamentos, bem como defender os próprios direitos de maneira equilibrada, dizendo não e mantendo-o, lidar com pressão dos pares e evitar situação de coação, tomar decisões em situações de pressão quando preparado ou atrasar a decisão.	EQ-i, QDE-A	Bar-On (2002) e Perez-Escoda et. al. (2010)
Flexibilidade	Capacidade de ajustar os próprios sentimentos, pensamentos e comportamentos a situações e condições em mudança, mesmo lidando com múltiplas demandas.	EQ-i, QDE-A	Bar-On (2002) e Boyatzis, Goleman (1999, 2011)
Felicidade	Capacidade de se sentir satisfeito com a própria vida, de gostar de si e de outros e de se divertir e expressar emoções positivas. Contribuir ativamente para o bem-estar da comunidade em que se vive (família, amigos, sociedade). Capacidade de procurar uma melhor qualidade de vida.	EQ-i, QDE-A	Bar-On (2002) e Perez-Escoda et. al. (2010)
Autoconsciência emocional	Capacidade de perceber e compreender com precisão nossos próprios sentimentos e emoções e seus efeitos em nosso desempenho.	EQ-i, ESCI, QDE-A	Bar-On (2002); Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Empatia	Capacidade de ter consciência, entender e apreciar os sentimentos e as perspectivas de outros, tendo um interesse ativo em suas preocupações e compreendendo sinais sobre o que está sendo sentido e pensado, além de agir diante de suas experiências emocionais.	EQ-i, ESCI, QDE-A	Bar-On (2002); Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Teste da realidade	Capacidade de avaliar a correspondência entre o que é experimentado interior e subjetivamente e o que existe externa e objetivamente.	EQ-i	Bar-On (2002)
Auto respeito	Capacidade de ter consciência, de entender, de aceitar e respeitar a si próprio.	EQ-i	Bar-On (2002)
Independência	Capacidade de ser autodirigido e autocontrolado nos próprios pensamentos e ações e ser livre de dependência emocional.	EQ-i	Bar-On (2002)
Orientação para Realização	Capacidade de realizar seu próprio potencial, esforçar-se para atingir ou exceder um padrão de excelência; olhando para maneiras de fazer as coisas melhor, definir metas desafiadoras e tomar riscos calculados.	EQ-i, ESCI, QDE-A	Bar-On (2002); Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Responsabilidade Social	Capacidade de se demonstrar como um membro cooperativo, contributivo e construtivo do grupo social do qual faz parte	EQ-i	Bar-On (2002)
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios, que sejam caracterizados pela proximidade emocional, pela intimidade e pelo ato de dar e receber afeto	EQ-i	Bar-On (2002)
Resiliência	capacidade de enfrentar os desafios e conflitos que geram emoções negativas através do uso de estratégias de auto regulação e sem ‘quebrar’, lidando com o estresse de forma ativa e positiva.	EQ-i, QDE-A	Bar-On (2002) e Perez-Escoda et. al. (2010)
Autodomínio	capacidade de manter as emoções e impulsos disruptivos sob controle e manter a nossa efetividade em condições estressantes ou hostis controlando as próprias emoções.	EQ-i, ESCI	Bar-On (2002) e Boyatzis, Goleman (1999, 2011)

Competência	Descrição	Escalas	Autores
Resolução de problemas	Capacidade de identificar e definir problemas pessoais e sociais, assim como de gerar e implementar soluções potencialmente eficazes	EQ-i	Bar-On (2002)
Otimismo	Capacidade de ver o positivo em pessoas, situações e eventos e nossa persistência na busca de objetivos, apesar dos obstáculos e contratempos, mesmo quando enfrenta desafios diários e impactos sobre a intenção de ser bom, justo, caridoso e compassivo	EQ-i, ESCI, QDE-A	Bar-On (2002); Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Consciência organizacional	Capacidade de ler as correntes e poder emocional de um grupo e relacionamentos, identificando de influenciadores, redes e dinâmicas	ESCI	Boyatzis, Goleman (1999, 2011)
Influência	Capacidade de ter um impacto positivo sobre os outros, persuadir ou convencer outros para obter o seu apoio	ESCI, QDE-A	Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Coach e Mentor	Capacidade de promover a aprendizagem ou o desenvolvimento a longo prazo de outros dando feedback e suporte	ESCI	Boyatzis, Goleman (1999, 2011)
Gerenciamento de Conflitos	Gerir conflitos de forma positiva, fornecendo soluções construtivas e consensuais. Capacidade de negociação considerando a perspectiva e os sentimentos dos outros.	ESCI, QDE-A	Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Liderança inspiradora	Capacidade de inspirar e orientar indivíduos e grupos para obter o trabalho feito, e para mostrar o melhor em outros	ESCI	Boyatzis, Goleman (1999, 2011)
Trabalho em equipe	Capacidade de trabalhar com os outros em direção a um objetivo compartilhado.	ESCI, QDE-A	Boyatzis, Goleman (1999, 2011); Perez-Escoda et. al. (2010)
Responsabilidade	Capacidade de responder às próprias ações. Intenção de se envolver em comportamentos saudáveis e éticos.	QDE-A	Perez-Escoda et. al. (2010)
Tomada de decisão	Assumir responsabilidade na tomada de decisão, tanto no plano pessoal, familiar, acadêmico, profissional, social e quanto ao tempo livre, tendo em conta os aspectos éticos, sociais e segurança.	QDE-A	Perez-Escoda et. al. (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

As dimensões de competências socioemocionais apresentadas no quadro 6 envolvem principalmente a consciência emocional, a consciência social, o gerenciamento do estresse e a tomada de decisão, mesmo que sejam adotadas nomenclaturas diferentes pelos autores, os conceitos abordados entre eles convergem nesta classificação. Será utilizada esta classificação como ponto de partida para os as pesquisas empíricas realizadas neste trabalho, considerando também as principais competências avaliadas pelos autores e apresentadas no quadro 7.

3 METODOLOGIA

O caminho percorrido para alcançar o objetivo geral deste trabalho envolveu etapas de pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Para caracterizar as CSE necessárias à ação gerencial no contexto das APS foi realizado um estudo qualitativo. O processo de validação de uma escala para mensurar CSE e a análise das relações entre a experiência, gênero e os níveis de CSE de gerentes de APS demandou a realização de um estudo quantitativo. A descrição de cada estudo é apresentada a seguir.

3.1 Estudo qualitativo

O autor deste trabalho é servidor do INSS há mais de 10 anos, com mais de 6 anos ocupando cargos de gestão no órgão, especificamente na área de atendimento. Pode-se acrescentar em sua experiência o planejamento e a execução de ações de educação gerencial em nível local e nacional, em treinamentos presenciais e à distância. Atualmente exerce a função de Chefe da Seção de Atendimento da Gerência Executiva João Pessoa coordenando diversas atividades de planejamento e controle de qualidade do atendimento em mais de 20 unidades de atendimento no Estado da Paraíba. Esta experiência permitiu um diálogo constante entre as informações que emergiam dos dados e o conhecimento adquirido ao longo dos anos pelo pesquisador, auxiliando a compreensão dos resultados e ampliando o olhar crítico sobre os dados e seus significados.

A pesquisa bibliográfica (que também embasou o estudo quantitativo) sobre competências socioemocionais com foco no contexto do trabalho envolveu uma revisão da literatura considerando artigos nacionais e internacionais, além de teses e dissertações, com o objetivo de conhecer a produção científica sobre o tema a ser investigado. Buscou-se artigos utilizando os descritores: (1) “*emotional competencies*”, (2) “*social and emotional competencies*” e (3) “*emotional intelligence*”. Após esta busca, filtrou-se os artigos com foco em gestores, serviço público e em escalas que se propõem a mensurar tais constructos. A pesquisa foi realizada por meio do Portal de periódicos e do Banco de Teses e Dissertações da Capes. A seleção dos artigos, teses e dissertações foi realizada considerando o resumo das fontes e verificando a adequação ao escopo desta pesquisa.

A pesquisa documental foi realizada na intranet do INSS por meio da busca por atos e normas utilizando os descritores “competências”, “competências gerenciais” e “gerentes”. Todas as normas (memorandos, resoluções e manuais) que apareceram como resultado da

busca, foram lidas, estudadas e resumidas. Foram excluídas normas sem relação com as atribuições ou competências de gerentes do INSS.

A caracterização das CSE necessárias a ação gerencial no contexto das APS foi possível por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo método de coleta de dados escolhido foi o *focus group*. A escolha por tal método se deve ao fato de que este é caracterizado pelo envolvimento das pessoas, reuniões em série, homogeneidade dos participantes em relação ao tema, discussão focada em tópico e geração de dados por meio de uma entrevista em profundidade e em grupo (KRUEGER, 1994). De acordo com Oliveira e Freitas (2010), o *focus group* combina entrevista individual e observação participante em grupo sendo um excelente método de coleta de dados qualitativo e exploratório, pois produz uma riqueza e flexibilidade na coleta de dados, é fácil de conduzir, permite a coleta de dados com alta validade e a baixo custo, além de ser mais rápido e permitir uma maior amostra.

O *focus group* foi realizado nos dias 21 a 23 de novembro de 2017, em João Pessoa. Foram convidados 25 gestores presentes no curso para participar na entrevista, sendo lhes explicado o objetivo da atividade e coletados os termos de livre consentimento. Compareceram 17 gestores e apenas 13 participaram da primeira sessão, sendo que 16 participaram da segunda e terceira sessões.

Na primeira seção, os participantes refletiram sobre o contexto da ação no serviço público, destacando sua complexidade, dinamicidade e como tal contexto influencia as emoções no ambiente de trabalho. Foram apresentados alguns estudos que indicam o alto nível de estresse dos gestores públicos e privados, além de destacar a alta incidência dos transtornos mentais e comportais – TMC no ambiente de trabalho.

Nesta sessão, foram apresentadas quatro dimensões de Competências Socioemocionais, escolhidas de acordo com a revisão da literatura, a saber: consciência emocional, consciência social, gestão do estresse e tomada de decisão. Após uma breve definição de cada dimensão, o grupo foi convidado a responder a seguinte pergunta: que atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessários para os gerentes mobilizarem / utilizarem / desenvolverem tal dimensão no contexto da APS? Por fim, perguntou-se: 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, porquê? A sessão foi gravada, os dados foram transcritos e foi realizada a análise compreensiva e interpretativa (SILVA, 2005).

A segunda sessão do *focus group* foi realizada no dia 23/11/2017 no período da manhã. Os gestores foram divididos em quatro grupos e foram disponibilizadas por escrito as

transcrições da primeira sessão e análise compreensiva e interpretativa dos dados (SILVA, 2005). Foi solicitado que os grupos analisassem se a interpretação da sua fala estava correta, se eles gostariam de acrescentar ou retirar alguma competência mencionada na primeira sessão e que fizessem observações escritas no papel. Após a discussão em grupo, foi feita uma discussão geral com todos os participantes sobre suas análises. A discussão no grande grupo foi gravada para futura transcrição e análise.

Os dados da gravação da primeira sessão foram transcritos e analisados por meio da análise compreensiva interpretativa seguindo os sete passos sugeridos por Silva (2005) e resumidos da seguinte forma: (1) leitura e interpretação da transcrição das entrevistas, (2) transformação da transcrição em um 'protocolo codificado com os relatos dos gerentes', (3) identificação dos temas, (4) 'agrupamento dos relatos dos gerentes por temas em quadros temáticos', (5) preenchimento dos quadros temáticos, (6) estruturação dos quadros em um texto sobre cada tema e (7) 'análise compreensiva interpretativa dos resultados' (SILVA, 2005, p. 82).

Ao final da primeira sessão do focus group, foram elaborados itens para compor um questionário (apêndice B) com o objetivo de mensurar a mobilização das CSE baseando-se nos resultados da análise dos dados coletados. A segunda sessão do *focus group* foi utilizada para verificar a adequação da interpretação dos dados da primeira sessão e melhorar a descrição dos itens do questionário.

O questionário construído por meio dos resultados da primeira e segunda sessão do *focus group* possui quatro dimensões e 32 itens. A dimensão consciência emocional envolve as habilidades de perceber, compreender, expressar e usar as emoções em si e em outros, contém 7 itens. A dimensão consciência social, envolve as habilidades de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, contém 8 itens. A dimensão gerenciamento de estresse envolve regular e administrar as emoções, contém 11 itens. Por fim, a dimensão tomada de decisão responsável envolve o uso das emoções para facilitar o pensamento e tomar decisões, contém 6 itens.

A terceira sessão do *focus group* foi realizada no mesmo dia da segunda sessão, no período da tarde. Foi entregue o questionário e solicitado que os participantes avaliassem os itens do questionário quanto a sua percepção quanto a importância para a sua prática gerencial e a relevância para um estudo nacional com os gerentes do atendimento. Utilizou-se uma escala de Likert de 11 pontos, variando de 0 a 10. Após a avaliação individual, foram formados novos grupos e solicitou-se que os gerentes compartilhassem em grupos suas observações individuais e escrevessem em um questionário impresso as alterações sugeridas.

Por fim, foi realizada uma discussão com o grande grupo e solicitou-se que cada representante de grupo comentassem as observações realizadas. Após a fala de cada representante, foi dada a oportunidade de tecer mais comentários para quem não se sentiu contemplado pelo representante de seu grupo. Esta discussão também foi gravada.

Os dados coletados na terceira sessão do *focus group* foram tabulados e analisados com o objetivo de avaliar o nível de adequação dos itens no processo de estruturação do questionário. Estes resultados são apresentados no próximo tópico.

3.3 Estudo quantitativo

Os objetivos desta etapa da pesquisa foram validar uma escala para mensurar CSE de gerentes de APS e analisar as relações entre a experiência, o gênero e as CSE de gerentes de APS.

Existem três formas utilizadas para se mensurar as CSE: testes de habilidades, testes de auto-relato e testes do tipo 360 graus. Os dois últimos são mais comuns quando a amostra pesquisada é composta por gerentes ou quando buscam mensurar as CSE no contexto laboral.

Os testes de habilidades não foram uma opção para este trabalho, pois os custos envolvidos na coleta de dados seriam muito grandes. A avaliação do tipo 360 graus, embora seja bastante interessante, visto que gera uma maior quantidade e variabilidade de dados, também foi descartada tendo em consideração os recursos disponíveis para a realização da pesquisa. Portanto decidiu-se por um teste do tipo auto-relato, levando em consideração os baixos custos e facilidade de coleta de dados por meio a internet com a maior amostra possível. Vários instrumentos do tipo auto-relato como foco em gerentes mostraram ser confiáveis e válidos para medir o constructo, portanto a escolha não prejudica a validade e credibilidade desta pesquisa (BAR-ON, 1997, 2002; BOYATZIS; GOLEMAN, 1999, 2011; BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2002; BURCKLE, 2000; SEVINC, 2001; STAGG; GUNTER, 2002).

Esta etapa da pesquisa pode ser caracterizada como transversal com a coleta de dados realizada por meio de um questionário fundamentado nos resultados do *focus group*, na pesquisa bibliográfica e documental, e em observação do campo. Também caracterizamos o questionário como do tipo *survey*, pois foram disponibilizados questionários eletrônicos por meio do *Google Forms*. Foi decidido que seria necessário desenvolver uma escala para mensurar CSE no contexto profissional brasileiro, tendo em vista nossa cultura tão diversa daqueles países em que foram validadas este tipo de escala.

O desenvolvimento da escala foi guiado pelos passos propostos por Costa (2011): especificação do domínio do constructo, atividades de geração de itens e validação de face e conteúdo com os gerentes, decisões sobre as respostas, construção do instrumento de pesquisa, realização de uma primeira amostragem, primeiros procedimentos de limpeza da escala, atividades de campo adicionais, procedimentos de limpeza da escala adicionais, análise de validade e de confiabilidade da escala final e, por fim, o desenvolvimento de normas e recomendações de uso e interpretação.

A população desta etapa da pesquisa abrange todos os gerentes de APS, ou seja, 1622 gerentes, identificada por meio de um levantamento nos sistemas estatísticos do INSS – Sistema Único de Informações de Benefícios (Suíbe) e Sistema de Indicadores, Gestão e Monitoramento do Atendimento (Sigma). A amostragem foi quantitativa, não probabilística, com a escolha dos participantes delimitada a gerentes de APS e com origem de dados primária, visto que os dados serão coletados pelo próprio pesquisador.

Na terceira sessão do *focus group* foi realizada a validação de face e conteúdo dos itens do questionário pelos gestores. Os dados desta sessão foram utilizados para uma atualização do questionário que envolveu a redução de 4 itens. Portanto, um questionário com 28 itens, conforme quadro 19 (página 100), foi utilizado para a primeira amostragem.

A primeira amostragem ocorreu durante o período de 26 de janeiro a 1º de fevereiro de 2018. O questionário atualizado foi configurado na plataforma do *Google Forms* e disponibilizado por meio de grupos de no *Whats App*. Apenas 39 pessoas responderam o questionário.

Após a análise exploratória preliminar desta primeira amostragem, percebeu-se que alguns descritores precisariam ser ajustados para que pudessem refletir melhor o conceito das competências a serem mensuradas. O questionário foi ajustado ampliando-se a quantidade de descritores com o objetivo de mensurar as competências de forma alinhada a teoria e aos dados empíricos resultantes do *focus group*.

A terceira versão do questionário continha 36 itens (quadro 20) e foi submetida a avaliação por 18 especialistas doutores em Administração e Psicologia. Nesta etapa, colaboraram com o estudo 12 doutores, dos quais 9 são da área de Administração e 3 da área de Psicologia. Com base nesta avaliação, o questionário foi ajustado resultando em um instrumento de coleta de dados de 34 itens, na sua quarta versão (quadro 21). A descrição detalhada das atualizações dos itens do questionário é apresentada no capítulo 5 deste trabalho.

Por fim, o questionário foi enviado aos 1622 gerentes por meio de e-mail, sendo que 424 pessoas responderam a pesquisa, que caracterizam a amostra do estudo, que equivale a 26,14% da população.

O processo de análise dos dados teve início com uma análise exploratória preliminar com o objetivo de verificar o padrão de distribuição variáveis e a presença de valores extremos. Verificou-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal e decidiu-se que não seriam excluídos valores extremos.

Após esta análise inicial observou-se a necessidade de exclusão de alguns itens considerando de forma conjunta as análises de confiabilidade, de correlação das variáveis e fatorial exploratória geral e por dimensão definida nos dados gerados no *focus group* e nos procedimentos de geração de itens descritos nos capítulos 4 e 5. Os parâmetros considerados para exclusão foram definidos conforme sugestão de Costa (2011). Nesta primeira rodada de análises foram excluídas 8 variáveis, processo detalhado no capítulo 5 deste trabalho, considerando análises por dimensão de CSE.

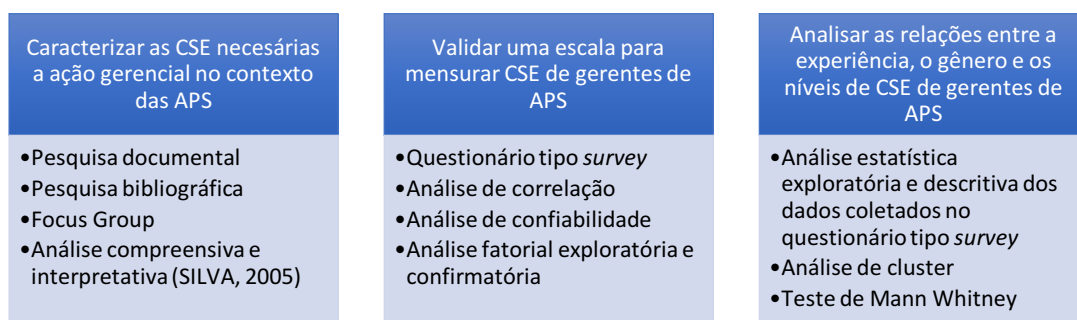
Após a retirada dos itens, foi realizada uma nova análise fatorial exploratória com todas as variáveis para verificar necessidade de exclusão de mais itens. Após a realização da AFE, mais uma variável foi excluída. A versão do questionário após a análise fatorial exploratória resultou em 25 itens agrupados em 5 competências: consciência emocional, equilíbrio emocional, trabalho em equipe, autodomínio e criatividade emocional (quadro 24). Após a delimitação dos itens que compõem a escala de CSE, foi realizada análise de confiabilidade da escala e das competências extraídas na análise fatorial exploratória e os valores obtidos foram considerados adequados para a escala geral e para as dimensões de CSE.

Por fim, foi realizada análise fatorial confirmatória como último procedimento para a validação da escala, utilizando o software R, pacote *lavaan*. As medidas de GFI (goodness fit index), CFI (*comparative fit index*) e TLI (*Tucker-Lewis index*) resultaram em valores acima de 0,9, o que garante ajustamento bom para o modelo e com RMSEA (*root mean square error of approximation*) igual a 0,051, o que significa ajustamento muito bom, o χ^2/df resultou em 2,108, recomendado para o ajuste do modelo de acordo com Marôco (2010) e Hair et. al. (2009). A confiabilidade foi verificada por meio dos valores de alfa de Cronbach e ômega acima de 0,7; a validade convergente foi verificada por meio das cargas fatoriais das variáveis acima de 0,7 e da variância média dos fatores acima de 0,5 (HAIR et. al., 2009). Apenas 10 variáveis apresentaram valores acima de 0,7, porém todas as variáveis apresentaram significância estatística para as cargas fatoriais. Outras 7 variáveis apresentaram cargas fatoriais acima de 0,6 e menores que 0,7. Apenas uma variável apresentou carga fatorial menor que 0,5. O

primeiro e o quarto fator satisfaz as condições para a variância média extraída, ou seja, apresentam validade convergente. Foi confirmada a validade divergente de todos os fatores por meio do método de comparação entre variância extraída e compartilhada sugerido por Fornell e Larcker (1981). Este método estabelece que o valor da raiz da variância média extraída deve ser maior que os valores das variâncias compartilhadas. Este critério foi satisfeito.

Por fim, foram definidas normas de uso e recomendação da escala e analisado o nível de mobilização dos gerentes de APS de acordo com os dados da amostra coletada. A figura 4 apresenta os métodos de coleta e análise de dados utilizados para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa.

Figura 4: Procedimentos metodológicos da pesquisa para alcançar os objetivos específicos



Elaborado pelo autor, 2018.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS CSE DE GERENTES NO INSS

Este capítulo está dividido em três partes: (1) caracterização da organização em que a pesquisa foi realizada, (2) o escopo da atividade do gerente de APS e (3) caracterização de competências socioemocionais de gerentes do INSS.

4.1 Caracterização da organização em que a pesquisa foi realizada

As competências relacionadas ao atendimento são essenciais no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia pública federal responsável pela concessão de benefícios e serviços previdenciários a mais de 50 milhões de cidadãos brasileiros, abrangência do Regime Geral de Previdência Social – RGPS. Criado em 1990, por meio da fusão entre o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social - IAPAS e o Instituto Nacional de Previdência Social - INPS, e atualmente vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social – MDS, o INSS também é responsável por operacionalizar o reconhecimento dos benefícios de prestação continuada, de natureza assistencial (INSS, 2015).

Os serviços públicos oferecidos pelo INSS são extremamente relevantes para a sociedade, pois movimentam a economia dos municípios brasileiros ao distribuir renda e protegem o trabalhador de situações adversas como velhice, doença e morte. Portanto, o INSS possui um papel social relevante, atendendo idosos, pessoas com deficiência e os demais brasileiros, favorecendo o combate à pobreza e a erradicação da miséria.

Sua demanda de atendimento tem crescido bastante. Em 2016, mais de 4 milhões de pessoas em média foram atendidas por mês em todo o país. Além disso, a força de trabalho tem reduzido nos últimos anos e quase um terço dos servidores do instituto pode se aposentar a qualquer momento. Durante muito tempo conhecido pela longa espera no atendimento, na prática, por longas filas, o INSS quase que dobrou a quantidade de agências espalhadas pelo território nacional nos últimos dez anos. Atualmente dispõe de quase 1500 agências distribuídas pelo território nacional, para atendimento de seus segurados e dependentes, além de prestar serviços eletrônicos por meio da internet e da central de atendimento 135 (INSS, 2014; 2015).

A partir de 2016, o INSS buscou modernizar ainda mais sua forma de atender por meio do projeto INSS Digital, cujos pilares são o processo eletrônico, os canais remotos e os acordos de cooperação técnica com organizações como sindicatos, empresas, ordem dos advogados, dentre outras. Por meio deste projeto, vários serviços como requerimentos de benefícios previdenciários são prestados à distância, sem a necessidade de o cidadão comparecer

presencialmente até as agências. O objetivo é que o atendimento seja mais transparente, resolutivo e que as unidades de atendimento sejam mais produtivas.

Um destaque na história da gestão no INSS foi o Programa de Melhoria do Atendimento (PMA), em 1997, que modificou profundamente o modelo de atendimento das Agências. O projeto Novo Modelo de Gestão, em 2001, iniciou a remodelagem dos processos de atendimento com ênfase no aperfeiçoamento do cadastro e no desenvolvimento de sistemas. Em 2009, surge a estratégia da gestão de processos com a implementação do Escritório de Processos e Projetos. Por meio da promoção do acesso à informação e da ampliação da oferta de serviços de informações através de canais remotos como internet e central de teleatendimento 135, a estratégia foi simplificar, desburocratizar normas e uniformizar processos para modernizar a gestão do atendimento (RICHTER, 2017).

O INSS está estruturado com uma Presidência e várias diretorias. Diretamente ligadas à Presidência estão as cinco Superintendências Regionais – SR: Nordeste, Norte-Centro-Oeste, Sul, Sudeste I e Sudeste II. Subordinadas às SR, estão as Gerências Executivas – GEX. Existem mais de cem GEX no Brasil. Subordinadas a elas estão mais 1500 Agências da Previdência Social – APS, conhecidas como Agências do INSS. A unidade de análise neste trabalho são os gerentes das APS, chamados de gerentes do atendimento, pois estes desempenham atividades relacionadas à gestão do atendimento a população em sua unidade, que envolve benefícios e serviços previdenciários como requerimentos administrativos, perícia médica, reabilitação profissional e avaliação social, o monitoramento de benefícios e consultas às áreas técnicas superiores. Além disso, atendem demandas da Ouvidoria Geral, prestam informações a Procuradoria, executam tarefas de orientação, informação e conscientização da sociedade, e ordenam despesas referentes a deslocamento de beneficiários (INSS, 2015).

Diante deste cenário de crise econômica e política nacional, aliado a grande redução da força de trabalho iminente, sem previsão de reposição, o ambiente de trabalho no INSS é bastante estressante. Os servidores do INSS precisam desenvolver competências alinhadas à estratégia da instituição para satisfazer as demandas da sociedade brasileira, que exige resolutividade, transparência e agilidade no atendimento. Com as incertezas do ambiente e as fraquezas da organização supracitadas, o clima organizacional sofre um desequilíbrio que afeta o comportamento dos servidores. Cabe aos gerentes de Agência lidar com estas situações complexas.

4.2 O escopo da atividade do gerente de APS

De acordo com o Regimento Interno do INSS, publicado pelo Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) como anexo da Portaria n. 414, de 28 de setembro de 2017, ao gerente de APS incumbe planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades relacionadas às suas unidades, obedecendo as diretrizes previamente estabelecidas pelas áreas técnicas competentes, e exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Presidente do INSS. Além disso, a ele também incumbe ordenar despesas, autorizar pagamentos e aprovar projeto básico, plano de trabalho e termo de referência do INSS e do Fundo do Regime Geral da Previdência Social – FRGPS, em sua área de atuação.

Ainda neste regimento, as competências das APS são definidas, como saber atualizar as bases dos dados cadastrais, vínculos, remunerações e contribuições de segurados da Previdência Social, com vista ao reconhecimento automático do direito; proceder ao reconhecimento inicial, manutenção, recurso e revisão de direitos aos benefícios administrados pelo INSS, bem como a operacionalização da compensação previdenciária e a emissão de certidões de tempo de contribuição; proceder a análise e atendimento às solicitações de consignação em benefício; proporcionar condições para a execução às atividades de perícia médica, habilitação e reabilitação profissional e avaliação social, conforme orientação e fluxo estabelecido pela Diretoria de Saúde do Trabalhador; desenvolver as atividades voltadas para o monitoramento operacional de benefícios; propor consulta formal às áreas técnicas da Gerência Executiva à qual se vincula; executar as atividades de orientação e informação, de acordo com as diretrizes estabelecidas nos atos específicos que definem o assunto; atender as demandas da Ouvidoria-Geral da Previdência Social; prestar as informações requisitadas pela Procuradoria para subsidiar a defesa do INSS em juízo e cumprir, sob orientação da Procuradoria, as decisões judiciais; executar as atividades de orientação, informação e conscientização da sociedade, inclusive aquelas decorrentes das parcerias locais, regionais ou nacionais, de acordo com as diretrizes estabelecidas no Programa de Educação Previdenciária - PEP, em articulação com a Gerência-Executiva; e ordenar despesas referentes a deslocamento de beneficiários da Previdência Social e do Benefício de Prestação Continuada, conforme legislação.

Em 15 de maio de 2007, foi constituído um Grupo de Trabalho para elaborar o Plano referente ao Projeto Banco de Competências por meio da Portaria n. 565 emitida pela Presidência do instituto. Esta foi a primeira norma sobre gestão por competências no INSS. Nos anos seguintes este projeto passou a ser chamado de Projeto Gestão por Competências, tal

projeto foi relacionado ao objetivo estratégico otimizar o quadro de pessoal e desenvolver competências compatíveis com os objetivos organizacionais.

Em 25 de abril de 2012, por meio da portaria n. 480 a presidência do INSS constitui Grupo de Trabalho para mapear as competências técnicas no exercício 2012. Por meio de entrevistas com gestores e servidores responsáveis por áreas técnicas do órgão e a disponibilização de questionário eletrônico, as competências específicas do INSS começavam a ser mapeadas.

Em 11 de maio de 2016, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio da portaria n. 54, aprova o Portfólio de Competências do INSS e seu informativo. Este documento considera as pessoas como o diferencial de sucesso das organizações e se baseia no Decreto n. 5707/2006, o qual estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, sendo seu eixo principal a gestão por competências. A partir da análise dos propósitos e desafios institucionais, além da missão visão e valores do órgão, o trabalho de mapeamento de competências foi realizado com a colaboração de diversos servidores por meio de análise documental e pesquisa de campo. As competências foram classificadas em organizacionais e individuais. Estas últimas foram divididas em transversais e técnicas. Por sua vez, as competências técnicas foram classificadas em gerenciais, fundamentais e específicas. O quadro 8 apresenta a descrição das competências classificadas.

Quadro 8: Classificação das competências mapeadas no INSS.

Competências	Descrição
Organizacionais	Expressam a forma pela qual se realiza a visão de futuro e a missão da organização, requeridas e comuns a todos os servidores e representam a expectativa da sociedade ou dos usuários dos serviços, são alinhadas aos objetivos estratégicos.
Individuais	Necessárias ao desenvolvimento das competências organizacionais, representam o que a organização espera do servidor.
Transversais	Agregam valor as competências técnicas, atributos comportamentais desejados e possibilitam a expressão das demais competências.
Gerenciais	Requeridas aos gestores, capacidade de gerir processos e pessoas, visando o cumprimento de objetivos e metas.
Fundamentais	Essenciais ao desenvolvimento de diversos processos de trabalho, e necessárias a todos os servidores. São operacionais.
Específicas	Conhecimentos específicos ou ferramentas que o servidor precisa conhecer ou dominar, para realizar as atribuições vinculadas às atividades operacionais e aos processos específicos de cada área, com eficiência e eficácia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Portaria n. 54 /DGP/INSS de 11 de maio de 2016

Ainda segundo a Portaria n. 54/DGP/INSS/2016, após o mapeamento das competências é necessário o diagnóstico de lacunas de competências e por fim o desenvolvimento profissional dos servidores por meio da adequação de seu perfil as competências necessárias ao bom desempenho no instituto. A gestão por competências interfere não apenas nas ações

educacionais, mas nos processos de recrutamento e seleção, na avaliação do estágio probatório e de desempenho, além da promoção e progressão na carreira e a aquisição de novas competências. Por fim, o documento descreve as competências mapeadas.

As competências mapeadas pelo INSS englobam competências cognitivas, sociais e emocionais. No quadro 8, são destacadas algumas competências socioemocionais mapeadas pelo INSS.

Quadro 9: Competências socioemocionais mapeadas pelo INSS.

Competência	Descrição
Atendimento ao público	Capacidade de atender ao público interno e externo com urbanidade, celeridade e resolubilidade
Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens, utilizando-se de meios adequados, adaptando a mensagem ao interlocutor
Trabalho em equipe	Capacidade de cumprir metas e alcançar objetivos por meio de ações compartilhadas e troca de conhecimento
Orientação para Resultados	Capacidade de focalizar-se na concretização de resultados propostos, orientando-se pelos objetivos estratégicos
Autodesenvolvimento	Capacidade de avaliar as próprias necessidades de desenvolvimento e buscar o aprendizado de novos conhecimentos e habilidades
Negociação	Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos
Gestão de Equipe	Associação de políticas, métodos, habilidades, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos entre os pares e potencializar o capital humano. É a capacidade de gerir com pessoas, liderando para os objetivos da organização mantendo o ambiente de trabalho prazeroso.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Portaria n. 54 /DGP/INSS de 11 de maio de 2016

Portanto, percebe-se que existe uma preocupação do INSS em desenvolver competências dos servidores. Porém, das competências listadas no quadro 9, apenas a última é específica de gestores, as demais são classificadas como transversais, e por sua vez são comuns a todos os servidores. Estes dados revelam que as CSE ocupam pouco espaço na gestão estratégica de pessoas por competências na autarquia. Cabe destacar que o INSS é um dos órgãos públicos brasileiros pioneiro na implantação da gestão por competência. Porém, a prática revela que as ações planejadas muitas vezes não conseguem o impacto desejado. Portanto, além da necessidade de maior enfoque nas CSE de gerentes, é preciso garantir que as ações planejadas sejam colocadas em prática por meio de mecanismos de *enforcement*.

Vários estudos demonstram resultados que justificam maior enfoque às CSE no ambiente de trabalho como melhores desempenhos acadêmicos, profissionais e organizacionais (MÁRQUEZ *et. al.*, 2006; CONTE, 2005; PARKER *et al.*, 2004; NEWSOME *et al.*, 2000; BOYATZIS *et. al.*, 2012); maior efetividade de líderes e sucesso no trabalho, na vida e maiores salários (BOYATZIS; GOLEMAN, 2011; BOYATZIS *et. al.*, 2012; BURCKLE, 2000; SEVINC, 2001); melhor desempenho no setor público (STAGG; GUNTER, 2002); mais

satisfação na vida, no trabalho, no ambiente social e consigo mesmo (BRACKETT; SALOVEY, 2006); além do desenvolvimento de uma imagem adequada de si e de outros, melhores competências para a regulação emocional e manutenção de relacionamentos gratificantes com outros, maior capacidade de adotar um comportamento apropriado e responsável na busca do bem-estar pessoal e social (BRACKETT; MAYER, 2003; DAWDA; HART, 2000; DERKSEN *et. al.*; 2002; O'CONNOR; LITTLE, 2003; PÉREZ-ESCODA; ALEGRE, 2014; FILLELA-GIUI *et. al.*; 2014; TORRIJOS-FINCIAS; PÉREZ-ESCODA, 2014).

Atualmente o INSS possui o projeto de Levantamento de Lacunas de Competências, considerando esta etapa uma base importante sobretudo para o desenvolvimento de pessoas. Espera-se que tal projeto possa subsidiar o Plano Anual de Capacitação promovendo o alinhamento das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais. O Objetivo geral do projeto é elaborar a metodologia para o levantamento de lacunas de competências. Além disso, espera-se que tal projeto permita detectar a necessidade de revisão do Mapa de Competências do INSS.

Por fim, um relatório produzido por servidores que participaram de um encontro de gestores, nos dias 19 a 23 de junho de 2017, com o objetivo de elaborar um novo programa de formação de gestores, abordou algumas das questões como qual o perfil de gestores que a instituição necessita no contexto atual e futuro e quais as competências-chaves para tal perfil? O encontro constatou que no contexto macro, o planejamento estratégico foi incorporado, porém ainda não se conseguiu o mesmo entre o corpo gerencial e funcional. Os gestores são muito influenciados por uma linha tecnicista e precisam compreender seu papel como gestor de tomar decisões consistentes e alcançar resultados, não se vendo apenas como ocupantes de um cargo. Além disso, constatou-se que muitos servidores não almejam o cargo gerencial, devido a problemas institucionais relacionados à valorização dos gestores no órgão.

Neste encontro, o grupo de gestores identificaram algumas competências gerenciais, classificando-as nas seguintes dimensões: domínio técnico, organizacional, gestão, comportamental. No quadro 10, tais dimensões são descritas. Percebe-se que tais competências identificadas dão muito mais ênfase a dimensões sociais e emocionais, demonstrando que a organização percebe a importância do desenvolvimento das competências socioemocionais requeridas aos gerentes do atendimento do instituto.

Quadro 10: competências identificadas por um grupo de gestores do INSS

Dimensão	Competências
Domínio Técnico	Ter conhecimento de sistemas, noções de TI, ferramentas, legislações, fluxos, com capacidade operacionalizá-los. Capacidade de execução do Planejamento e Estratégias.
Organizacional	Visão 360 Graus, Conhecimento do Mapa (Missão, Visão e Valores), Planejamento Estratégico, Alinhamento entre as esferas organizacionais.
Gestão	Gestão de si, Gestão do Outro, Gestão do Meio, Gestão Compartilhada, Gestão de Mudança, Realização de Planejamento e Definição de Estratégias.
Comportamental	Ser Gestor Educador (Orientando e acompanhando a evolução da Equipe de Trabalho), Possuir Inteligência Emocional (Capacidade de controlar impulsos / Identificar emoções), Ter Relacionamento Interpessoal (Com empatia, boa abordagem, abraçando as diferenças), Com poder de Negociação (Arte de Empreender para o alcance dos objetivos, onde ambas as partes saiam satisfeitas), Saber comunicar-se, ser flexível, Possuir dinamismo (enérgico), iniciativa, criatividade, Possuir Senso Crítico e Capacidade de trabalhar sob pressão.

Fonte: relatório Encontro de Gestores para elaboração do Programa de Formação de Gestores, 2017.

4.3 Caracterização das Competências Socioemocionais de gerentes de Agência do INSS

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, as competências socioemocionais consideradas na construção dos roteiros dos instrumentos de pesquisa deste trabalho são classificadas em consciência emocional, consciência social, gestão do estresse e tomada de decisão. Esta classificação foi realizada apenas para organizar a interpretação dos dados, não se esperou que as CSE estivessem organizadas nestas quatro dimensões de forma rígida, mas buscou-se por meio dos dados agrupar as competências em fatores que pudessem explicar melhor o constructo. A partir destas competências, a definição das variáveis a serem investigadas foi realizada de forma flexível, pois algumas competências foram excluídas e outras acrescentadas conforme os dados estavam sendo analisados.

Nos próximos tópicos serão apresentados os resultados da análise compreensiva e interpretativa (SILVA, 2005) dos dados obtidos nas sessões do *focus group* por dimensão de competência socioemocional.

4.3.1 Consciência Emocional

Os dados discutidos nesta seção se referem as competências autoconsciência emocional e a empatia.

4.3.1.1 Autoconsciência Emocional

A autoconsciência emocional é a capacidade de se conhecer as próprias emoções e seu efeito em nosso desempenho (BAR-ON, 2002; BOYATZIS, GOLEMAN, 1999, 2011; PÉREZ-ESCODA *et. al.*, 2010; ESCODA, 2016). Os gestores afirmam que conhecer nosso ‘lado emocional’ é fundamental para compreender o outro e buscar o equilíbrio emocional, visto que os gestores vivem sob um ambiente estressante (G8) e que o autoconhecimento ajuda o gestor a lidar com o estresse (G13). Vários gestores (G1, G3, G4, G10, G12) destacaram que a autoconsciência emocional é determinante para o bom desempenho no trabalho. Resumindo para os gestores, a autoconsciência emocional está relacionada a equilíbrio emocional, bom desempenho no trabalho e ao gerenciamento do estresse.

Estes resultados são convergentes com outros estudos como os de Bar-On (2010), o qual demonstrou que quem possui bons níveis de autoconsciência podem efetivamente manter as coisas na perspectiva correta e têm mais chances de obter sucesso em seus objetivos. Bar-On (2002) concluiu que o autodomínio e o autorrespeito estão relacionados fortemente com a autoconsciência emocional, sendo que o autorrespeito é um dos preditores mais fortes do comportamento competente (BAR-ON, 1997). De fato, qualquer modelo que tente definir a inteligência emocional deve incluir a autoconsciência emocional como um de seus componentes (BAR-ON, 2002). Além disso, Bar-On (1997, 2002), Perez-Escoda *et. al.* (2010) e Boyatzis e Goleman (2002, 2011) consideram a autoconsciência emocional como um dos fatores fundamentais que explicam a inteligência emocional.

Os gestores defenderam que não se deve esperar que a capacitação ‘venha da gerência’, sendo que o próprio gerente deve buscar conhecimento por iniciativa própria (G9), que é preciso se capacitar e ‘transferir para seus colegas e subordinados esta necessidade’ (G12), e que quando o gerente dá o exemplo, sua equipe o acompanha (G1).

Estes comentários se aproximam do conceito de orientação para realização, a qual envolve a capacidade de realizar seu próprio potencial, esforçar-se para atingir ou exceder um padrão de excelência; olhando para maneiras de fazer as coisas melhor, definir metas desafiadoras e assumir riscos calculados (BAR-ON, 2002; BOYATZIS, GOLEMAN, 1999, 2001; Perez-Escoda *et al.*, 2010).

Para Bar-On (2002) a orientação para realização pode ser definida como a ‘pulsão para empreendimento’, ‘senso de direção na vida’ e o desejo de trabalhar rumo a objetivos pessoais’. Esta competência também se relaciona com dar o melhor de si e buscar realizações (DAWDA, HART, 2000). Os resultados deste estudo convergem com a opinião de tais autores, pois os

gerentes destacaram a importância do desenvolvimento pessoal, da busca pela produtividade, da necessidade de se adotar atitudes e comportamentos que gerem o compromisso mútuo entre a equipe. Cabe destacar que neste trabalho, destacou-se a necessidade de se buscar o desenvolvimento independente de incentivos organizacionais e de se estabelecer parcerias externas quando a própria organização não consegue atender as demandas sociais. Para Boyatzis e Goleman (2011) e Perez-Escoda *et al.* (2010), a competência orientação para realização é um importante componente que explica a inteligência socioemocional.

4.3.1.2 Empatia

Vários gerentes ressaltaram que a empatia ajuda a tomar decisões mais justas em relação aos servidores e aos cidadãos (G1, G3, G8, G9, G10, G11). Dois deles (G1, G4) defende que o gestor precisa desenvolver a sensibilidade de ‘olhar a pessoa por dentro’. Concordando com ele, outros gestores acrescentam que é preciso ‘ir além’ e ter atitude, ter ação (G2), que o gestor deve agir para aliviar seus problemas (G4, G7), ‘talvez até afastando a pessoa do atendimento naquele dia’ (G4). Para tanto, os entrevistados defenderam a importância de ‘saber ouvir e reconhecer as limitações dos servidores’ (G6), reconhecer que sua equipe sofre pressões no atendimento ao público (G8), portando deve-se evitar ‘fazer cobranças exacerbadas’ a tais pessoas que trabalham sob pressão (G9). Segundo os entrevistados, o gestor precisa demonstrar que se preocupa com os sentimentos e os problemas de sua equipe, dizer que se importa com eles e se mostrar disponível para auxiliar a resolver os seus problemas (G10).

Os gestores apontam a necessidade de se atender as necessidades dos servidores de modo célere (G5), de se buscar uma sintonia entre a equipe de trabalho (G5), de se motivar os servidores para obter algum êxito, mesmo com autonomia limitada (G12), de estar no meio da equipe, trabalhando com eles, para que enxerguem claramente como você se importa com eles, resultando em compromisso mútuo (G9).

Bar-On (2002) define empatia como a capacidade de ter consciência de sentimentos e necessidades do outro e de entendê-los, e defende que a empatia é um dos componentes mais importantes para se explicar a inteligência socioemocional. Boyatzis e Goleman (2011) e Perez-Escoda (2010) incluíram esta competência como componente de seus modelos. Contudo, nossos resultados enfatizam a ação e a atitude, para os entrevistados, empatia é mais que se colocar no lugar dos outros, pois envolve agir para resolver seus problemas. Isto faz com que percebamos que a ideia de competência segundo a abordagem de evento (ZARIFIAN, 2001), como ação (LE BOTERF, 1999), como entrega (DUTRA, 2004) foi confirmada empiricamente.

Outros estudos confirmam que a empatia, comunicação e suporte social são essenciais para lidar com situações estressantes no ambiente de trabalho (SILVA, 2009; LOKKE, MADSEN, 2014) e contribui para minimizar os índices de absenteísmo (Buck *et al.*, 2011) e melhorar o clima organizacional (MOMENI, 2009). Uma pesquisa concluiu que a empatia e a consciência emocional são promovidas por relações seguras de apego (LAIBLE, 2007). Líderes que demonstram empatia mobilizam melhor sua equipe de trabalho na busca de resultados organizacionais (NASCIMENTO, 2006). Um estudo realizado nos Estados Unidos, concluiu que quando o gestor demonstra empatia, os funcionários demonstram menos queixas de dores somáticas, sendo que a demonstração de empatia pelo gerente está associada ao bem-estar dos funcionários e até mesmo a maiores realizações no ambiente de trabalho (SCOTT *et. al.*, 2010).

4.3.2 Consciência social

Os dados discutidos nesta seção se referem às competências trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e responsabilidade social.

4.3.2.1 Trabalho em equipe

Sobre o trabalho em equipe, os gestores destacam a importância de estabelecer parcerias com os servidores como forma de incentivá-los a buscar objetivos em comum, ‘a gente tem que criar uma parceria constante com o pessoal’ (G5). Para este gestor, o trabalho em equipe por meio deste contrato psicológico aumenta a produtividade e o comprometimento do servidor. Nascimento (2006) sugere que pessoas com alto nível de inteligência emocional estabelecem relacionamentos mais profundos e desenvolvem liderança com equipes mais coesas. Este gerente (G5) ainda defende que a equipe precisa sentir que pode confiar no gestor. Além deste gerente, outro (G3) enfatizou a importância do gestor ser capaz de incentivar sua equipe em direção de um mesmo objetivo.

Um dos gestores afirma que se preocupa com o bom humor de cada membro de sua equipe e cria estratégias para manter sua equipe unida como dar um bom dia, perguntar como pode ajudar ou o que o colega está precisando para desenvolver melhor suas atividades, além de providenciar que a equipe usufrua de momentos de interação social fora do ambiente de trabalho como um almoço, uma festa, etc (G6). Além disso, entende-se (G7) que o gestor precisa buscar a união de sua equipe ao lidar com dificuldades de forma rápida sendo criativo

ao lidar com problemas orçamentários, como exemplo. Outro gestor defende que, na maioria das vezes, o gerente precisa do apoio de várias pessoas para resolver um problema (G2).

Elias et al. (1997) considerou o trabalho em equipe como um dos componentes principais para explicar as competências socioemocionais. Boyatzis e Goleman (2011) consideram o trabalho em equipe como a ‘capacidade de trabalhar com outros em direção a um objetivo compartilhado, participando ativamente, compartilhando responsabilidade e recompensas e contribuindo para a capacidade da equipe’. Por fim, Perez-Escoda *et al.* (2010; 2016) consideram o trabalho em equipe como uma das competências sociais que explicam o desempenho para a vida e o bem-estar. Portanto, os resultados deste estudo convergem com resultados de outros estudos sobre o tema, a saber, o trabalho em equipe envolve incentivar a parceria e união entre os membros da equipe, incentivar as pessoas trabalharem em direção a um objetivo compartilhado. Porém em nosso estudo, os gerentes destacaram a importância de se agir para resolver os problemas da equipe como uma forma de conquistar sua confiança e de buscar gerir o humor dos colegas para que sejam mais produtivos.

Consideramos a capacidade do gestor resolver problemas com o apoio de sua equipe como um aspecto do que entendemos por trabalho em equipe. Porém, Bar-On (2002) entende que a resolução de problemas está relacionada com a inteligência emocional, este autor a define como a capacidade de identificar problemas e gerar soluções eficazes. Dawda e Hart (2000) sugerem a importância de se lidar com problemas de forma organizada e disciplinada. Estes dois estudos reforçam o que os gestores G2, G3 e G7 defendem quanto a relação entre o trabalho em equipe e a capacidade de resolução de problemas.

O bom relacionamento com o público (G12), o conhecimento adequado das ferramentas de trabalho disponíveis (G12), o incentivo para que a equipe se capacite (G5), o próprio exemplo (G5), a própria fala e postura (G9), a acessibilidade e confiabilidade do gerente (G1) são fatores que segundo os entrevistados contribuem para seu nível de influência sob a equipe.

Os gestores relacionam influência à capacidade do gestor em mobilizar sua equipe. Esta competência não se resume a trabalho em equipe, pois consideramos aqui não apenas a capacidade de incentivar a equipe em direção a um mesmo objetivo, mas a capacidade de ‘ter um impacto positivo sobre outros, persuadir ou convencer outros para obter o seu apoio’ (BOYATZIS, GOLEMAN, 1999; 2011). Esta competência está relacionada a responsabilidade social e ao trabalho em equipe, mas vai além, pois considera a capacidade de modular as emoções e o comportamento de outros por meio do que se fala e do que se faz.

Um gerente defende que ‘uma coisa é você ter o conhecimento técnico, outra coisa é você vivenciar atividades (...) você tem como falar com propriedade (...) ter uma relação de

empatia com essas pessoas' (G1). Estas declarações ressaltam que o envolvimento do gestor com o trabalho de suas equipes está relacionado a influência do gestor sob sua equipe e ao comprometimento desta. Os gestores que dominam habilidades emocionais, como boas relações interpessoais e autocontrole, possuem empregados mais produtivos e alcançam melhor performance no trabalho (AVCI, 2014).

4.3.2.2 Relacionamento interpessoal

Os gerentes defendem que o gestor deve evitar formar opiniões sobre os colegas apenas com informações repassadas por outros, mas que este precisa conhecer por si mesmo a pessoa para formar uma opinião sobre ela e que muitas vezes as pessoas precisam ser ouvidas para serem lapidadas (G11), e que trabalhar 'no meio' e com seus 'subordinados' ajuda o gestor a conhecer seus colegas, se legitimar enquanto líder e mostrar que valoriza o trabalho deles (G9). A atitude defendida por estes dois gestores reforça o que Perez-Escoda *et al.* (2010; 2016) entendem como competências sociais: capacidade de manter boas relações com outras pessoas envolvendo o respeito pelos outros, comunicação, cooperação e comportamento pró-social.

Para um gestor (G9) é papel do gerente acalmar as emoções na agência. 'Você precisa gerenciar seu próprio estresse', 'saber cuidar de sua família, de si mesmo', 'cuidar de seus colegas de trabalho'. Os gerentes afirmam que é muito difícil separar a vida pessoal e profissional (G4). Silva (2009) salienta a importância de se encarar a família, o tempo, os conflitos e o tempo dos gerentes de forma integrada. Uma pesquisa concluiu que os conflitos na família afetam os gerentes emocionalmente, interferindo na sua prática gerencial, visto que os mesmos se veem divididos entre seus papéis no trabalho, em família e entre amigos, necessitando equilibrar os vários interesses de sua vida (SILVA, ROSSETO, 2010).

Todavia, quando o gerente procura estabelecer ligações com os servidores, os relacionamentos são fortalecidos (G9). Um gerente afirma que a empatia resulta em um 'relacionamento afetuoso' (G2) e em comprometimento da equipe com os objetivos da unidade.

Um gerente (G10) afirma que a proximidade entre o gerente e sua equipe fornece informações seguras que ajudarão o gestor a 'incentivar e corrigir quem precisa', ele ainda defende que é necessário saber conversar, ter paciência, cordialidade e tratar as pessoas com educação. Além do mais, este gerente defende a importância de tratar as pessoas de forma igualitária sem distinção na hora de comprar e de recompensar e que quando o gestor estabelece parcerias com sua equipe o ambiente de trabalho é marcado pela facilidade de convivência social. Para dois gestores (G1, G10), a empatia está relacionada a capacidade do gestor 'falar

com propriedade’ e estabelecer relacionamentos satisfatórios. Um gerente (G6) ainda afirma que criar oportunidade de experimentar emoções positivas com a equipe produz relacionamentos mais achegados e mutuamente satisfatórios, estas opiniões convergem com a definição de Bar-On (2002) para relacionamento interpessoal: ‘estabelecer e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios, caracterizados pela proximidade emocional, pela intimidade e pelo ato de dar e receber afeto’.

Os gerentes entendem que um bom relacionamento com sua equipe pode aliviar o estresse e diminuir as emoções negativas (G12, G2, G1, G5, G7, G8, G9). Pessoas que se relacionam melhor com seus pares serão mais satisfeitas com seu trabalho e líderes que demonstram empatia mobilizam melhor sua equipe de trabalho na busca de resultados organizacionais (NASCIMENTO, 2006). Portanto, equipes coesas e cooperativas promovem a empatia e a consciência emocional entre seus integrantes.

Estudos demonstram que a gestão dos relacionamentos contribui para a efetividade dos líderes muito mais que as habilidades cognitivas (BOYATZIS et. al., 2012), sendo um preditor de efetividade na liderança (BOYATZIS, GOLEMAN, 2011). Bracket e Salovey (2006) consideram a capacidade de compreender como as emoções se combinam e progridem através de transições de relacionamentos e de modular as emoções em si e em outros como dimensões do seu modelo de inteligência emocional. Portanto, a capacidade de estabelecer relacionamentos como apresentada nesta seção é um componente importantes do que denominamos competências socioemocionais.

4.3.2.3 Responsabilidade social

Outro fator crítico para o bem-estar emocional dos gerentes são as pressões da equipe e dos usuários dos serviços. ‘A gente recebe assim essa energia negativa... uma enxurrada de energia negativa’ (G5), ‘muitas vezes os segurados são muito ásperos com a gente’ (G2). Para G5, o gestor precisa se ligar emocionalmente com as pessoas que atendem e com os servidores estabelecendo bons relacionamentos, que resultam na melhoria dos serviços prestados

Destaca-se que o gerente deve buscar estabelecer parcerias com outros órgãos para melhorar a qualidade do serviço público, principalmente quando a própria organização não dispõe de recursos disponíveis (G2). Um gerente (G9) destacou a importância de se conhecer o nosso público e seu contexto para melhorar a qualidade do atendimento, outro (G1) defende que para isto é necessário o contato direto com o público externo com o objetivo de fortalecer os ‘relacionamentos sociais’ através de palestras de orientação e informação e da parceria para

solução de problemas comuns, este último gestor afirma que conseguiu resolver problemas relacionado a falta de recursos por meio dos serviços prestados por parceiros por meio da cooperação. Este relacionamento defendido pelos gestores converge com a opinião de Bar-On (2002), o qual afirma que a responsabilidade social envolve a ‘capacidade de se demonstrar como um membro cooperativo, contributivo e construtivo do grupo social do qual faz parte’. Ou seja, o relacionamento social favorece a cooperação entre a organização e a sociedade na melhoria dos serviços públicos.

Um dos entrevistados (G9) defende que o gestor precisa conhecer o público ao qual presta atendimento para que possa entender suas dificuldades e demonstrar preocupação genuína para com este, ele inclusive cita que ‘quando sabemos que a pessoa atrás do balcão muitas vezes nem possui dinheiro para se alimentar naquele dia ou para pagar o transporte’, dificilmente vamos dispensá-la sem resolver os seus problemas. Outro (G10) defende que quando o gestor conhece quem atende consegue desenvolver um outro olhar caracterizado pela misericórdia com os menos favorecidos e pela empatia, além disso enfatizou a importância do gestor acessível em relação a sociedade. Ainda outro (G3) também destacou que o gestor deve ser acessível para conquistar a confiança e o respeito da sociedade. Perez-Escoda et al. (2010; 2016) entendem que a capacidade de adotar comportamentos adequados para a solução de problemas orientada para a melhoria do bem-estar social envolve a cidadania ativa, responsável, crítica e comprometida. Desta forma, podemos concluir que a responsabilidade social está relacionada a ter consideração por outros e seus sentimentos, ser cooperativo e estar disposto a contribuir com o grupo (BAR-ON, 1997; 2002).

Outro destaque na fala dos gerentes é a importância de ‘entender o nosso contexto’ (G10) e demonstrar empatia, misericórdia e compaixão pelas pessoas que atendemos por ‘atuar de forma eficaz para solucionar problemas’ (G10). ‘Quando a gente se compromete com aquilo que ... está fazendo, a gente se preocupa com quem está do outro lado’ (G9). Isto mostra que a empatia pode estar relacionada com o compromisso e a orientação para a realização. Neste trabalho consideramos a responsabilidade social com foco no relacionamento com o público externo, enquanto que o relacionamento com o público interno está relacionado ao que denominamos de trabalho em equipe e relacionamentos interpessoais.

4.3.3 Gerenciamento do estresse

Os dados discutidos nesta seção se referem às competências regulação emocional, flexibilidade e gerenciamento de conflitos.

4.3.3.1 Regulação Emocional

Os gerentes relataram vários tipos de situações estressantes que precisam lidar no trabalho e destacaram a importância do autodomínio para não perder seu equilíbrio e manter o seu desempenho. Outro gestor salienta que ‘saber lidar com nossos sentimentos’ ajuda a ‘parar e falar de forma racional’ quando as emoções são fortes (G8). Outros gerentes (G3, G7) destacam que o autodomínio envolve o controle emocional por meio de estratégias práticas de se acalmar, que é importante ser sereno e ter discernimento para manter o controle quando estamos sob pressão (G5), além disso entendem que o autodomínio ajuda a compreender os próprios limites e a evitar ultrapassá-los, mesmo que seja para ajudar as pessoas, pois isto poderia prejudicar a saúde do gerente a médio prazo (G5).

Os entrevistados entendem que uma das maiores qualidades do gerente é não adoecer na função por reconhecer seus limites (G4). Um gerente (G13) destacou a importância do autodomínio para evitar atitudes precipitadas, das quais o gerente pode se arrepender depois. Dois gerentes (G4, G3) defendem que o gestor além de se controlar precisa transmitir calma para sua equipe. O autodomínio é fundamental para lidar com situações estressantes desafiadoras e comuns na rotina diária de trabalho dos gestores. ‘Eu sempre me controlo para não tomar uma atitude ... precipitada...’ (G13), ‘eu acho que a primeira coisa que você tem que ter é calma, pensar, ... colocar as ideias no lugar’ (G9), estas falas revelam que os gestores mobilizam o autodomínio, mesmo quando sentem vontade de perder o controle diante de situações estressantes. Os gestores destacam que é preciso se preparar emocionalmente para demonstrar uma atitude amigável, ouvir o outro e influenciar as pessoas a evitar emoções negativas. Porém, os gestores reconhecem que o autocontrole é uma qualidade muito difícil de desenvolver e demonstrar, e que a experiência contribui para o domínio desta competência. Para tais, o autodomínio contribui para tomar decisões de forma responsável (G1, G3, G5, G6, G7, G9).

Muitas vezes os gestores lidam com situações que parecem insustentáveis e causam muito estresse (G7), por isso o equilíbrio emocional é importante. Os relatos dos gestores entrevistados confirmam o estresse ocupacional intenso entre gestores públicos brasileiros (BALASSIANO et. al., 2011; MAFFIA, PEREIRA, 2014; PEGO, 2015). Uma pesquisa sobre inteligência emocional e personalidade concluiu que o autocontrole está significativamente associado ao desempenho (NEWSOME et. al., 2000). Outro estudo conseguiu correlacionar o autocontrole a menos relatos de psicopatologia, menos compulsão e abuso de álcool, melhores relacionamentos, habilidades interpessoais e autoestima e concluiu que baixos níveis de

autocontrole são considerados um fator de risco significativo para uma ampla gama de problemas pessoais e interpessoais (TANGNEY et. al., 2004). Portanto, tais pesquisas convergem com os resultados apresentados neste estudo, o autocontrole é uma competência socioemocional indispensável à ação gerencial, estando relacionada ao desempenho do gerente e ao bem-estar das equipes de trabalho.

O autodomínio envolve enfrentar situações emocionais intensas expressando emoções como a calma. Boyatzis e Goleman (2011) considera o autocontrole emocional como ‘a capacidade de manter as emoções ... sob controle e manter nossa efetividade’ mesmo sob pressão. Bar-On (2002) chama de tolerância ao estresse ‘a capacidade de suportar eventos adversos, situações estressantes e emoções fortes sem quebrar, lidando com o estresse de forma ativa e positiva’. O autor ainda denomina de controle de impulsos a capacidade de se controlar as próprias emoções. Por fim, Brackett e Salovey (2006) entendem que gerir as emoções envolve modular as próprias emoções. Portanto, todos estes autores defendem a importância do autodomínio para explicar o que denominamos de competências socioemocionais. Os conceitos apresentados aqui convergem com a opinião dos gestores entrevistados.

Um dos blocos de competências do modelo de desenvolvimento emocional de Perez-Escoda et al. (2010) é a regulação emocional que envolve a expressão emocional e a capacidade de enfrentamento.

Para os gerentes regulação emocional envolve buscar estratégias de regulação das próprias emoções e das emoções dos outros. Eles afirmam que é importante esboçar um sorriso e ser gentil quando atendemos pessoas estressadas para que possamos transmitir calma e tranquilidade (G3), que o gestor deve afastar o colega com problemas relacionados ao humor do atendimento sempre que possível (G4). Um gestor (G3) disse que sempre chama as pessoas estressadas no atendimento para sua sala como forma de acalmar os servidores que estão prestando atendimento e os cidadãos em atendimento.

Os gerentes (G8, G11) defendem a importância do gestor desenvolver empatia e a arte de ouvir como forma de regular as emoções em outros, que uma forma de regular as emoções de sua equipe é manter o relacionamento afetivo entre si (G2), que é preciso se afastar uns minutos do trabalho quando se está tenso, como sentar pra tomar um café ou beber um copo com água ou conversar um pouco sobre outros assuntos com outras pessoas (G9), e que é importante dedicar tempo ao trabalho, à família e aos amigos como forma de se evitar o estresse (G10), este último gestor ainda defende a importância de cuidar de si mesmo.

Estes relatos mostram a insatisfação com a gestão geral e as decisões políticas recentes que congelam salários, reduziram o período de vigilância nas agências e que não fornecem os

recursos essenciais ao bom funcionamento das unidades. Os gestores afirmam: ‘somos otimistas, queremos mudar, mas as vezes nos cansamos, precisamos nos unir para combater essa dificuldade’ (G8), ‘precisamos resolver os problemas dos outros e ninguém resolve os nossos’ (G4). A fala dos gerentes ressalta que não possuem o suporte necessário e sentem ‘uma barreira’ em relação aos seus superiores, atuam com uma discricionariedade bem reduzida e mesmo assim precisam tomar decisões de forma rápida e criativa. Estes resultados são confirmados por outros estudos que destacam a mudança política constante, o relacionamento instável com o sistema político como fatores que explicam o estresse elevado entre gestores públicos (GREVE, 2003; MAFFIA, PEREIRA, 2014; PEGO, 2015).

A regulação emocional está relacionada ao autodomínio, mas vai além, pois envolve criar estratégias para se experimentar emoções positivas e evitar emoções negativas, de ‘enfrentamento’, e compreender a relação entre emoção, cognição e comportamento (Perez-Escoda *et al.*, 2010). Esta competência está relacionada a forma como lidamos com o estresse e se relaciona com o otimismo. Enquanto alguns autores salientam a necessidade de criar oportunidades de se experimentar emoções positivas (BAR-ON, 2002; BOYATZIS, GOLEMAN, 2011; PEREZ-ESCODA *et al.*, 2010), para Mayer, Caruso e Salovey (2016) devemos nos permitir e estar abertos as emoções positivas e negativas, usando-as para tomar decisões sobre nosso comportamento. Neste estudo, focaremos na regulação emocional como a capacidade de se criar estratégias para manter o equilíbrio emocional diante de situações emocionais intensas.

4.3.3.3 Flexibilidade

Os gerentes destacam a importância de se adaptar as mudanças e mudar de opinião quando a necessário ao invés de se insistir em manter uma decisão que não produz bons resultados (G4, G7, G9). Um gerente (G9) defende que não se deve esperar demais do instituto para não se decepcionar, portanto é preciso ser flexível para lidar com situações de crise sem esperar soluções adequadas ou rápidas da organização. Para outro gestor (G2), isto envolve criatividade, otimismo e determinação para mudar.

Bar-On (2002) compreende a flexibilidade como a capacidade de ‘ajustar os próprios sentimentos, pensamentos e comportamentos a situações ... de mudança’. Boyatzis e Goleman (2011) a definem como adaptabilidade: ‘flexibilidade [em] ... mudanças, lidando com múltiplas demandas e adaptando nossas ideias ou abordagens’. Perez-Escoda *et al.* (2016) entendem que entre as competências para a vida e o bem-estar estão a definição de objetivos adaptativo e a

procura por ajuda e recursos. Estes autores consideram a importância da flexibilidade para o sucesso no trabalho, na vida e para o bem-estar, assim como os gerentes entrevistados.

4.3.3.4 Gerenciamento de conflitos

Os gerentes defendem a importância do gerente do atendimento estar atento a situações de conflitos entre cidadãos e atendentes intervindo diretamente quando é necessário transmitir a calma (G3). Outra atitude destacada é a imparcialidade ao lidar com conflitos entre servidores (G5). Para conseguir um ambiente de trabalho tranquilo, o gestor necessita modular os sentimentos dos servidores e dos cidadãos de forma estes possam se relacionar em harmonia (G6). Ao lidar com pessoas beligerantes, é preciso ter paciência e buscar conhecer as razões pelo comportamento hostil através da comunicação franca e constante (G11).

Os gerentes destacaram a importância de resolver conflitos de forma imparcial entre os servidores (G5), usando a informação emocional ao seu favor (G6). Gonzaga (2009) concluiu que líderes com alto nível de competência em administrar emoções são mais abertos ao diálogo e possuem maior sensibilidade. Além do mais, o gerente que se preocupa e busca entender o servidor, suas dificuldades e limitações, pode como que ‘lapidar’ uma pessoa, resultando em melhores desempenhos no trabalho (G11).

Não se pode acreditar em tudo que se ouve sobre a pessoa, é preciso conhecê-la. Esta capacidade de conhecer o outro e demonstrar consideração por ele, resulta num gestor com uma imagem de líder perante a equipe, o que denominamos de influência (G1, G11). Na Grécia, uma pesquisa com gestores concluiu que as competências emocionais dos líderes afetam os sentimentos de seus subordinados e a coesão dos grupos de trabalho (KAFETSIOS et. al., 2012).

Os gestores ressaltaram que quando o gestor gere os conflitos construtivamente, sua equipe sente segurança. ‘Se além de lidarmos com os problemas externos tivermos relacionamentos internos difíceis dentro da agência (...) a pessoa vai ficar adoecendo e trazer muitos problemas para o trabalho’ (G8). Portanto, gerir conflitos construtivamente é apontado como uma prevenção para o adoecimento físico, psíquico ou moral e a melhores relacionamentos interpessoais (SCOTT *et al.*, 2010; NASCIMENTO, 2006).

Os gestores também destacaram a necessidade de tratar a todos com respeito, urbanidade e equidade, evitando cometer injustiças ou discriminação entre os servidores (G10). Outro gestor afirma que instrui os servidores a não entrarem em discussões com os cidadãos durante o atendimento, que se perceberem que vão perder o autodomínio, devem solicitar que o gerente

ou outro colega conclua o atendimento (G3). Alguns gestores afirmaram que quando os conflitos não são resolvidos, os problemas vão se agravando até gerar crises que podem destruir relacionamentos achegados no ambiente de trabalho (G8, G5).

Perez-Escoda et al. (2010) defende que prevenir e resolver conflitos é uma competência social importante para o desenvolvimento emocional. Boyatzis e Goleman (2011) entende que tal competência envolve ajudar as pessoas a lidar com situações tensas, sendo discreto ao solucionar desentendimentos buscando a paz. Para Bar-On (2002), a competência resolução de problemas envolve identificar problemas pessoais e gerar soluções eficazes.

4.3.4 Tomada de decisão responsável

Os dados discutidos nesta seção se referem às competências tomada de decisão e assertividade.

4.3.4.1 Tomada de decisão

Para os gestores, tomar decisões envolve sabedoria e discernimento (G2), e usar o bom senso (G1, G5). Os gerentes entendem que não existe a decisão perfeita, mas aquela que causa menos impactos negativos, a mais correta no momento, a menos imperfeita (G5). Para tomar uma decisão é preciso ponderar, procurar conhecimento, conhecer os colegas, as normas, os sistemas e a prática diária (G5). Contudo outro gestor (G1) defende que é importante parar e ponderar antes de decidir, e eleger prioridades claras quando tomamos uma decisão.

Os gestores consideram que a tomada de decisão deve ser acompanhada sempre que possível do diálogo com a equipe. Isto envolve escutar a opinião dos servidores para se chegar numa decisão razoável. Eles (G11, G15) defendem a importância de se obter a maior quantidade de informações da legislação, das pessoas e dos sistemas corporativos antes de se tomar uma decisão. Outros gestores (G1, G8) afirmam que a melhor forma de tomar uma decisão é envolver a equipe, pois podem surgir ideias melhores ou que o gerente não conseguiria obter sozinho.

Estas opiniões convergem com o que defendem Perez-Escoda *et al.* (2010), que a pessoa emocionalmente competente deve assumir a responsabilidade na tomada de decisão, considerando aspectos éticos, sociais e segurança. Os gestores entrevistados reforçaram aspectos deste conceito, mas foram mais além, incluindo a capacidade de se tomar decisões

criativas de forma rápida e sem ajuda de outros quando as circunstâncias impõem. Além disso destacaram a importância de se reunir o máximo de informações possível antes de se tomar uma decisão. Bar-On (2002) destaca que a resolução de problemas é um processo que deve ser feito de forma participativa. Esta opinião também foi destacada de forma unânime entre os entrevistados.

Muito se argumenta que o processo de tomada de decisão envolve um processo de avaliação de resultados futuros de alternativas através de uma determinada análise de custo-benefício, porém com pouca ênfase ao papel das emoções neste processo. Porém, uma pesquisa argumenta que as emoções podem exercer quatro funções na tomada de decisão: fornecer informações sobre prazer e dor, permitir escolhas rápidas sob pressão, focar atenção em aspectos relevantes de um problema de decisão, e gerar compromisso com relação a decisões moral e socialmente significativas. Embora os gestores não falem diretamente do papel das emoções no processo de tomada de decisão, eles apontam a necessidade de se escolher a alternativa menos ruim, ou seja, buscam informações sobre prazer e dor, focam em aspectos que exigem prioridades, envolvem as equipes nas decisões quando possível e reconhecem que às vezes a decisão precisa ser tomada de forma rápida para evitar maiores problemas (PFISTER, BÖHM, 2008).

Estudos apontam que a liderança compartilhada possui efeito positivo no desempenho das equipes, favorecendo visão coletiva e coesão de grupo (CARSON et. al., 2007; ENSLEY et. al., 2003). O gestor público precisa desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe, para tanto, habilidades como empatia, tratar todos com respeito e considerar todos os pontos de vista da equipe ao tomar uma decisão são essenciais.

Ressaltou-se a importância de se conhecer as pessoas para tomar decisões (G10), da relevância de envolver a equipe na tomada de decisão (G1), que as amarras do serviço público impedem os gerentes de tomar decisões criativas (G7, G8, G9) e que se espera que o gestor tome decisões e lide com as consequências destas, isto é uma responsabilidade muito grande numa agência (G4).

Contradizendo o senso comum de que os sentimentos geralmente são ruins para a tomada de decisões, uma pesquisa concluiu que indivíduos que experimentaram sentimentos mais intensos alcançaram maior desempenho na tomada de decisões. Além disso, os indivíduos com maior consciência emocional obtiveram maior desempenho na tomada de decisão através da sua maior habilidade para controlar os possíveis distúrbios provocados por esses sentimentos (SEO, BARRETT, 2007). Sob o enfoque neurológico, estudos sugerem que o processo de

tomada de decisão depende, de muitas maneiras importantes, de substratos neurais que regulam a emoção e o sentimento (BECHARA et. al., 2000; BECHARA, 2004).

4.3.4.2 Assertividade

OS entrevistados (G4, G7, G8, G12) defendem que o gestor precisa aprender a dizer não e mantê-lo para que não se sinta sobrecarregado ou adoeça. Os gerentes consideram que isto é muito difícil e conflituoso, pois como servidores públicos querem ajudar as pessoas que atendem, mas sentem que se não respeitar seus limites e trabalhar além de sua capacidade, podem comprometer seu bem-estar e sua saúde. Os gerentes ainda destacam que é preciso demonstrar empatia, mas com equilíbrio, pois se o gestor agir sempre no interesse do outro, sem pensar em suas dificuldades e limitações, ele pode acabar cansado e estressado. ‘Você [deve] ter a consciência que ... não vai poder fazer tudo ... [existe um] limite que você não tem como passar’ (G7), se for ‘resolver todos os problemas que surgem ou dedicar alguma coisa que você não tem pra oferecer ... isso vai refletir na sua saúde com certeza’ (G7).

Os gestores também entendem que ao lidar com situações estressantes é preciso defender suas opiniões de forma calma e equilibrada (G9, G11). Alguns gestores defendem que para resolver conflitos é preciso ser imparcial e manter sua posição mesmo sob pressão ou coação.

Assertividade é a capacidade do indivíduo expressar suas emoções (BAR-ON, 2002). Esta competência está relacionada com a capacidade do indivíduo entender das emoções. Envolve coragem, e exige que o indivíduo não tímido demais e nem supercontrolado. Baixo nível de assertividade está relacionado a transtornos psicossomáticos. A razão do comportamento pouco assertivo pode estar relacionada a vergonha ou medo da reação dos outros (BAR-ON, 1997, 2002).

Para Mayer, Caruso e Salovey (2016), uma das dimensões da IE é a capacidade de usar as emoções para comunicar sentimentos. Bar-On (2002) acrescenta que a assertividade envolve defender direitos de forma não destrutiva, para este autor é uma capacidade intrapessoal. Perez-Escoda et al. (2010) defendem que a assertividade é uma competência social que contribui para manter boas relações com outras pessoas. Os autores ainda complementam que tal habilidade envolve saber dizer não e mantê-lo, tomar decisões quando preparado ou atrasar a decisão, lidar com a pressão dos pares e evitar a situação de coação. Os resultados deste estudo além de concordar com tais autores, avança quando afirma que a assertividade está relacionada a não

ultrapassar frequentemente os próprios limites, prejudicando o próprio bem-estar, mesmo que seja para ajudar as pessoas.

Os gestores demonstraram descontentamento por se sentirem negligenciados pela alta administração em relação às suas próprias emoções. ‘E o instituto, como é que lida com as emoções do gestor?’ (G5), ‘tem que ser forte emocionalmente porque a gente não pode esperar muito do instituto ... vai se decepcionar’ (G9), ‘a posição do gestor é uma posição bem solitária’ (G1). Além disso, relataram que os servidores não estão querendo assumir cargos gerenciais, pois enxergam isso como ‘uma forma de prender ... uma punição ... então, pra você conseguir remoção, você vai ter que assumir uma agência’ (G4), ‘não vejo condições nenhuma para trabalhar’, ‘não existe atrativo nenhum para assumir uma gerência de uma agência’ (G5). Estes relatos destacam que as condições de trabalho são consideradas precárias e os gerentes desvalorizados pela instituição.

4.3.5 Conclusões sobre as competências socioemocionais caracterizadas

A caracterização das CSE na ação gerencial no serviço público torna-se necessária tendo em vista a precarização do ambiente de trabalho e o nível de estresse enfrentado pelos gestores públicos de atendimento. As CSE identificadas no INSS podem ser aplicadas a diversos órgãos públicos, contudo estas competências podem variar de acordo com o contexto organizacional, sendo assim, mais pesquisas precisam ser realizadas em outras instituições públicas para ampliar o conhecimento científico sobre o fenômeno no Brasil e fomentar a discussão sobre a importância do desenvolvimento de CSE no trabalho do gestor público.

Além disso, conhecer as CSE necessárias pode fundamentar o planejamento e a execução de ações educacionais e políticas de desenvolvimento de pessoas no INSS e na administração pública brasileira. Espera-se que os resultados deste trabalho contribuam para uma maior conscientização da necessidade de se incluir este tema na agenda da gestão de pessoas no serviço público conferindo-lhe um caráter crítico e estratégico.

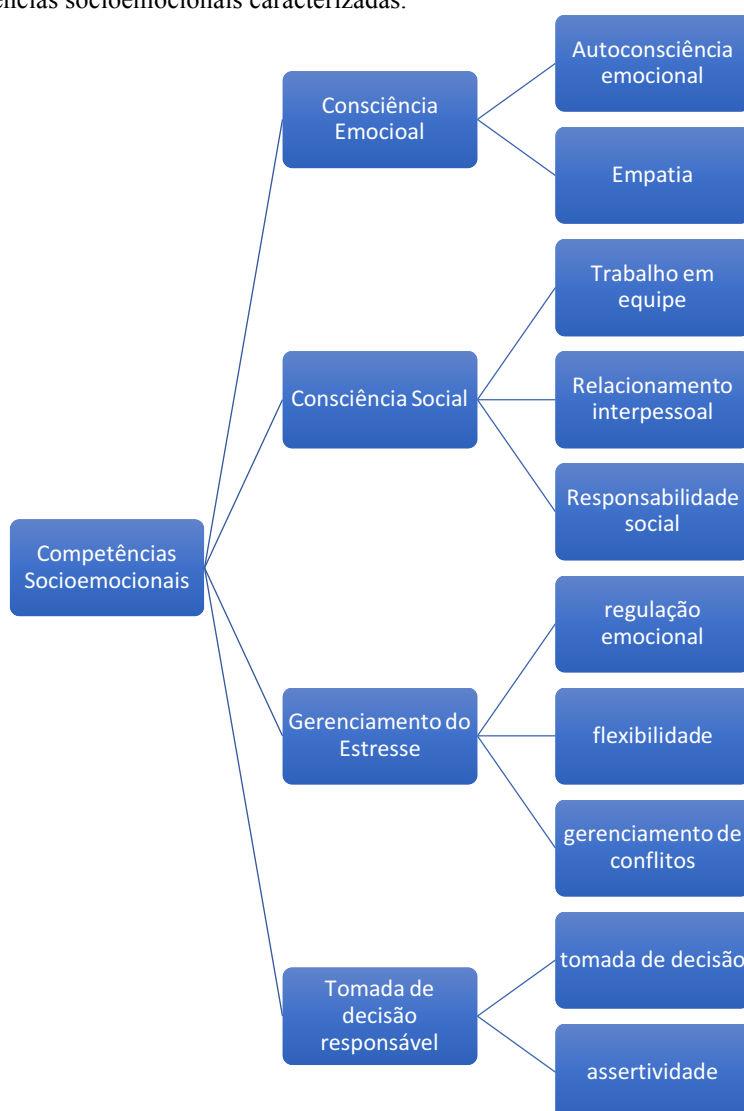
Esta pesquisa mostra que as pessoas possuem emoções e precisam aprender a usá-las de forma sábia no ambiente de trabalho. O processamento da informação emocional pelo gestor é essencial para o bom desempenho de sua equipe. Seja qual for a situação, os sentimentos das pessoas afetam sua produtividade e seus relacionamentos. Desta forma, as emoções precisam ser geridas e as pessoas devem estar preparadas para fazer isto no ambiente de trabalho.

As competências consideradas essenciais para a ação gerencial foram a autoconsciência emocional, a empatia, o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal, a responsabilidade

social, a regulação emocional, a gestão de conflitos, a tomada de decisão responsável e a assertividade. Estas competências são essenciais ao bem-estar emocional e ao desempenho do gestor e das suas equipes.

Este estudo, aliado a outros estudos que busquem avaliar a mobilização destas CSE por gestores públicos podem nortear os processos de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e renumeração da gestão de pessoas no serviço público, além de influenciar as políticas públicas de saúde do servidor e de combate à precarização do ambiente de trabalho no serviço público brasileiro. A figura 5 ilustra as competências socioemocionais caracterizadas neste capítulo.

Figura 4: Competências socioemocionais caracterizadas.



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Esta caracterização das CSE de gerentes de APS foi fundamental para o desenvolvimento da escala. Por meio dela, os descritores dos itens foram construídos e agrupados em dimensões a partir da pesquisa qualitativa. As dimensões definidas para a coleta de dados por meio do focus group foram obtidas à luz da literatura por meio da comparação das dimensões utilizadas em outras escalas validadas internacionalmente e discutidas no capítulo 2. No próximo capítulo, o processo de desenvolvimento da escala de CSE será detalhado.

5 DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO DE CSE

A escala foi desenvolvida seguindo os 10 passos propostos por Costa (2011). Este capítulo está dividido em três partes: (1) procedimentos para geração de itens e decisão sobre as respostas, (2) validação da escala e (3) níveis de CSE de gerentes de APS.

5.1 Procedimentos para geração de itens e decisão sobre as respostas

O constructo a ser medido pela escala são as competências socioemocionais de gerentes no serviço público, porém nada impede que esta escala seja utilizada em outros campos como educação, trabalho, vida pessoal, etc. O constructo a ser medido se baseia nos conceitos de inteligência emocional e competências socioemocionais apresentados no capítulo 2 deste trabalho (SALOVEY, MAYER, 1990; BOYATZIS, GOLEMAN, 1999; BAR-ON, 1997). Adaptou-se os conceitos apresentados por outros autores em contextos anglo-saxões e europeus ao contexto brasileiro, pois outros trabalhos reforçam a necessidade de adaptação da escala aos traços culturais diversos da população a ser pesquisada (WONG, LAW, 2002; PALMER et al., 2009; ESCODA, 2016). O povo brasileiro expressa suas emoções de forma diferente dos americanos e europeus, portanto, esta escala busca medir o constructo CSE utilizando de conhecimentos sistematizados internacionalmente, mas considerando as características culturais nacionais.

Os itens foram gerados com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2 deste trabalho e nos resultados da pesquisa qualitativa apresentada no capítulo 4. Nesta seção, serão apresentados os ajustes realizados desde a versão inicial (apêndice B) até a versão final (apêndice C) do questionário enviada aos gestores. Os próximos quatro subtópicos apresentam o processo de geração de itens por dimensão de CSE definidas para o *focus group*. Estas dimensões foram definidas a luz da literatura por meio da comparação das dimensões utilizadas em escalas que medem o constructo validadas internacionalmente. Foram escolhidas dimensões presentes em todas as escalas discutidas no referencial teórico deste trabalho, mesmo com nomes diferentes.

5.1.1 Dimensão Consciência Emocional

Após as análises da primeira sessão do *focus group*, foram elaborados os itens do quadro 11 para mensurar o domínio e mobilização das competências identificadas na dimensão Consciência Emocional.

Quadro 11: Descritores da dimensão Consciência Emocional (CE)

Descritores da Competência	Competência	Autores	Item
É difícil descrever as minhas emoções	Autoconsciência emocional	Mayer e Salovey (1997); Mayer, Salovey e Caruso (2002); Goleman (1995); Elias <i>et al.</i> (1997); Bar-On (2002); Boyatzis <i>et al.</i> (2002); Ben-Ze'ev (2002); CASEL (2003); Perez-Escoda (2016)	1
Eu compreendo como as minhas emoções influenciam o meu comportamento	Autoconsciência emocional	Mayer e Salovey (1997); Mayer, Salovey e Caruso (2002); Goleman (1995); Elias <i>et al.</i> (1997); Bar-On (2002); Boyatzis <i>et al.</i> (2002); Ben-Ze'ev (2002); CASEL (2003); Perez-Escoda (2016)	2
Eu acho difícil expressar meus sentimentos	Autoconsciência emocional	Mayer e Salovey (1997); Mayer, Salovey e Caruso (2002)	3
Eu consigo compreender facilmente como os outros se sentem	Empatia	Goleman (1995); Bar-On (2002); Boyatzis <i>et al.</i> (2002); Mayer, Salovey e Caruso (2002); Ben-Ze'ev (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	4
Eu me coloco no lugar dos outros e busco agir para resolver seus problemas	Empatia	Goleman (1995); Bar-On (2002); Boyatzis <i>et al.</i> (2002); Mayer, Salovey e Caruso (2002); Ben-Ze'ev (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	5
Eu sinto pena das pessoas que passam por dificuldades e procuro ajuda-las com paciência	Empatia	Goleman (1995); Bar-On (2002); Boyatzis <i>et al.</i> (2002); Mayer, Salovey e Caruso (2002); Ben-Ze'ev (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	6
Eu busco me desenvolver pessoal e profissionalmente para ajudar as pessoas	Realização pessoal	Goleman (1995); Bar-On (2002); Boyatzis <i>et al.</i> (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	7

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Na terceira sessão do *focus group*, foi destacada a importância da autoconsciência emocional, da empatia com os colegas de trabalho e com o público (G8). Os gerentes acharam que alguns itens da dimensão consciência emocional estão bastante interligados, sendo que sugerem que os três primeiros itens sejam traduzidos em apenas um item; eles possuem a mesma opinião em relação ao quinto e sexto item (G5). A sugestão do item que traduza o quinto e sexto item seria: eu me coloco no lugar dos outros e busco agir para resolver seus problemas com paciência. A justificativa é ‘para que haja empatia é necessário a gente ter misericórdia’.

Um grupo de gestores afirmou que os três primeiros descritores são muito pessoais e não interferem no desempenho do gestor, portanto são pouco relevantes para uma pesquisa, enquanto que os itens 5 e 7 são considerados relevantes e importantes para a prática gerencial (G3). Porém, a percepção não foi unânime (G2, G8, G9). A expressão ‘sentir pena’ incomodou por traduzir a ideia de assistencialismo, visto que os serviços públicos devem ser prestados não por pena, mas por direito, sugere-se trocar tal expressão ou eliminar o item (G3, G9). Quanto ao item 8, foi considerado relevante pelos gerentes (G3).

Após as sessões do *focus group*, foi realizada a análise descritiva dos dados por meio do SPSS, conforme tabelas 1 e 2. Esta tabela revelou que, os itens considerados mais importantes foram os 2, 4, 5, 7 e 8, se considerarmos as medidas de tendência central, sendo

que o item 4 possui maior variância dentre estes. Os itens mais relevantes foram 2, 4, 5, 7 e 8, sendo que 2, 5, 3 e 6 possuem a maior variância entre estes.

Tabela 1: Análise descritiva de importância da dimensão Consciência Emocional (CE)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7
Válido	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0
Média	7,63	9,00	7,56	9,00	9,06	7,50	9,19
Mediana	8,00	9,50	8,00	10,00	9,50	8,00	10,00
D. Padrão	1,996	1,317	2,032	1,673	1,237	2,251	1,276
Variância	3,983	1,733	4,129	2,800	1,529	5,067	1,629
Mínimo	3	6	4	4	6	2	6
Máximo	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Tabela 2: Análise descritiva de relevância da dimensão Consciência Emocional (CE)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7
Válido	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0
Média	7,69	8,44	7,50	8,80	8,38	6,69	8,50
Mediana	8,00	9,00	8,00	9,00	9,00	7,00	9,50
D. Padrão	2,272	2,308	1,932	1,373	2,363	2,358	1,862
Variância	5,163	5,329	3,733	1,885	5,583	5,563	3,467
Mínimo	3	1	3	3	2	2	5
Máximo	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Quadro 12: Descritores da dimensão Consciência Emocional (CE) após análises

Descritores da Competência	Competência	Item
Eu acho difícil expressar minhas emoções	Autoconsciência emocional	CE1
Eu compreendo como as minhas emoções influenciam o meu comportamento	Autoconsciência emocional	CE2
Eu acho difícil descrever meus sentimentos	Autoconsciência emocional	CE3
Eu consigo compreender facilmente como os outros se sentem	Empatia	CE4
Eu me coloco no lugar dos outros e busco agir para resolver seus problemas	Empatia	CE5
Eu busco me desenvolver pessoal e profissionalmente para ajudar as pessoas	Realização Pessoal	CE6

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Portanto, ao final do *focus group*, os itens foram ajustados para se adequar as considerações dos gerentes e a pesquisa bibliográfica. Os itens 1 e 3 foram transcritos em apenas um item, pois os gerentes acharam que tal dimensão possuía muitos itens e por vezes repetidos. O item 6 foi excluído pois os gestores não acharam adequada a expressão sentir pena, pois a mesma pode dar a ideia de assistencialismo e os gerentes acreditam que competências

socioemocionais devem ser mobilizadas como forma de reconhecer direitos, não por pena. O item 6 foi reclassificado como integrante da dimensão Gestão do Estresse, na competência Gerenciamento de Conflitos. Os itens que restaram foram organizados no quadro 12.

5.1.2 Dimensão Consciência Social

Após a primeira sessão do *focus group*, foram elaborados os itens do quadro 13 para mensurar o domínio e mobilização das competências identificadas da dimensão Consciência Social.

Quadro 13: Descritores da dimensão Consciência Social (CS)

Descritores da Competência	Competência	Autores	Item
Acho difícil incentivar a equipe por meio do compromisso mútuo a trabalhar em busca do mesmo objetivo	Trabalho em equipe / Influência	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001)	1
Eu possuo facilidade em estabelecer parcerias com outras pessoas.	Relacionamento Interpessoal	Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	2
Muitas vezes tenho problemas com a minha equipe no trabalho	Resiliência / Autodomínio	Bar-On (2002); Salovey, Mayer e Caruso (2002); Boyatzis e Goleman (2001); Perez-Escoda (2010; 2016)	3
Eu busco fortalecer os relacionamentos entre as pessoas da minha equipe	Relacionamento Interpessoal	Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	4
Eu consigo influenciar as pessoas a buscarem o mesmo objetivo	Trabalho em equipe / Influência	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001)	5
As pessoas confiam em mim e assumem compromissos partilhados	Liderança Inspiradora/ Influência/ Trabalho em equipe	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001)	6
Eu sou visto com um exemplo por minha equipe	Liderança inspiradora	Boyatzis e Goleman (2001)	7
Estou sempre acessível quando minha equipe precisa de mim	Flexibilidade	Bar-On (2002); Boyatzis e Goleman (2001)	8

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Na terceira sessão do *focus group*, G8 enfatizou a importância de fortalecer o relacionamento em equipe justificando que vivemos um terço da nossa vida no trabalho e precisamos nos relacionar bem com as pessoas ali, pois isso fará nosso serviço fluir de forma natural e ter mais tranquilidade no mercado de trabalho. G5 entende como muito importante a capacidade de o gestor incentivar a equipe, estabelecer parcerias com outras pessoas. Para ele, os itens em primeira pessoa tornam confuso seu entendimento, porém não foi a opinião da maioria.

Um gestor achou que os itens 4 e 5 são os mais importantes. Ele ainda defende que os itens 6 a 8 deveriam ser reescritos e transformados em apenas um, pois entende que quando o gestor é acessível e confiável, logo torna-se um exemplo para sua equipe (G3). Os itens 1 e 8 foram considerados os mais relevantes para G9.

Após as sessões do *focus group*, foi realizada a análise descritiva dos dados por meio do SPSS, conforme tabelas 3 e 4. Os itens 4, 6, 7 e 8 foram considerados os mais importantes, considerando as medidas de tendência central, enquanto que 1, 2, 4, 5, 6 e 8 foram os considerados mais relevantes, sendo 1, 4 e 7 os que apresentam maior variância.

Tabela 3: Análise descritiva de importância da dimensão Consciência Social (CS)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7	8
Válido	16	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	8,88	8,94	7,81	9,25	8,75	9,13	9,31	9,50
Mediana	9,50	9,50	8,00	10,00	8,50	10,00	10,00	10,00
D. Padrão	1,360	1,181	2,257	1,438	1,291	1,147	1,014	,730
Variância	1,850	1,396	5,096	2,067	1,667	1,317	1,029	,533
Mínimo	6	7	3	5	6	7	7	8
Máximo	10	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Tabela 4: Análise descritiva de relevância da dimensão Consciência Social (CS)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7	8
Válido	16	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	8,31	8,25	7,25	8,44	8,56	8,00	7,81	8,38
Mediana	10,00	9,00	8,00	10,00	10,00	8,00	8,50	9,00
D. Padrão	2,387	1,915	2,910	2,308	1,896	2,000	2,287	1,857
Variância	5,696	3,667	8,467	5,329	3,596	4,000	5,229	3,450
Mínimo	3	5	3	4	5	5	5	5
Máximo	10	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Portanto, ao final do *focus group*, os itens foram ajustados para se adequar as considerações dos gerentes e a pesquisa bibliográfica. Os itens 1 e 5 foram reescritos com o objetivo de reduzir a quantidade de itens do questionário, visto que os mesmos são bem parecidos. Os itens 3 e 4 foram reescritos em apenas 1 item que pudesse avaliar se o gerente estabelece relacionamentos satisfatórios no trabalho e para reduzir a quantidade de itens do questionário atendendo as solicitações dos participantes do grupo focal. Os itens 6 e 7 foram reescritos em apenas 1 item, pois também são bem parecidos e os gerentes afirmaram que os

itens desta dimensão estavam bem repetitivos. Os itens que restaram foram organizados da seguinte forma:

Quadro 14: Descritores da dimensão Consciência Social (CS) após análises

Descritores da Competência	Competência	Item
Eu consigo influenciar as pessoas a buscarem o mesmo objetivo por meio do compromisso mútuo.	Liderança Inspiradora/ Influência/ Trabalho em equipe	CS1
Eu possuo facilidade em estabelecer parcerias com outras pessoas.	Relacionamento Interpessoal	CS2
Eu consigo estabelecer relacionamentos satisfatórios com as pessoas, onde todos são beneficiados	Relacionamento Interpessoal	CS3
As pessoas confiam em mim e me veem como um exemplo.	Liderança inspiradora	CS4
Estou sempre acessível quando minha equipe precisa de mim	Flexibilidade	CS5

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

5.1.3 Dimensão Gerenciamento do Estresse

Após a primeira sessão do *focus group*, foram elaborados os itens do quadro 15 para mensurar o domínio e mobilização das competências identificadas da dimensão Gestão do Estresse.

Na segunda sessão do *focus group*, os gestores ressaltaram que quando o gestor gere os conflitos construtivamente, sua equipe sente segurança. ‘Se além de lidarmos com os problemas externos tivermos relacionamentos internos difíceis dentro da agência (...) a pessoa vai ficar adoecendo e trazer muitos problemas para o trabalho’ (G8). Portanto, gerir conflitos construtivamente é apontado como uma prevenção para o adoecimento dos servidores.

Na terceira sessão, foi destacado que é difícil falar de forma racional com os nervos esquentados (G4), que é preciso ter empatia para solucionar problemas de forma eficaz (G7) e que a experiência conta nesta hora (G8). G8 entende que os itens 7 e 8 são repetitivos, que o item 4 embora seja importante, é difícil de mensurar, é mais complicado de estudar. G5 entende que os itens 8, 9 e 10 são os mais importantes.

G3 sugeriu juntar os itens e deixar apenas 3 ou 4 para um questionário mais enxuto. Para ele, os itens 2, 3 e 7 poderiam ser transformados em apenas 1 item que descrevesse a importância de se controlar as emoções, e os itens 9 e 10 poderiam ser transformados em um item que envolvesse a resistência a mudanças. O G3 também achou o item 12 bastante relevante para no planejamento de ações de capacitação caso os gestores acreditem que não dominam tal competência.

Quadro 15: Descritores da dimensão Gestão do Estresse (GE)

Descritores da Competência	Competência	Autores	Item
Eu acho difícil deixar de falar ou fazer algumas coisas na hora da raiva, mesmo sabendo que posso me arrepender depois	Resiliência	Elias <i>et al.</i> (1997); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	1
Eu não consigo controlar minhas emoções diante de situações estressantes	Autodomínio	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002)	2
Eu consigo influenciar outros a expressar emoções positivas e a evitar emoções negativas	Influência/ Liderança inspiradora	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001)	3
Aceito e respeito que outros pensem e ajam de forma diferente de mim	Independência	Bar-On (2002)	4
Eu consigo gerar oportunidades para experimentar emoções positivas	Resiliência	Elias <i>et al.</i> (1997); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	5
Quando sou provocado por alguém, busco me acalmar e pensar em coisas boas	Flexibilidade	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002)	6
Quando estou estressado, procuro maneiras de me acalmar	Flexibilidade	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002)	7
Tenho medo das mudanças	Flexibilidade	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002)	8
Quando não conheço algo, busco informações e ajuda sem muita dificuldade	Flexibilidade	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002)	9
Eu me sinto bloqueado quando preciso resolver conflitos	Assertividade	Bar-On (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	10
Eu acho difícil lidar com conflitos constantes no ambiente de trabalho por não saber como resolvê-los	Gerenciamento de conflitos	Boyatzis et al. (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	11

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

G9 também entendeu que os itens são muito repetitivos e semelhantes, mas o item 9 que trata de medo de mudanças é relevante, especialmente no tempo em que estamos vivendo.

Após as sessões do *focus group*, foi realizada a análise descritiva dos dados por meio do SPSS, conforme tabela 5 e 6. Os itens considerados mais importantes, seguindo as medidas de tendência central, foram 3, 4, 5, 6, 7, 9 e 11, sendo que os itens 3, 7, 9 e 11 apresentaram maior variância na avaliação da importância, enquanto que os mais relevantes foram os 6, 7, 8, 9 e 11, com maior variância em 6, 7 e 8.

Tabela 5: Análise descritiva de importância da dimensão Gestão do Estresse (GE)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Válido	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	7,75	7,75	8,38	8,81	8,69	8,44	7,94	8,25	6,94	8,38	7,75
Mediana	9,00	9,00	9,00	9,00	8,50	10,0	8,00	9,00	8,00	9,00	9,00
D. Padrão	2,88	2,84	1,78	1,27	1,44	2,68	2,17	2,59	3,35	1,96	2,88
Variância	8,33	8,06	3,18	1,62	2,09	7,19	4,72	6,73	11,2	3,85	8,33
Mínimo	0	0	5	7	5	0	4	0	0	4	0
Máximo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Tabela 6: Análise descritiva de relevância da dimensão Gestão do Estresse (GE)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Válido	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	6,38	7,50	7,88	7,88	7,63	8,00	8,31	8,00	8,88	6,94	8,38	6,38
Mediana	6,50	8,50	8,00	8,50	8,50	8,50	9,50	8,50	10,0	6,00	9,00	6,50
D. Padrão	2,68	2,78	2,24	2,12	2,63	2,28	2,38	2,44	1,54	2,69	1,74	2,68
Variância	7,18	7,73	5,05	4,51	6,91	5,20	5,69	6,00	2,38	7,26	3,05	7,18
Mínimo	3	3	3	5	2	3	2	3	5	3	5	3
Máximo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Portanto, ao final do *focus group*, os itens foram ajustados para se adequar as considerações dos gerentes e a pesquisa bibliográfica. Buscou-se reduzir a quantidade de itens, pois os gerentes afirmaram que os itens desta dimensão estavam bem repetitivos.

Quadro 16: Descritores da dimensão Gestão do Estresse (GE) após análises

Descritores da Competência	Competência	Item
Eu acho difícil deixar de falar ou fazer algumas coisas em situações estressantes, mesmo sabendo que posso me arrepender depois	Resiliência	GE1
Eu consigo influenciar outros a expressar emoções positivas	Influência/ Liderança inspiradora	GE2
Eu consigo influenciar outros a evitar emoções negativas	Influência/ Liderança inspiradora	GE3
Aceito e respeito quando os outros expressam opiniões diferente de mim	Independência	GE4
Aceito e respeito quando os outros tem atitudes diferentes da minha	Independência	GE5
Quando estou estressado, busco maneiras de me acalmar	Flexibilidade	GE6
Quando estou estressado, busco maneiras de pensar em coisas boas	Flexibilidade	GE7
Quando não conheço algo, busco informações e ajuda sem muita dificuldade	Flexibilidade	GE8
Eu me sinto bloqueado quando preciso resolver conflitos	Assertividade	GE9
Eu crio oportunidades para experimentar emoções positivas	Resiliência/otimismo	GE10
Eu gerencio os conflitos de minha equipe de forma construtiva	Gerenciamento de Conflitos	GE11

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Os itens 1 e 2 foram reescritos como apenas 1 item, pois são bem parecidos, o mesmo ocorreu com os itens 7 e 8. O item 9 foi excluído por avaliar algo muito próximo do item 10 e por dificilmente uma pessoa que possui medo de mudanças se auto-avaliar desta forma, recorrendo a outras coisas como fonte de seu comportamento caracterizado por aversão a mudanças.

O item 12 foi contemplado pelo item 6 da dimensão Consciência Emocional, portanto foi excluído. Este item 6 da CE foi incluído nesta dimensão de GE. Os demais itens foram organizados conforme o quadro 16.

5.1.4 Dimensão Tomada de Decisão Responsável

Após a primeira sessão do *focus group*, foram elaborados os itens do quadro 17 para mensurar o domínio e mobilização das competências identificadas na dimensão Tomada de Decisão Responsável.

Quadro 17: Descritores da Dimensão Tomada de Decisão Responsável (TDR)

Descritores da Competência	Competência	Autores	Item
Eu consigo refletir sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.	Responsabilidade	Perez-Escoda (2010; 2016)	TDR1
Eu evito agir por impulso ao tomar uma decisão.	Autodomínio	Elias <i>et al.</i> (1997); Boyatzis e Goleman (2001); Bar-On (2002); Bem-Ze'ev (2002)	TDR2
Eu percebo minhas reações emocionais ao tomar uma decisão	Auto-respeito	Bar-On (2002)	TDR3
Eu sinto segurança ao tomar uma decisão	Teste da realidade	Bar-On (2002)	TDR4
Eu respeito a opinião dos outros ao tomar uma decisão	Empatia/ Tomada de decisão	Perez-Escoda (2010; 2016)	TDR5
Eu consigo defender minha opinião quando sou criticado, provocado ou ameaçado.	Assertividade	Bar-On (2002); Perez-Escoda (2010; 2016)	TDR6

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Na terceira sessão do *focus group*, destacou-se a importância de controlar as próprias emoções para não tomar decisões quando se está estressado (G8). Para G5, todos os itens são relevantes, menos o 4, pois considerar as emoções dos outros ao tomar uma decisão pode fazer com que o gestor tome uma decisão de forma irracional influenciado por suas emoções, desta forma uma decisão errada ou pouco assertiva compromete a credibilidade do gestor.

Para G3, o item 2 já contempla o item 3. O item 6 é importante para G3, mas não se deve pensar que nossa decisão sempre tenha que agradar ou que outros tenham que concordar com ela. Respeitar a opinião de outros nem sempre faz o gestor mudar sua decisão. Por fim, G3

entende que o item 7 é extremamente relevante, pois a assertividade faz com que se defenda aquilo em que se acredite quando há fundamento para isto. G9 afirma que a assertividade é muito relevante, pois o gestor precisa demonstrar empatia, mas ‘logicamente a tomada de decisão... a decisão final cabe ao gestor’.

Após as sessões do *focus group*, foi realizada a análise descritiva dos dados por meio do SPSS, conforme tabelas 7 e 8. Os itens considerados mais importantes, seguindo as medidas de tendência central, foram 1, 5, 6 e 7, com maior variância para o 6 e 7. Enquanto que, os itens com maior relevância foram 1, 2 e 6, com maior variância para o 6.

Tabela 7: Análise descritiva de importância da dimensão Tomada de Decisão Responsável (TDR)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7
Válido	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0
Média	9,25	8,94	8,63	8,13	9,31	9,06	9,00
Mediana	10,00	10,00	9,00	8,00	10,00	10,00	10,00
D. Padrão	1,183	1,436	1,455	2,094	1,302	1,948	1,932
Variância	1,400	2,063	2,117	4,383	1,696	3,796	3,733
Mínimo	6	6	6	3	6	3	4
Máximo	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Tabela 8: Análise descritiva de relevância da dimensão Tomada de Decisão Responsável (TDR)

Estatísticas	1	2	3	4	5	6	7
Válido	16	16	16	16	16	16	16
Nulo	0	0	0	0	0	0	0
Média	8,88	8,38	7,63	7,94	7,94	8,19	7,56
Mediana	10,00	8,00	8,00	8,50	7,50	9,00	8,00
D. Padrão	1,784	1,708	2,187	2,265	2,016	2,198	2,555
Variância	3,183	2,917	4,783	5,129	4,063	4,829	6,529
Mínimo	5	5	3	3	5	3	3
Máximo	10	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Quadro 18: Descritores da Dimensão Tomada de Decisão Responsável após análises (TDR)

Descritores da Competência	Competência	Item
Eu consigo refletir sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.	Responsabilidade	TDR1
Eu evito agir por impulso ao tomar uma decisão por perceber minhas emoções.	Autodomínio	TDR2
Eu sinto segurança ao tomar uma decisão	Teste da Realidade	TDR3
Eu considero as emoções de outros ao tomar uma decisão	Empatia	TDR4
Eu respeito a opinião de outros ao tomar uma decisão	Tomada de decisão	TDR5
Eu consigo defender minha opinião quando sou criticado, provocado ou ameaçado	Assertividade	TDR6

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Portanto, ao final do *focus group*, os itens foram ajustados para se adequar as considerações dos gerentes e a pesquisa bibliográfica, os itens 2 e 3 foram reescritos em apenas 1 item por serem bem parecidos e para reduzir a quantidade de itens do questionário, o mesmo ocorreu com os itens 4 e 6. Os demais itens foram organizados conforme quadro 18.

5.1.5 Primeira atividade de amostragem

Quadro 19: Versão do questionário para o pré-teste

Competência	CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	Item
Autoconsciência emocional	Eu tenho dificuldade de expressar minhas emoções	CE1
Autoconsciência emocional	Eu tenho dificuldade de descrever meus sentimentos	CE2
Autoconsciência emocional	Eu percebo como as minhas emoções influenciam o meu comportamento	CE3
Empatia	Eu percebo facilmente como os outros se sentem	CE4
Empatia	Eu me coloco no lugar dos outros e auxilio a resolver seus problemas	CE5
Realização Pessoal	Eu busco me desenvolver pessoal e profissionalmente para ajudaras pessoas	CE6
Competência	CONSCIÊNCIA SOCIAL	Item
Influência e Trabalho em equipe	Eu consigo influenciar as pessoas na busca do mesmo objetivo por meio do compromisso mútuo.	CS1
Relacionamento interpessoal	Eu tenho facilidade de estabelecer parcerias com outras pessoas.	CS2
Relacionamento interpessoal	Eu estabeleço relacionamentos satisfatórios com as pessoas, onde todos são beneficiados	CS3
Influência	As pessoas confiam em mim porque sou percebido como um exemplo.	CS4
Relacionamento interpessoal	Estou sempre acessível quando minha equipe precisa de mim	CS5
Competência	GESTÃO DO ESTRESSE	Item
Autodomínio	Eu acho difícil deixar de falar ou fazer algumas coisas em situações estressantes, mesmo sabendo que posso me arrepender depois	GE1
Regulação emocional	Eu consigo influenciar as pessoas a expressar emoções positivas	GE2
Regulação emocional	Eu consigo influenciar as pessoas a evitar emoções negativas	GE3
Autodomínio	Aceito e respeito quando os outros expressam opiniões diferente de mim	GE4
Autodomínio	Aceito e respeito quando os outros têm atitudes diferentes da minha	GE5
Regulação emocional	Quando estou estressado busco maneiras de me acalmar	GE6
Regulação emocional	Quando estou estressado busco maneiras de pensar em coisas boas	GE7
Regulação emocional	Quando não conheço algo, busco informações e auxílio sem muita dificuldade	GE8
Gerenciamento de conflitos	Eu me sinto bloqueado quando preciso resolver conflitos	GE9
Regulação emocional	Eu crio oportunidades para experimentar emoções positivas	GE10
Gerenciamento de Conflitos	Eu gerencio os conflitos de minha equipe de forma construtiva	GE11
Competência	TOMADA DE DECISÃO RESPONSÁVEL	Item
Tomada de Decisão	Eu reflito sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.	TDR1
Tomada de Decisão	Eu evito agir por impulso ao tomar uma decisão porque percebo minhas emoções.	TDR2
Assertividade	Eu sinto segurança ao tomar uma decisão	TDR3
Tomada de Decisão	Eu considero as emoções de outros ao tomar uma decisão	TDR4
Tomada de Decisão	Eu respeito a opinião dos outros ao tomar uma decisão	TDR5
Assertividade	Eu defendo minha opinião quando sou criticado, provocado ou ameaçado.	TDR6

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Os itens do questionário foram organizados levando em consideração as dimensões de competências, a análise estatística descritiva e a análise compreensiva interpretativa dos dados (SILVA, 2005), de acordo com o quadro 19. Inicialmente, o questionário tinha 32 itens, após a validação de face e conteúdo com os gestores na pesquisa apresentada no capítulo 4 deste trabalho, a versão para pré-teste foi reduzida para 28 itens.

Após a finalização do questionário, foi estruturada uma base de dados no *Google forms* e disponibilizada para gerentes de agências na Gerência Executiva João Pessoa através de mensagens em grupos de *Whats App*. O questionário também foi enviado em grupos de WhatsApp de gestores da área meio do setor de Atendimento do INSS de todas as superintendências regionais.

Decidiu-se que uma escala de Likert seria a alternativa mais adequada para as respostas da escala. Um dos motivos foi compreender que os gestores possuem uma rotina muito intensa e dispõe de pouco tempo no dia-a-dia o que poderia resultar em poucas respostas caso o questionário ficasse muito extenso. A escala de Likert permite que os questionários sejam apresentados de forma reduzida.

Nesta primeira atividade de amostragem, os participantes foram convidados a avaliar o nível de domínio e o nível de mobilização das competências descritas nos itens numa escala de Likert de 0 a 10, sendo 0 não domina e 10 domina plenamente para domínio e 0 nunca utiliza em ação/expressa a competência e 10 sempre utiliza em ação/expressa a competência como gerente para mobilização.

Durante o período de uma semana, 39 questionários foram respondidos. Em uma análise exploratória preliminar, verificou-se que as proporções da variável ‘gênero’ não estão bem distribuídas na amostra: 24 homens e 15 mulheres. As médias das variáveis estão definidas dentro do intervalo da escala. Com relação a variância e ao desvio padrão os resultados apresentaram-se satisfatórios, com variâncias aceitáveis dentro do limite da escala e sempre maiores que 1, em metade das variáveis maiores que 2. Não foram encontrados valores faltantes.

Esta amostra foi considerada muito pequena e pouco representativa da população. Também foi necessário ampliar a quantidade de descritores para ajustar melhor o constructo a ser mensurado com o referencial teórico e os dados empíricos coletados e analisados no capítulo 4 deste trabalho. Foi decidido realizar alguns ajustes, submeter os itens a avaliação por especialistas e realizar nova atividade de amostragem.

5.1.6 Avaliação por especialistas

Após esta verificação inicial, decidiu-se por reescrever alguns itens, excluir aqueles com problemas detectados na análise fatorial exploratória e inserir itens que explicassem os construtos mais adequadamente.

Quadro 20: itens do questionário para avaliação pelos especialistas

Item	Descrição	Competência
1	Eu percebo as minhas emoções com facilidade	Autoconsciência emocional
2	Eu compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento	
3	Eu associo minhas emoções a acontecimentos	
4	Eu entendo como os outros se sentem	Empatia
5	Eu me coloco no lugar dos outros para ajuda-los a resolver seus problemas	
6	Eu considero as limitações das pessoas ao lidar com elas	
7	Eu consigo lidar com várias demandas de trabalho/estudo mantendo meu equilíbrio emocional	Orientação para realização
8	Estabeleço metas para mim mesmo/a e depois tento alcançá-las	
9	Eu evito ultrapassar os meus limites mesmo sob pressão	Auto respeito
10	Eu evito trabalhar além dos meus limites, mesmo que seja para ajudar as pessoas	
11	Eu coopero e contribuo quando trabalho em grupo	Trabalho em equipe
12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim	
13	Eu estabeleço bons relacionamentos com as pessoas em geral	Relacionamento interpessoal
14	Eu confio nos meus colegas de trabalho	
15	Eu tenho relacionamentos marcados pelo ato de dar e receber afeto	
16	Eu estabeleço parcerias com pessoas e outras organizações pensando no bem-estar social	Responsabilidade Social
17	Eu me sinto responsável pelo sucesso/fracasso da organização em que trabalho/estudo	
18	Eu estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo	Influência
19	Eu controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão	Autodomínio
20	Eu mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo sob situações estressantes	
21	Eu aceito e respeito quando os outros têm atitudes diferentes da minha	
22	Eu evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante	
23	Eu busco maneiras de me acalmar quando estou estressado/a	Regulação emocional
24	Eu crio oportunidades para experimentar emoções positivas	
25	Eu me adapto facilmente em situações de mudança	Flexibilidade
26	Eu lido com várias demandas no trabalho sem perder o equilíbrio emocional	
27	Eu encontro soluções criativas para os problemas que eu enfrento	
28	Eu gerencio os conflitos de minha equipe de forma construtiva	Gerenciamento de conflitos
29	Eu me sinto bloqueado/a quando preciso resolver um conflito	
30	Eu busco a maior quantidade de informações possível antes de tomar uma decisão	Tomada de decisões
31	Eu reflito sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la	
32	Eu considero as emoções dos outros ao tomar uma decisão	
33	Eu assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões	
34	Eu falo o que é preciso para não me sentir mal depois por conta disto	Assertividade
35	Eu defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão	
36	Eu consigo me posicionar para manter a minha decisão mesmo sob pressão	

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Buscou-se rever as competências socioemocionais evidenciadas na literatura e seus conceitos, verificando-se a adequação dos itens ao questionário e a inclusão de itens para mensurar construtos não contemplados.

Dos itens constantes no quadro 19, foram excluídos CE2, CE6, CS4, TDR2, TDR3 e TDR5. Foram incluídos ao questionário os itens 3, 7, 8, 9, 10, 11, 20, 22, 25, 26, 27, 34 e 36 constantes no quadro 20. O item CS3 do quadro 19 foi transformado nos itens 14 e 15 do quadro 20. Os demais itens foram mantidos ou sofreram pequenos ajustes. Em resumo, o questionário possuía 28 itens, excluiu-se 6, um transformou-se em 2 e foram incluídos 13 itens. Este ajuste resultou em uma nova escala com 36 itens conforme o quadro 20, sendo estes submetidos a avaliação por especialistas.

Os descritores foram avaliados numa escala de 1 a 5 quanto a adequação a competência, (1 = Totalmente Inadequado; 2 = Pouco Adequado; 3 = Adequado em nível médio; 4 = Muito Adequado; 5 = Totalmente Adequado) e quanto a clareza do Enunciado (1 = Nada Claro; 2 = Pouco Claro; 3 = Claro em nível razoável; 4 = Muito Claro; 5 = Totalmente Claro). A tabela 9 apresenta a média da avaliação dos descritores por especialistas quanto a adequação e clareza dos descritores. Estes resultados mostram que os itens estão claros e adequados a competência que pretendem avaliar.

Os especialistas sugeriram novos descritores para avaliar as competências ou alterações na descrição dos itens. Por fim, a escala foi enviada a um especialista em Letras / Português para correções a nível linguístico. Após considerar as sugestões de todos os especialistas, os itens foram ajustados e chegamos a versão apresentada no quadro 21.

Tabela 9: Média da avaliação dos descritores por especialistas

Item	Adequação	Clareza
1	5	5
2	4,8	5
3	4,5	4,7
4	4,5	4,7
5	4,5	4,5
6	5	5
7	4,8	5
8	4,5	4,5
9	4,3	5
10	4,3	5
11	3,8	5
12	4,3	4,8
13	4,3	4,5
14	4,3	4,5
15	4,3	4,3
16	5	4,8
17	4,8	4,8
18	4,2	4,2
19	4,8	4,8
20	5	5
21	4,6	4,6
22	4,8	4,8
23	4,3	4,3
24	5	5
25	4,6	4,8
26	5	4,6
27	4,6	4,8
28	4,8	5
29	5	5
30	4	5
31	5	5
32	5	5
33	5	5
34	4,7	5
35	4,7	4,4

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 21: Escala após avaliação por especialistas.

Item	Descritor	Competência
V1	Percebo as minhas emoções com facilidade.	Autoconsciência emocional
V2	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.	
V3	Associo minhas emoções a acontecimentos.	
V4	Evito ultrapassar os meus limites mesmo sob pressão.	
V5	Evito trabalhar além dos meus limites, mesmo que seja para ajudar as pessoas.	
V6	Entendo como os outros se sentem.	Empatia
V7	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.	
V8	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.	
V9	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua	Relacionamento interpessoal
V10	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.	
V11	Coopero quando trabalho em equipe.	Trabalho em equipe
V12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.	
V13	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.	Responsabilidade Social
V14	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.	
V15	Sinto-me responsável pelo sucesso/fracasso da organização em que trabalho/estudo.	Gerenciamento de conflitos
V16	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.	
V17	Sinto-me incapaz de agir quando preciso resolver um conflito.	Regulação emocional
V18	Controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão.	
V19	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo diante de situações estressantes.	
V20	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.	
V21	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.	
V22	Busco maneiras de me acalmar quando estou estressado/a.	
V23	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.	
V24	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.	Flexibilidade
V25	Adapto-me facilmente a situações de mudança.	
V26	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.	Tomada de decisão
V27	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.	
V28	Reflico sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.	
V29	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.	
V30	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.	
V31	Estabeleço metas para mim mesmo/a e depois tento alcançá-las.	Assertividade
V32	Defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão.	
V33	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.	
V34	Controlo aquilo que falo para não me sentir mal depois	

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Outro problema identificado no pré-teste foi exatamente o que mensurar por meio da escala. Decidiu-se não mensurar níveis de domínio e de mobilização, pois a neste formato a escala ficaria muito extensa. Embora a escala de Likert continuasse sendo adotada, os gerentes deveriam responder com que frequência utiliza em ação ou expressa cada competência. Este modelo de pergunta seria mais claro e inteligível para os respondentes e resultaria numa escala menor.

Sobre a escala de Likert utilizada, foi decidido alterar a atribuição semântica e a quantidade dos pontos. Utilizou-se a atribuição semântica aos pontos: 1 – Nunca; 2 – Quase

Nunca; 3 – Às vezes; 4 – Frequentemente; 5 – Quase sempre e 6 – Sempre. Esta atribuição semântica traduz a ideia de frequência em que determinada competência é mobilizada pelo respondente. Portanto, a escala se propõe a medir a frequência com que a população pesquisada mobiliza determinada competência.

5.2 Processo de Validação da escala

O processo de validação da escala envolveu a realização de uma pesquisa do tipo Survey. A aplicação do questionário foi realizada no mês de maio de 2018, disponibilizados por meio do *Google forms*, do período de 2 a 20/05/2018. A amostra foi composta por 424 gerentes. Os resultados foram inseridos numa planilha do software SPSS.

5.2.1 Caracterização da amostra

Quanto à categorização da amostra, 220 respondentes se identificaram como do sexo Feminino e 204 como do sexo Masculino. Quanto a regiões em que trabalha, 163 são do Sudeste, 141 do Nordeste, 68 do Sul, 28 do Centro-Oeste e 28 do Norte. A idade dos respondentes varia entre 25 e 66 anos. Quanto ao tempo que trabalha na organização, 60% afirma que trabalha entre 5 e 15 anos. Cerca de 36% afirma que atuam como gestor entre 1 e 5 anos, 27% entre 6 e 10 anos e outros cerca de 27% de 11 e 15 anos. Quase 54% da amostra possui renda bruta familiar entre 6 e 10 mil reais. Cerca de 50% possui entre 30 e 40 anos de idade. Percebe-se que a amostra possui uma boa representatividade de respondentes por região. Não houve valores perdidos.

O levantamento survey realizado coletou dados referentes a gênero, região geográfica, tempo como gestor, tempo de serviço no INSS, idade, renda mensal familiar e previsão de aposentadoria com objetivo de verificar o perfil sócio-demográfico da amostra. Estas variáveis foram categorizadas de acordo com o quadro 22.

A tabela 10 apresenta a frequência da variável ‘gênero’, com uma distribuição de 48,1% na categoria Masculino e 51,9% na categoria Feminino, o que reflete uma distribuição equilibrada com uma leve diferença no gênero Feminino (2). Em relação a variável região geográfica, as regiões Norte e Centro-Oeste representam menos que 13% juntas, o que reflete a população pesquisada, visto que a maioria das agências do INSS estão na região Nordeste e

Sudeste. Quase 38% afirmaram ser do Sudeste, 33% do Nordeste e 16% do Sul conforme tabela 11.

Quadro 22: Categorização de variáveis sócio-demográficas

Variável	Categorias (código)
Gênero	Masculino (1) e Feminino (2)
Região Geográfica	Sudeste (1) Centro Oeste (2) Sul (3) Nordeste (4) Norte (5)
Tempo como gestor (em anos)	Até 1 (1) Mais de 1 até 5(2) Mais de 5 até 10(3) Mais de 10 (4)
Tempo no INSS (em anos)	Até 5(1) Mais de 5 até 10(2) Mais de 10 até 15(3) Mais de 15 até 20(4) mais de 20(5)
Idade (em anos)	Até 29 (1) De 30 a 39 (2) De 40 a 49 (3) De 50 a 59 (4) 60 ou mais (5)
Renda familiar (em mil reais)	Até 6(1) Mais de 6 até 10(2) Mais de 10 até 15(3) Mais de 15 até 20(4) Mais de 20 (5)
Previsão Aposentadoria	2018(1) 2019(2) 2020 (3) 2021(4) 2022 ou mais (5) Não penso nisso no momento (6)

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 10: Frequência da variável ‘gênero’.

Gênero	Frequência	Porcentagem
Masculino	204	48,1
Feminino	220	51,9
Total	424	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 11: Frequência da variável ‘Região geográfica’.

Região geográfica	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Sudeste	163	38,4	38,4
Centro-Oeste	28	6,6	45,0
Sul	68	16,0	61,1
Nordeste	141	33,3	94,3
Norte	24	5,7	100,0
Total	424	100,0	

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Quanto ao tempo como gestor, quase metade dos respondentes (51,2%) possui até 5 anos como gestor. A maioria deles possuem mais de 1 até 5 anos como gestor, ou seja, quase 36% conforme tabela 12. Em relação ao tempo de serviço no INSS, quase 60% dos respondentes possuem mais de 5 até 15 anos de atuação na instituição. Cerca de um quarto dos respondentes possui mais de 20 anos de serviço, conforme ilustra a tabela 13. Quase 55% dos respondentes possui renda superior a 5 e até 10 mil reais e quase 30% possui renda superior a 10 mil e até 15 mil reais, de acordo com tabela 14.

Quanto a previsão para aposentadoria, a cada 3 respondentes, quase 2 não estão pensando nisso no momento, o que é curioso, pois quase um terço dos servidores podem se aposentar em 2019, conforme tabela 15.

Tabela 12: Frequência da variável ‘tempo como gestor’.

Tempo Gestor	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 1 ano	64	15,1	15,1
Mais de 1 até 5 anos	153	36,1	51,2
Mais de 5 até 10 anos	115	27,1	78,3
Mais de 10 anos	92	21,7	100,0
Total	424	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 13: Frequência da variável ‘tempo de serviço no INSS’.

Tempo INSS	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 5 anos	48	11,3	11,3
Mais de 5 até 10 anos	123	29,0	40,3
Mais de 10 até 15 anos	125	29,5	69,8
Mais de 15 até 20 anos	25	5,9	75,7
Mais de 20 anos	103	24,3	100,0
Total	424	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 14: Frequência da variável ‘previsão para a aposentadoria’.

Previsão Aposentadoria	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
2018	3	,7	,7
2019	44	10,4	11,1
2020	19	4,5	15,6
2021	6	1,4	17,0
2022 ou mais	69	16,3	33,3
Não penso nisso	283	66,7	100,0
Total	424	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 15: Frequência da variável ‘idade’.

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
De 20 a 29 anos	27	6,4	6,4
De 30 a 39 anos	194	45,7	52,1
De 40 a 49 anos	82	19,3	71,4
De 50 a 59 anos	101	23,8	95,2
Mais de 60 anos	20	4,8	100,0
Total	424	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 16: Frequência da variável 'renda'.

Renda (em mil reais)	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 6	25	5,9	5,9
Mais de 6 até 10	230	54,2	60,1
Mais de 10 até 15	120	28,3	88,4
Mais de 15 até 20	28	6,6	95,0
Mais de 20	21	5,0	100,0
Total	424	100,0	100,0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Ainda em relação a variável idade, quase 46% dos respondentes possuem entre 30 e 39 anos, sendo quase 95% possuem menos de 60 anos, conforme indicado na tabela 16. Os dados da pesquisa revelam que o percentual de participação dos gestores idosos na amostra é muito pequena.

5.2.2 Análise exploratória, de confiabilidade, de correlação e análise fatorial exploratória

A análise exploratória revelou ausência de valores perdidos, e não foram excluídos valores extremos e as variáveis apresentaram médias bem próximas das medianas. Uma análise dos histogramas das variáveis permitiu observar que elas não seguem uma distribuição normal. Após uma análise exploratória dos dados, foi decidido não excluir nenhuma variável.

Para a limpeza da escala descrita, realizou-se uma análise de correlação, análise de confiabilidade e análise fatorial exploratória (AFE). Os itens foram excluídos apenas após uma análise conjunta, seguindo critérios propostos por Costa (2011). O quadro 23 apresenta os critérios utilizados para verificar a necessidade de exclusão de itens.

Quadro 23: Valores considerados para exclusão de itens da escala.

Medidas	Valores considerados
Análise de Correlação	Menor que 0,2, maior que 0,9
Comunalidades	Menor que 0,4
Carga fatorial na AFE	Menor que 0,4
Medida de adequação de amostra KMO	Menor que 0,7
Teste de Bartlett	Significância estatística
Variância total explicada	Menor que 50%
Alfa de Cronbach	Menor que 0,7

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Realizou-se uma análise de correlação por dimensões da escala para verificar os itens que supostamente estariam inadequados para mensurar o constructo. Seguimos a recomendação de Costa (2011) de verificar a possibilidade de exclusão de variáveis da mesma dimensão que

apresentarem muitos valores para correlações entre itens maiores que 0,9 ou menor que 0,2, ou com significância estatística nestas correlações (p valor maior que 0,05). Quanto a primeira dimensão, observa-se problemas nas variáveis V3, V4, V5. Na segunda, problemas na V15, na terceira, problemas na V17, na quarta não foram identificados problemas. As extrações utilizadas na análise de correlação foram realizadas por meio do software SPSS e são apresentadas nas tabelas de 17 a 20, sendo que os valores considerados com problemas estão em negrito (COSTA, 2011).

Tabela 17: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da primeira dimensão.

	M	DP	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
V1	4,67	1,057							
V2	4,70	1,044	0,439*						
V3	4,17	1,255	0,225*	0,431*					
V4	4,08	1,230	0,167*	0,119*	0,038				
V5	3,00	1,342	-0,006	0,038	0,036	0,366*			
V6	4,36	0,945	0,459*	0,338*	0,169*	0,085	0,008		
V7	5,15	0,858	0,355*	0,295*	0,169*	0,139*	-0,040	0,450*	
V8	4,84	1,047	0,350*	0,301*	0,146*	0,105**	0,075	0,439*	0,481*

Fonte: elaborado pelo autor, 2018. N = 424, * $p \leq 0,01$, ** $p \leq 0,05$, M = Média, DP = Desvio Padrão.

Tabela 18: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da segunda dimensão.

	M	DP	V9	V10	V11	V12	V13	V14
V10	4,61	1,190	0,522*					
V11	5,50	0,763	0,443*	0,319*				
V12	5,48	0,753	0,309*	0,227*	0,546*			
V13	4,78	1,058	0,316*	0,329*	0,338*	0,399*		
V14	4,70	1,253	0,272*	0,241*	0,361*	0,319*	0,376*	
V15	4,02	1,401	0,159	0,193	0,219	0,258	0,328	0,131

Fonte: elaborado pelo autor, 2018. N = 424, * $p \leq 0,01$, ** $p \leq 0,05$, M = Média, DP = Desvio Padrão.

Tabela 19: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da terceira dimensão.

	M	DP	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25
V18	4,45	1,028	0,417*	-0,076								
V19	4,53	0,998	0,300*	-0,188*	0,333*							
V20	5,00	0,912	0,371*	-0,101**	0,441*	0,330*						
V21	4,85	1,069	0,330*	-0,054	0,590*	0,306*	0,538*					
V22	4,54	1,058	0,302*	-0,134*	0,406*	0,309*	0,326*	0,461*				
V23	4,60	1,062	0,373*	-0,038	0,264*	0,315*	0,315*	0,336*	0,440*			
V24	4,39	1,073	0,356*	-0,219*	0,391*	0,429*	0,258*	0,359*	0,366*	0,283*		
V25	4,90	0,991	0,344*	-0,124**	0,349*	0,429*	0,306*	0,332*	0,330*	0,336*	0,440*	
V26	4,39	1,046	0,381*	-0,117**	0,226*	0,276*	0,116**	0,197*	0,282*	0,396*	0,382*	0,369*

Fonte: elaborado pelo autor, 2018. N = 424, * $p \leq 0,01$, ** $p \leq 0,05$, M = Média, DP = Desvio Padrão.

Tabela 20: Correlação de Pearson e significância entre variáveis da quarta dimensão.

	M	DP	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33
V28	4,91	0,937	0,587*						
V29	4,60	0,992	0,412*	0,408*					
V30	4,17	1,255	0,458*	0,488*	0,277*				
V31	5,53	0,804	0,322*	0,258*	0,156*	0,285*			
V32	4,44	1,173	0,501*	0,438*	0,301*	0,383*	0,261*		
V33	4,69	1,014	0,428*	0,337*	0,194*	0,419*	0,274*	0,422*	
V34	4,63	0,954	0,238*	0,272*	0,226*	0,189*	0,215*	0,200*	0,108*

Fonte: elaborado pelo autor, 2018. N = 424, * $p \leq 0,01$, ** $p \leq 0,05$, M = Média, DP = Desvio Padrão.

Após a análise de correlação entre itens de mesma dimensão, foi extraída a análise fatorial exploratória (AFE) das variáveis com as seguintes opções: método de componentes principais, rotação Varimax com base em autovalores superiores a 1, ordenando por tamanho a exibição dos fatores e suprimindo fatores com valor absoluto menor que 0,4. A extração foi realizada por meio do software SPSS. A matriz de componente rotativa resultou em sete fatores, os resultados são apresentados nas tabelas 21 e 22. Todas as comunalidades apresentaram valores superiores a 0,4, exceto duas: V14 e V15. As cargas fatoriais apresentaram valores acima de 0,4, exceto V14 e V22.

Tabela 21: Estatísticas descritivas, cargas fatoriais e comunalidades da primeira AFE

	Média	Desvio Padrão	Carga fatorial	Comunalidades	Alfa de Cronbach (item excluído)
Fator 1					
V30	5,53	0,804	0,688	0,570	0,908
V11	5,50	0,763	0,676	0,585	0,908
V12	5,48	0,753	0,638	0,535	0,909
V28	4,91	0,937	0,637	0,593	0,908
V27	4,60	0,992	0,594	0,577	0,907
V7	5,15	0,858	0,593	0,606	0,908
V20	5,00	0,912	0,560	0,601	0,909
V25	4,90	0,991	0,451	0,496	0,909
V16	4,80	1,012	0,445	0,557	0,908
V32	4,69	1,014	0,443	0,525	0,908
V33	4,63	0,954	0,425	0,424	0,910
V14	4,70	1,253	0,378	0,370	0,910
Fator 2					
V6	4,36	0,945	0,700	0,650	0,909
V10	4,61	1,190	0,695	0,619	0,910
V9	4,77	1,016	0,671	0,581	0,909
V29	4,60	0,992	0,624	0,580	0,908
V8	4,84	1,047	0,615	0,514	0,909
Fator 3					
V34	4,32	1,042	0,772	0,639	0,911
V18	4,45	1,028	0,743	0,695	0,908
V21	4,85	1,069	0,662	0,644	0,908
V22	4,54	1,058	0,396	0,538	0,908

	Média	Desvio Padrão	Carga fatorial	Comunalidades	Alfa de Cronbach (item excluído)
Fator 4					
V26	4,39	1,046	0,719	0,632	0,910
V31	4,44	1,173	0,618	0,473	0,911
V13	4,78	1,058	0,592	0,600	0,908
V15	4,02	1,401	0,487	0,362	0,913
V23	4,60	1,062	0,442	0,499	0,908
Fator 5					
V17	2,34	1,056	-0,686	0,503	0,918
V24	4,39	1,073	0,523	0,565	0,910
V19	4,53	0,998	0,477	0,528	0,909
Fator 6					
V3	4,17	1,255	0,788	0,667	0,914
V2	4,70	1,044	0,719	0,671	0,909
V1	4,67	1,057	0,460	0,562	0,909
Fator 7					
V4	4,08	1,230	0,771	0,661	0,913
V5	3,00	1,342	0,770	0,638	0,917

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 22: Medidas complementares da primeira AFE

Número de observações	424
Medida KMO de adequação de amostragem.	0,926
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	5607,671
gl	561
Sig.	0,00
Variância total explicada	56,65%
Alfa de Cronbach	0,912

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Após a AFE envolvendo todos os itens da escala, foi realizado procedimento similar para cada uma das quatro dimensões definidas no capítulo 4. As tabelas 23 a 26 apresentam as matrizes de componentes rotativas por dimensão e as comunalidades das variáveis, utilizando o método de análise de componentes principais e de rotação ortogonal Varimax, com base em autovalores superiores a 1, ordenando por tamanho a exibição dos fatores e suprimindo fatores com valor absoluto menor que 0,4.

Analisando os resultados acima, decidiu-se excluir as variáveis de acordo com a análise de correlação, análise fatorial e análise de confiabilidade seguindo as recomendações de Costa (2011) e apresentados no quadro 23.

Para a primeira dimensão, decidiu-se por excluir as variáveis V3, V4, V5 considerando a análise de correlação da primeira dimensão. Na AFE excluindo tais variáveis, o teste de KMO e de esfericidade de Bartlett resultou em adequação da amostra, com todas as comunalidades apresentando valores maiores que 0,4 e alfa de Cronbach maior que 0,7. A primeira dimensão

resultou nas variáveis V1, V2, V6, V7, V8 e V29, ou seja, 6 variáveis. A inclusão da variável V29 nesta dimensão será explicada nos próximos parágrafos.

Tabela 23: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da primeira dimensão.

Variáveis	Componentes/Cargas fatoriais			Comunalidades
	1	2	3	
V7	0,778			0,610
V6	0,764			0,607
V8	0,763			0,593
V1	0,609			0,522
V3		0,875		0,767
V2		0,746		0,684
V5			0,840	0,710
V4			0,808	0,677

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 24: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da segunda dimensão.

Variáveis	Cargas fatoriais	Comunalidades
V11	0,742	0,550
V12	0,695	0,483
V13	0,687	0,471
V9	0,685	0,470
V10	0,627	0,393
V14	0,594	0,353
V15	0,454	0,206

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 25: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da terceira dimensão.

Variáveis	Componentes/Cargas fatoriais			Comunalidades
	1	2	3	
V21	0,829			0,721
V20	0,779			0,624
V18	0,752			0,625
V22	0,505			0,448
V26		0,826		0,692
V23		0,692		0,578
V25		0,578		0,484
V16		0,538		0,438
V24		0,515		0,547
V17			-0,886	0,786
V19			0,424	0,465

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 26: Matriz rotativa resultante da AFE para as variáveis da quarta dimensão.

Variáveis	Cargas fatoriais	Comunalidades
V27	0,801	0,641
V28	0,766	0,587
V32	0,703	0,494
V30	0,701	0,491
V33	0,629	0,396
V29	0,569	0,324
V31	0,504	0,254
V34	0,414	0,172

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Na segunda dimensão, V15 apresentou em três correlações com as demais variáveis da mesma dimensão valores abaixo de 0,2. Na AFE da dimensão, V15 apresentou comunalidade de 0,2 e V14 de 3,5. Ao se excluir V15 da segunda dimensão, seu alfa de Cronbach aumenta de 0,733 para 0,748. Esta variável foi excluída da dimensão. Em uma nova AFE, V10 e V14 apresentaram comunalidades em 0,342 e 0,386, respectivamente. A dimensão apresenta alfa de Chronbach maior que 0,7. Segundo a saída do software, este valor não aumenta ao se excluir um dos itens da segunda dimensão. A análise de correlação dos itens da dimensão não apresentou maiores problemas. A segunda dimensão resultou nas variáveis: V9, V10, V11, V12, V13 e V14, ou seja, 6 variáveis.

Na terceira dimensão, V17 apresentou nove correlações com os demais itens da mesma dimensão inferiores a 0,2. A AFE da dimensão retornou 3 fatores, sendo V19, V22 e V24 apresentaram escores fatoriais acima de 0,4 em mais de um fator. Ao se excluir a V17, o alfa de Cronbach da dimensão aumenta de 0,797 para 0,843. Excluiu-se a V17. Realizou-se nova AFE. Todas as comunalidades ficaram acima de 0,4. A extração retornou 2 fatores, sendo que V22 apresentou escore fatorial maior que 0,4 mais de um fator. Excluiu-se a V22. Realizou-se nova AFE. Não houve maiores problemas na análise de correlações. Todas as comunalidades ficaram acima de 0,4. A extração resultou em 2 fatores, mas nenhuma variável apresentou escore fatorial acima de 0,4 em mais de um fator. O alfa de Cronbach resultou em valor maior que 0,8. A terceira dimensão resultou nas variáveis: V16, V18, V19, V20, V21, V23, V24, V25 e V26, ou seja, 9 variáveis.

Na quarta dimensão, V29, V31 e V34 apresentaram comunalidades abaixo de 0,4. A extração resultou em apenas um fator. Não foram identificados grandes problemas na análise de correlações. Decidiu-se excluir V34. Em uma nova extração de AFE para os itens restantes, V29 e V31 apresentaram comunalidades abaixo de 0,4. Excluiu-se V31. A variável V29 foi

incluída na primeira dimensão por ajuste teórico e com base na primeira AFE. Em uma nova extração de AFE com os itens restantes, não houve maiores problemas na análise de correlação. As comunalidades de todas as variáveis ficaram acima de 0,4. Um único fator explica 56% da variância total. A quarta dimensão resultou nas variáveis: V27, 28, V30, V32, V33, ou seja, 5 variáveis. A tabela 27 apresenta as cargas fatoriais e comunalidades após a exclusão das variáveis. A tabela 28 apresenta algumas medidas complementares da extração da AFE por dimensão.

Tabela 27: Cargas fatoriais e comunalidades por dimensão após exclusão de variáveis.

Variável	Carga Fatorial	Comunalidades	Alfa de Cronbach (item excluído)
Primeira dimensão			
V1	0,728	0,530	0,925
V2	0,643	0,413	0,925
V6	0,761	0,580	0,924
V7	0,725	0,526	0,923
V8	0,721	0,520	0,924
Segunda dimensão			
V9	0,71	0,633	0,924
V10	0,664	0,734	0,926
V11	0,73	0,604	0,923
V12	0,653	0,678	0,924
V13	0,656	0,471	0,924
V14	0,593	0,456	0,926
V29	0,681	0,579	0,924
Terceira dimensão			
V16	0,664	0,447	0,923
V18	0,701	0,634	0,924
V19	0,635	0,421	0,924
V20	0,635	0,654	0,924
V21	0,696	0,709	0,924
V23	0,608	0,420	0,924
V24	0,671	0,500	0,925
V25	0,671	0,506	0,924
V26	0,552	0,660	0,925
Quarta dimensão			
V27	0,809	0,654	0,923
V28	0,772	0,597	0,923
V30	0,734	0,538	0,923
V32	0,733	0,537	0,923
V33	0,682	0,466	0,925

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 28: Medidas complementares da AFE por dimensão após exclusão de variáveis

Medidas	Dimensões			
	Primeira	Segunda	Terceira	Quarta
Medida KMO de adequação de amostragem.	0,791	0,816	0,851	0,813
Teste de esf. de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	474,958	755,592	1081,815	607,067
Gl	10	21	36	10
Sig.	0	0	0	0
Variância total explicada	51,37%	59,39%	54,99%	55,83%
Alfa de Cronbach	0,759	0,783	0,827	0,783

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Foi extraída nova AFE com todas variáveis restantes. A variável V28 apresentou carga fatorial acima de 0,49 em mais de um fator. Decidiu-se por sua exclusão. Novamente foi extraída AFE com todas as variáveis restantes, o sistema extraiu 5 fatores. Todas as comunalidades apresentaram valores maior que 0,4, exceto por V2 que apresentou comunalidade igual a 0,375. As cargas fatoriais, comunalidades e medidas complementares da AFE da versão da escala após exclusão das variáveis justificadas nesta seção são apresentadas nas tabelas 29 e 30.

Tabela 29: Cargas fatoriais e comunalidades da versão da escala após exclusão das variáveis

Variável	Carga Fatorial	Comunalidades
Primeiro fator		
V6	0,721	0,624
V10	0,704	0,597
V29	0,673	0,573
V9	0,626	0,513
V8	0,579	0,507
V1	0,559	0,491
V2	0,458	0,375
Segundo fator		
V19	0,67	0,558
V25	0,654	0,542
V24	0,593	0,557
V27	0,58	0,590
V33	0,568	0,427
V32	0,528	0,527
Terceiro fator		
V12	0,718	0,625
V11	0,673	0,641
V30	0,653	0,615
V7	0,603	0,630
Quarto fator		
V21	0,789	0,725
V18	0,746	0,692
V20	0,618	0,649

Variável	Carga Fatorial	Comunalidades
Quinto fator		
V26	0,65	0,682
V13	0,63	0,587
V14	0,55	0,523
V16	0,548	0,619
V23	0,404	0,418

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Tabela 30: Medidas complementares da AFE após exclusão das variáveis

Número de observações	424
Medida KMO de adequação de amostragem.	0,933
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	4289,449
gl	300
Sig.	0,00
Variância total explicada	57,14%
Alfa de Cronbach	0,923

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

5.2.3 Análise fatorial confirmatória

Após esta limpeza, a escala ficou com 25 itens em 5 fatores. Foi realizada Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando o software R, pacote Lavaan. As medidas finais da AFC são apresentadas na tabela 31.

Tabela 31: Medidas finais da escala de Competências Socioemocionais.

Medida	Escala
Qui-quadrado χ^2	550,078
Graus de liberdade (gl)	261
χ^2/gl	2,108
p value	0,000
GFI	0,906
CFI	0,929
TLI	0,919
RMSEA	0,051

Fonte: elaborado pelo autor com base na extração obtida no software R, 2018.

O valor do qui-quadrado deve ser o menor possível. Para o valor de χ^2 /gl valores entre 2 e 3 são considerados adequados. Os valores de GFI, CFI e TLI são adequados quando maiores

que 0,9. O RMSEA é considerado muito bom quando maior que 0,5. Conforme a tabela 31, o modelo está adequado (MARÔCO, 2010, HAIR et. al., 2009, COSTA, 2011).

Para análise de confiabilidade e validade convergente, verifica-se na tabela 32 que para todos os fatores o valor de ômega é maior que 0,7, o que significa que a escala possui confiabilidade. Para a validade convergente, espera-se que o avevar, ou a variância média extraída seja maior que 0,5. O que ocorre para os fatores 3 e 4. Para os demais fatores não foi possível confirmar a validade convergente (MARÔCO, 2010, HAIR et. al., 2009, COSTA, 2011).

Tabela 32: Valores utilizados para analisar validade convergente e confiabilidade da escala.

	F1	F2	F3	F4	F5
alpha	0,813	0,810	0,812	0,767	0,760
omega	0,783	0,809	0,814	0,847	0,781
avevar	0,376	0,415	0,523	0,580	0,401

Fonte: elaborado pelo autor com base em extração obtida por meio do software R, 2018.

Em uma análise da validade discriminante, compara-se as variâncias extraídas (valores na diagonal e em negrito na tabela 33) e as variâncias compartilhadas. As variâncias extraídas são obtidas por meio da raiz quadrada dos valores de avevar, estas precisam ser maiores que os valores para as variâncias compartilhadas entre a dimensão e as demais. Segundo Hair et. al. (2014) e Marôco (2010) são resultados excelentes de adequação do modelo, segundo Fornell e Larcker (1981) foram satisfeitos os critérios de validade discriminante.

Tabela 33: Variância extraídas e compartilhadas.

	F3	F1	F2	F4	F5
F1	0,851				
F2	0,753	0,783			
F3	0,767	0,665	0,803		
F4	0,597	0,627	0,699	0,872	
F5	0,812	0,752	0,757	0,590	0,796

Fonte: elaborado pelo autor com base em extração obtida por meio do software R, 2018.

A tabela 34 apresenta os valores das cargas fatoriais das variáveis. Estes valores foram todos significativos, o que é um indício de validade convergente. Espera-se que as cargas fatoriais padronizadas, última coluna à direita na tabela, sejam superiores a 0,7 (MARÔCO, 2010; HAIR et. al., 2009). Apenas 10 variáveis satisfazem este critério. Porém, para Hair et al.

(2009), quando as cargas fatoriais padronizadas estão acima de 0,5, os valores poderão se considerados adequados para a validade convergente.

Tabela 34: Cargas fatoriais extraídas por meio da AFC separadas por dimensão.

Fatores	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all
F3						
V12	0,524	0,034	15.451	0	0,524	0,696
V7	0,635	0,038	16.787	0	0,635	0,740
V11	0,568	0,033	16.968	0	0,568	0,746
V30	0,567	0,036	15.742	0	0,567	0,706
F1						
V10	0,679	0,057	11.832	0	0,679	0,571
V6	0,664	0,043	15.505	0	0,664	0,704
V9	0,647	0,048	13.611	0	0,647	0,638
V2	0,515	0,051	10.000	0	0,515	0,494
V8	0,691	0,048	14.293	0	0,691	0,661
V1	0,58	0,051	11.355	0	0,58	0,550
V29	0,676	0,045	14.889	0	0,676	0,682
F2						
V19	0,642	0,046	13.960	0	0,642	0,644
V25	0,638	0,046	13.969	0	0,638	0,645
V24	0,619	0,051	12.201	0	0,619	0,578
V27	0,678	0,04	16.964	0	0,678	0,746
V33	0,546	0,045	12.070	0	0,546	0,573
V32	0,693	0,046	15.109	0	0,693	0,685
F4						
V20	0,704	0,045	15.494	0	0,704	0,772
V18	0,815	0,051	16.128	0	0,815	0,794
V21	0,77	0,05	15.512	0	0,77	0,721
F5						
V13	0,716	0,048	14.865	0	0,716	0,677
V14	0,687	0,06	11.451	0	0,687	0,548
V16	0,768	0,046	16.856	0	0,768	0,759
V23	0,685	0,051	13.479	0	0,685	0,646
V26	0,576	0,05	11.522	0	0,576	0,551

Fonte: elaborado pelo autor com base em extração obtida por meio do software R, 2018.

Portanto, foram atendidos os critérios de validação de face e conteúdo por gerentes de APS e por especialistas da área de administração e de psicologia. Os critérios para validade convergente foram satisfeitos por meio da análise das cargas fatoriais de todas as variáveis, todos as variáveis com carga superior a 0,5 e variância média extraída dos fatores 3 e 4 são maiores que 0,5. A escala também atendeu aos critérios de validade discriminante e adequação do modelo.

A escala validada em sua versão final é apresentada na figura 5. As competências socioemocionais foram classificadas em cinco competências: consciência emocional (sete itens), equilíbrio emocional (seis itens), trabalho em equipe (quatro itens), autodomínio (três

itens) e criatividade emocional (cinco itens). O conceito de cada competência também é apresentado na figura. Os itens foram agrupados conforme o quadro 24. No próximo capítulo serão analisados os níveis de CSE de gerentes de APS e alguns resultados apresentados neste capítulo.

Quadro 24: Escala após os ajustes finais.

Competência	Item	Descritores
Consciência Emocional	10	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.
	6	Entendo como os outros se sentem.
	9	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua
	8	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.
	2	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
	1	Percebo as minhas emoções com facilidade.
	29	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
Equilíbrio emocional	19	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo diante de situações estressantes.
	25	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
	24	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.
	27	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
	33	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
	32	Defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão.
Trabalho em Equipe	12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.
	7	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
	11	Coopero quando trabalho em equipe.
	30	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
Autodomínio	20	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
	18	Controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão.
	21	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
Criatividade emocional	13	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.
	14	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.
	16	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.
	23	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.
	26	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Figura 5: Escala de CSE de gerentes de APS



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

6 Níveis de CSE de gestores de APS

As competências apresentadas na figura 5 correspondem aos fatores extraídos na AFE e validados por meio da AFC. Para avaliar os níveis de CSE de gerentes de APS foram realizados alguns procedimentos simples de transformação de variáveis. Foram criadas novas variáveis que consistem na soma de cada variável que compõe uma competência. Por meio deste procedimento foram criadas cinco variáveis, uma por competência da escala. Além disso, foi criada uma variável que representa a soma de todas as variáveis que compõem as competências da escala (CSE).

Estas novas variáveis foram classificadas por meio de análise de cluster por K-médias através do software SPSS, utilizando o máximo de 10 iterações e formando 3 grupos. Solicitou-se que o software gravasse a associação de cluster como uma nova variável. Por meio dos três clusters criados foram identificados os níveis alto, médio e baixo para cada dimensão e para a escala geral. A tabela 35 apresenta a classificação adotada.

Tabela 35: Classificação das dimensões da escala em níveis.

Dimensão	Nível	Média	Desvio padrão	Mín.	Máx.	Intervalo	Média dos gestores que responderam a pesquisa
Consciência emocional	Alto	37,44	2,12	35	42	7	33
	Médio	31,22	1,89	28	34	6	
	Baixo	24,68	2,37	18	27	9	
Equilíbrio emocional	Alto	32,88	1,6	31	36	5	28
	Médio	27,7	1,69	25	30	5	
	Baixo	21,86	1,89	17	24	7	
Trabalho em equipe	Alto	23,22	0,8	22	24	2	22
	Médio	19,76	1,11	18	21	3	
	Baixo	16,09	0,88	13	17	4	
Autodomínio	Alto	10,13	1,04	7	11	4	14
	Médio	13,82	1,12	12	15	3	
	Baixo	16,85	0,81	16	18	2	
Criatividade emocional	Alto	26,85	1,6	25	30	5	23
	Médio	21,8	1,64	19	24	5	
	Baixo	16,1	1,99	10	18	8	
CSE	Alto	135,52	5,47	128	150	22	120
	Médio	119,28	4,96	109	127	18	
	Baixo	98,46	7,27	81	108	27	

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Por meio desta classificação, pode-se afirmar que apenas a competência trabalho em equipe apresentou nível alto, as demais e a escala geral apresentou nível médio. Isto significa que os gestores possuem níveis adequados de CSE, porém possuem níveis elevados de trabalho em equipe, tais como ser acessível, cooperador, ajudar o outro a lidar com suas dificuldades e assumir a responsabilidade pelas consequências de suas ações.

Foi realizada uma análise de correlação entre as competências da escala e a escala geral. O resultado é apresentado na tabela 36.

Tabela 36: análise de correlação entre as dimensões e a escala geral

Competência	M	DP	Consciência emocional	Equilíbrio emocional	Trabalho em equipe	Autodomínio	Criatividade emocional
Consciência emocional	32,5	5,0	1				
Equilíbrio emocional	28,1	4,2	0,541	1			
Trabalho em equipe	21,6	2,5	0,611	0,611	1		
Autodomínio	14,2	2,5	0,495	0,586	0,491	1	
Criatividade emocional	23,2	3,9	0,598	0,605	0,695	0,476	1
CSE	119	14	0,839	0,833	0,806	0,714	0,830

Fonte: elaborado pelo autor, 2018. M= média, DP = desvio padrão, N = 424, todas as correlações apresentaram valores de $p < 0,001$.

Estes números nos revelam que a competência que os gerentes afirmam utilizar em ação ou expressar com mais frequência é o trabalho em equipe, seguida pelo autodomínio, equilíbrio emocional, criatividade emocional e consciência emocional. O trabalho em equipe também é a competência que possui as maiores correlações com as demais variáveis.

A competência trabalho em equipe sugerida neste trabalho envolve a colaboração, cooperação e a criação de uma sinergia para atingir as metas compartilhadas. Elas são consideradas relevantes para o trabalho do gerente não apenas nesta pesquisa, mas em vários outros trabalhos publicados internacionalmente.

Um grupo é formado por duas ou mais pessoas que interagem em prol de um objetivo compartilhado (BODWITCH et. al., 2008). Quando estas pessoas trabalham juntas de forma interdependente e procuram combinar seus empenhos para alcançar uma meta comum, forma-se a equipe (THOMPSON, 2008). Para que um grupo se torne uma equipe de alto desempenho, ele precisa ser estruturado e orientado por alguém. Um líder de equipe determina seu clima e precisa ser encarado como alguém com uma visão pessoal forte, porém deve demonstrar que acredita plenamente no propósito da equipe e que a contribuição de qualquer um de seus

membros é valiosa. Portanto, o trabalho em equipe é uma competência crítica e paradoxal, porém extremamente relevante para o desempenho das organizações (QUINN et. al., 2015).

Um estudo que buscou mapear as competências gerenciais no serviço público identificou quatro dimensões de competências: gestão de desenvolvimento institucional, gestão comportamental, ambiente organizacional e gestão política. As competências de gestão comportamental envolvem a liderança de equipes no sentido de estimular os membros a contribuir com sugestões e críticas relacionados aos processos de trabalho (PEREIRA, SILVA, 2015). Este resultado converge com a competência trabalho em equipe desta escala, que dentre outras coisas busca medir a cooperação e a acessibilidade do gerente às necessidades da equipe.

Uma pesquisa realizada por Offermann et. al. (2009) concluiu que embora as competências cognitivas e as competências socioemocionais influenciem o desempenho, as competências cognitivas possuem um efeito maior no desempenho de tarefas individuais, ao passo que as competências socioemocionais possuem um efeito maior no desempenho e nas atitudes da equipe.

Goleman (2001) defende que a regulação emocional e a gestão de relacionamentos permitem ao indivíduo trabalhar em equipe e que o bom desempenho das equipes depende das competências emocionais de seus membros. Isto pode ser verificado nos resultados deste trabalho, pois a correlação entre o equilíbrio emocional e o trabalho em equipe ($r=0,61$) e entre a consciência emocional e o trabalho em equipe ($r=0,61$) estão em segundo lugar entre as maiores correlações entre as competências desta escala. Em outro momento, Goleman (1998) afirmou que em posições de liderança, as competências socioemocionais ocupam lugar central, pois o gerente precisa fazer com que as pessoas realizem seu trabalho de forma mais eficaz.

Um estudo realizado por McClelland (1998) observou que a influência, liderança de equipe e a capacidade para promover o desenvolvimento de outras pessoas estão entre as competências responsáveis pelo sucesso de gerentes. Um estudo demonstrou que a inteligência para resolver problemas de uma organização está no grupo, não nos indivíduos. Mediu-se a inteligência dos indivíduos e a inteligência dos grupos. Em 97% dos casos, os grupos apresentam notas melhores que os indivíduos. Contudo, outro estudo comparou equipes composta por indivíduos de QI elevado com outras equipes com indivíduos considerados não tão brilhantes, estas últimas tiveram desempenho melhor que as primeiras (BELBIN, 2010). Isto torna claro que o trabalho em equipe é mais efetivo que o trabalho individual, mesmo que o indivíduo possua QI elevado.

Quando as equipes trabalham bem, melhoram o absenteísmo, o *turnover* e aumenta-se a produtividade (MORELAND et. al., 2002). Rice (1999) demonstrou que a inteligência

emocional está significativamente relacionada ao desempenho da equipe de atendimento ao cliente ($r=0,46$). O contexto deste trabalho também envolve o ambiente de atendimento ao público. Portanto, estes estudos seguem novas pesquisas que avaliem o efeito da competência trabalho em equipe desta escala no desempenho das pessoas e das organizações. Fica claro que o nível da competência trabalho em equipe do gerente é fundamental para o bom desempenho das organizações. Portanto, organizações que investem no trabalho em equipe são mais bem-sucedidas.

A consciência emocional envolve perceber, compreender os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros para manter relacionamentos construtivos. Esta competência busca medir a empatia e autoconsciência emocional dos gerentes, ela constitui o componente mínimo que todas as escalas de CSE devem possuir (BAR-ON, 2002). O fato de descritores que se propõem a medir empatia, autoconsciência emocional e relacionamento interpessoal serem agrupados na mesma competência é natural, visto que para compreender os sentimentos dos outros e estabelecer relacionamentos construtivos é necessário conhecer a si mesmo. Fica claro que a capacidade de estabelecer relacionamentos está associada a consciência emocional (PARKER, 1999).

A consciência emocional possui a mais alta correlação dentre as competências desta escala com a medida geral de CSE ($r = 0,839$). Isto significa que esta competência está fortemente relacionada ao nível de competência socioemocional geral dos indivíduos.

O equilíbrio emocional diante de situações estressantes, de mudança e de decisão é uma competência relevante para os gerentes do atendimento. O ambiente de trabalho no atendimento ao público pode ser muito estressante, pois o indivíduo precisa atender diversas pessoas e com demandas diferentes, às vezes no mesmo dia. Para tanto é necessário ser flexível às mudanças, tomar decisões de forma rápida para atender o interesse do indivíduo e do coletivo, muitas vezes sem todas as informações necessárias de que se precisa.

A regulação emocional e a flexibilidade possuem um papel fundamental na manutenção do equilíbrio emocional. Quando uma pessoa possui baixos níveis de equilíbrio emocional, provavelmente terá problemas de relacionamento com outros. Não é de admirar que os resultados desta pesquisa mostrem uma forte correlação entre esta competência e a consciência emocional ($r=0,54$). Porém, maior é a correlação entre o equilíbrio emocional e o autodomínio ($r=0,58$). Uma pessoa equilibrada emocionalmente controla seus impulsos de forma a ser bem-sucedida na vida e no trabalho. Por fim, a criatividade emocional está relacionada ao equilíbrio emocional ($r=0,60$), pois quando o indivíduo consegue resolver problemas ou lidar com situações de forma criativa, estará mais propenso a manter o equilíbrio.

Um estudo sobre a regulação das emoções no trabalho defende que o trabalho emocional, definido como o trabalho envolvido na regulação das emoções dos outros, é uma mercadoria, porém muitas vezes invisível ou mal paga (ABSTRACT, 1989). Outro estudo mostrou correlações significativas entre o nível de regulação emocional e menos estresse, melhor saúde e bem-estar e melhor desempenho gerencial (SLASKI, CARTWRIGHT, 2002).

Um outro estudo com gerentes mais experientes, apontou que a inteligência emocional dos gerentes no serviço público aumenta as atitudes positivas no trabalho, o comportamento altruísta e o desempenho (CARMELI, 2003). Isto confirma que a regulação emocional está relacionada ao trabalho em equipe ($r=0,61$), convergindo com os resultados deste estudo.

O autodomínio é a capacidade de controlar as emoções em situações estressantes e respeitar comportamentos diferentes dos próprios. Esta competência possui forte correlação com a criatividade emocional ($r=0,69$), a mais alta entre as dimensões da escala. Este resultado não é de se admirar, pois a pessoa que controla as próprias emoções consegue usá-las para facilitar o pensamento e adotar comportamentos criativos diante de situações estressantes.

O entendimento das emoções está relacionado a capacidade controlá-las, este estudo demonstra forte correlação entre a consciência emocional e o autodomínio ($r=0,49$). Bar-On (2002) demonstrou que o autodomínio está relacionado a tendência à impulsividade, controle da raiva e do comportamento explosivo. Portanto, o autodomínio é essencial para o comportamento pró-social.

A criatividade foi relacionada à inteligência e à emoção por Averill (2002), o qual defende que as emoções não estão relacionadas apenas à 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, autênticas e adaptativas.

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 emocionalmente (AVERILL, 1999) e que esta competência está relacionada ao desenvolvimento ao longo da vida, ou seja, quanto mais

experiente maior a criatividade emocional (CARSTESSEN, CHARLES, 1998; SMITH, VAN DE MERR, 1997).

A criatividade emocional nesta escala envolve ser criativo na resolução de problemas, no uso e gestão das emoções e ao estabelecer parcerias com outras pessoas. Esta competência está relacionada de forma muito mais forte ao trabalho em equipe (0,69), ao equilíbrio emocional (0,60) e à consciência emocional ($r=0,59$) que ao autodomínio (0,47). Estes resultados não são uma surpresa, pois a criatividade emocional é uma habilidade que envolve o conhecimento das próprias emoções e resulta em melhores relacionamentos na vida e no trabalho.

A escala foi desenvolvida com uma amostra de gestores públicos que lidam com o atendimento ao público, porém poderá ser validada para uso em diversos contextos acadêmicos e profissionais. Os resultados para cada competência encontrados neste trabalho poderão ser comparados com outros grupos profissionais.

6.1 Efeito da experiência e gênero sobre os níveis de CSE de gerentes de APS

Para avaliar o efeito da experiência e gênero sobre as CSE de gerentes foram realizados alguns procedimentos simples de transformação de variáveis, descritos na seção anterior. Além disso, as variáveis categóricas idade, tempo de serviço no INSS e tempo como gestor no INSS foram classificadas por meio de análise de cluster por K-médias através do software SPSS, utilizando o máximo de 10 iterações. Solicitou-se que o software gravasse a associação de cluster como uma nova variável que foi denominada experiência. O cluster 1 compreende 286 casos, o cluster 2 compreende 138 casos. O primeiro grupo foi denominado gestores menos experientes e o segundo grupo gestores mais experientes.

Após estes procedimentos foram realizadas comparações de distribuições populacionais por meio do teste de Mann Whitney para verificar o efeito da experiência e gênero sobre as variáveis criadas correspondentes às dimensões e a escala geral. Os resultados são apresentados na tabela 37.

O teste de Mann Whitney mostrou que há efeito de gênero sobre a consciência emocional e o trabalho em equipe. Numa análise da diferença de médias entre os gêneros, percebe-se que o gênero feminino possui maiores níveis de consciência emocional e trabalho em equipe que o gênero masculino. Isto significa que, em média, as mulheres percebem e compreendem suas emoções e a de outros, são cooperativas, acessíveis e assumem a responsabilidade pelas suas ações de forma mais frequente que os homens.

Tabela 37: Teste de Mann Whitney para as variáveis gênero e experiência por dimensão e escala geral.

Dimensões / Escala		Gênero			Experiência		
		Categorias		Mann Whitney	Categorias		Mann Whitney
		1	2		1	2	
Consciência Emocional	M	4,54	4,75	18371*	4,59	4,78	16508,5*
	DP	0,73	0,69		0,71	0,73	
Equilíbrio Emocional	M	4,68	4,71	21446,5	4,59	4,91	14515,5*
	DP	0,70	0,72		0,7	0,69	
Trabalho em Equipe	M	5,35	5,47	19687*	5,37	5,5	17343**
	DP	0,65	0,62		0,65	0,61	
Autodomínio	M	4,83	4,70	20594	4,73	4,83	18336,5
	DP	0,81	0,84		0,85	0,8	
Criatividade Emocional	M	4,59	4,71	20541,5	4,58	4,81	16317*
	DP	0,80	0,75		0,78	0,75	
Competências Socioemocionais	M	4,75	4,84	20141,5	4,73	4,94	15465,5*
	DP	0,60	0,58		0,58	0,59	

Fonte: elaborado pelo autor, 2018. N = 424, *p valor , 0,01, **pvalor <0,05, M = média, DP = Desvio Padrão.

Algumas pesquisas não encontraram diferenças significativas ao comparar diferenças na demonstração de CSE entre os gêneros (MANDELL, PHERWANI, 2003; HOPKINS, BILIMORIA, 2008). Porém um destes estudos verificou que o gênero moderou a relação entre o sucesso e a mobilização de CSE, sendo que os líderes masculinos foram avaliados como mais bem-sucedidos quando demonstram os mesmos níveis de CSE que líderes femininos. Esta pesquisa foi realizada por meio de um instrumento de teste do tipo 360 graus (HOPKINS, BILIMORIA, 2008).

Outros estudos encontraram diferenças entre os gêneros, apontando o gênero feminino como o grupo com maiores níveis de CSE (GROVES, 2005; CAVALLO, BRIENZA, 2006). Numa pesquisa realizada por meio da avaliação por pares, o gênero feminino foi avaliado melhor em consciência emocional, desenvolvimento de outros, orientação ao serviço e comunicação. Na mesma pesquisa, quando a avaliação foi realizada por superiores, o gênero feminino foi melhor avaliado em adaptabilidade e orientação para o serviço (CAVALLO, BRIENZA, 2006). Estes últimos resultados convergem com os resultados deste trabalho que apontam o gênero feminino como o grupo com níveis mais altos de consciência emocional e trabalho em equipe.

O teste de Mann Whitney também mostrou que há efeito da experiência sobre a consciência emocional, equilíbrio emocional, trabalho em equipe, criatividade emocional e sobre as competências socioemocionais em geral. Isto significa que pessoas mais jovens, com menos tempo como gestor e menos tempo como servidor possuem níveis menores de competências socioemocionais. A exceção ficou para a dimensão autodomínio, o que significa

que não diferença de nível de domínio desta dimensão de CSE entre os grupos dos mais experientes e dos menos experientes.

O efeito da experiência sobre as CSE foi encontrado em outros estudos. Uma pesquisa concluiu que adultos apresentam um desempenho maior que o de adolescentes em um teste de inteligência emocional (MAYER et. al., 2002). Outra pesquisa verificou que o controle emocional aumenta ao longo da vida (GROSS et. al., 1997). Os resultados encontrados neste trabalho demonstram que a experiência é um forte preditor do nível de CSE de gerentes, confirmado resultados de outros estudos citados.

Estes resultados mostraram os níveis de CSE de gerentes de APS e o efeito do gênero e da experiência sobre as CSE destes profissionais. Foram realizados testes de Kruskal Wallis para diferenças entre grupos de previsão para a aposentadoria, de região geográfica e de renda. Não foram encontradas diferenças significativas exceto para a renda. O teste de Kruskal Wallis demonstrou efeito da renda sobre o equilíbrio emocional ($H= 9,7$, $p<0,05$). Numa comparação entre os grupos de renda, por meio de testes par a par de Mann Whitney e correção de Bonferroni, não se encontrou significância estatística. Porém, numa análise dos *boxplots* dos grupos, percebe-se que quanto maior a renda, maior o posto médio para o equilíbrio emocional. Isto indica que há uma relação positiva entre a renda e o equilíbrio emocional de gerentes.

A próxima seção apresentará as considerações finais deste estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar as competências socioemocionais de gerentes de APS. Por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo e quantitativo, este objetivo foi alcançado. Para tal, foram definidos três objetivos específicos: (1) caracterizar as CSE necessárias a ação gerencial no contexto das APS, (2) validar uma escala para mensurar competências socioemocionais de gerentes de APS e (3) analisar os níveis de CSE de gerentes de APS e o efeito do gênero e da experiência nos níveis de CSE.

No capítulo 4, foi apresentada a caracterização das CSE dos gerentes de APS. Esta caracterização contribui para aprofundar o conhecimento sobre as competências gerenciais no serviço público, com enfoque para as competências socioemocionais. Esta etapa serviu como ponto de partida para o desenvolvimento de uma escala de CSE de gerentes de APS.

O segundo objetivo específico foi alcançado por meio da validação da escala de CSE composta por cinco competências: consciência emocional, equilíbrio emocional, trabalho em equipe, autodomínio e criatividade emocional. Conforme discutido no capítulo 5, tais competências estão relacionadas ao bom desempenho individual e em equipe, a melhor saúde e qualidade de vida, melhor clima organizacional, além de potencializar as demais competências cognitivas. Portanto, organizações com visão de futuro podem utilizar tais informações para criar programas de desenvolvimento de competências socioemocionais voltado para os gerentes, pois o nível destas competências influencia o desempenho no trabalho.

O terceiro objetivo específico (analisar os níveis de CSE de gerentes de APS) foi alcançado por meio da análise descritiva e exploratória dos dados coletados no questionário do tipo *survey*, da análise do efeito do gênero e da experiência sobre as CSE realizada por meio do teste não paramétrico de Mann Whitney e da classificação por meio da análise de cluster das dimensões da escala. O capítulo 6 apresenta os níveis de CSE dos gerentes de APS.

O nível de CSE de gestores do INSS foi considerado mediano. Apenas o trabalho em equipe apresentou nível alto. Porém, este resultado pode apresentar um viés, visto que no teste do tipo auto-relato, as pessoas podem não querer se expor e responder as perguntas supervalorizando suas habilidades. Outro problema que pode ocorrer é quando as pessoas não conseguem avaliar bem suas emoções e comportamentos, desta forma podem responder as perguntas de forma diferente da realidade. Contudo, podemos concluir que se existe um desvio da realidade em relação aos resultados apresentados neste trabalho, o desvio deve ser para que o nível real de CSE seja inferior ao nível encontrado nesta pesquisa. Desta forma, o INSS pode aproveitar os resultados não apenas dos estudos quantitativos, mas da caracterização das

competências para compreender quais CSE são necessárias a ação gerencial na autarquia e que CSE precisam ser prioridade, considerando os níveis de competências apresentados no capítulo 6.

Os resultados desta pesquisa mostraram que as mulheres possuem níveis mais altos de consciência emocional e trabalho em equipe que os homens. E que, com exceção do autodomínio, as pessoas mais experientes (considerando idade, tempo como gerente e tempo como servidor) possuem níveis maiores de CSE. A competência equilíbrio emocional é a que apresentou a maior diferença para o efeito da experiência. Contudo, apenas 28,6% da amostra utilizada nesta pesquisa possuem mais de 50 anos e apenas 4,8% possuem mais de 60 anos, enquanto que 52,1% possuem menos de 39 anos. Isto mostra que pessoas mais jovens estão ocupando cargos gerenciais no INSS. Portanto, cabe a seguinte pergunta: até que ponto os jovens possuem CSE adequadas para lidar com o ritmo estressante e intenso de trabalho no INSS? As competências socioemocionais destes gerentes precisam ser desenvolvidas para que as equipes sejam mais produtivas e que as pessoas possuam mais saúde e qualidade de vida no trabalho. Além disso, a gestão do conhecimento é fundamental para que as pessoas mais experientes possam disseminar seus conhecimentos e suas habilidades socioemocionais, avaliadas de forma melhor entre os mais experientes que entre os mais jovens.

Mesmo que as mulheres possuam níveis maiores de CSE, esta característica nem sempre é valorizada. Mais homens ocupam cargos gerenciais que as mulheres, no setor privado as mulheres ocupam apenas 37% dos cargos, no setor público este número cai para 21,7%. Além do mais, as mulheres em cargos de gestão ganham 68% do salário dos homens no setor privado (BRASIL, 2015). Este fato revela que as organizações precisam valorizar mais as mulheres em posição gerencial, pois estas dominam competências socioemocionais essenciais para o bom desempenho das equipes de trabalho. Esta valorização envolve não apenas a remuneração, mas a participação e a autonomia nos processos de tomada de decisão.

A principal contribuição deste trabalho foi a validação de uma escala de CSE de gerentes adaptada ao contexto brasileiro. Os critérios de confiabilidade, de validade convergente e discriminante foram atendidos. Também vale ressaltar que o modelo foi considerado adequado conforme recomendações de Hair et. al. (2009).

Este trabalho se destaca por conta do seu ineditismo: validar uma escala para mensurar CSE de gerentes no serviço público adaptada ao contexto brasileiro. Isto é muito significativo para o campo de pesquisa de competências socioemocionais no país. Quando os primeiros estudos sobre CSE iniciaram por meio dos trabalhos empíricos realizados por Salovey e Mayer no início dos anos 1990, a preocupação maior dos autores era defender a tese de que a

inteligência emocional era um conceito teórico viável e que expandiria o conhecimento e o campo de pesquisa sobre a inteligência geral e seu efeito na vida das pessoas. No mesmo ano em que os autores publicaram o primeiro artigo teórico sobre o tema (SALOVEY, MAYER, 1990), considerado o artigo seminal sobre a IE, eles publicaram um artigo empírico propondo uma forma de mensurar o constructo junto a Di Paolo (MAYER, DI PAOLO, SALOVEY, 1990).

Isto mostra que mensurar habilidades de processamento emocional sempre foi uma preocupação na academia. Embora tenhamos vários instrumentos validados internacionalmente para mensurar as CSE, nenhum deles é adaptado a cultura brasileira. A nossa forma de expressar emoções é muito peculiar, não se pode mensurar as CSE de um europeu ou de um americano da mesma forma que se deseja mensurar as CSE de brasileiros. Portanto, esta escala possui relevante contribuição teórica na área.

Outra característica que se percebe nas pesquisas sobre CSE é que se defende que estas competências podem ser aprendidas. Embora algumas pessoas possam ter uma predisposição para dominar mais facilmente uma CSE que outras, estas características podem ser desenvolvidas. Estudar a relação de uma competência com resultados para a vida pessoal e profissional é uma forma de contribuir para que as pessoas possam desenvolver aquelas competências que podem transformar a vidas delas e a efetividade das organizações.

No referencial teórico deste trabalho foi dada ênfase a quatro escalas que buscam medir as habilidades de processamento emocional rotuladas como inteligência emocional, competências socioemocionais ou competências emocionais. Estas escalas buscam medir o mesmo constructo de formas diferentes.

O MSCEIT é um teste de habilidades e aptidões que mede a IE utilizando como dimensões: percepção, uso, compreensão e gestão das emoções. O EQ-i se propõe a medir a IE, considerando habilidades sociais e alguns traços de personalidade utilizando as dimensões: intrapessoal, interpessoal, gestão do estresse, adaptabilidade e humor geral. O ESCI mensura as competências socioemocionais utilizando as dimensões: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. Por fim, o QDE-A se propõe a medir as competências emocionais: consciência emocional, regulação emocional, autonomia emocional, competências sociais e competências de vida e bem-estar.

As competências que a escala validada neste trabalho se propõe a medir incluem as dimensões das escalas acima, porém com uma grande vantagem: a quantidade de descritores. Esta escala possui apenas 25 itens. Muitas pessoas deixam de responder um questionário ou abandonam o questionário durante a resposta quando percebem que a quantidade de itens é

muito grande. Para a população desta pesquisa um instrumento com muito itens seria um problema, devido a seu ritmo intenso e o elevado estresse no trabalho. O MSCEIT é um tipo de teste que envolve grandes custos na sua aplicação, pois precisa que alguém qualificado aplique presencialmente o instrumento. O EQ-i possui versões com 133 itens, o QDE-A com 48 itens. Portanto, a quantidade de itens da escala validada nesta pesquisa é uma vantagem em comparação com as demais.

Outra vantagem para as organizações desta escala é a amostra utilizada para validá-la. Os gerentes são uma amostra comumente pesquisada apenas para o ESCI dentre as quatro escalas resumidas no parágrafo anterior (BOYATZIS et. al., 2002). Porém, por meio do gerente as organizações alcançam os resultados coletivamente. As CSE de gerentes precisam ser desenvolvidas como prioridade nas organizações. Uma escala que mede CSE de gerentes é de interesse para a gestão estratégica de pessoas. As organizações que colocam este assunto de lado sofrem consequências sérias no desempenho das equipes e no clima organizacional como um todo.

Uma das dimensões da escala que não aparece explicitamente nas demais é a criatividade emocional. Atualmente, o ritmo das mudanças no trabalho causadas pelas tecnologias da informação é muito intenso. Desta forma as pessoas lidam com situações complexas e diferentes todos os dias. Neste contexto, é preciso ser criativo para resolver problemas, regular as próprias emoções e manter relacionamentos pessoais e parcerias no trabalho. Esta dimensão é extremamente relevante para as organizações.

As competências definidas na escala fornecem um panorama geral das competências essenciais para a ação gerencial no INSS. Contudo, estes resultados podem ser aplicados aos demais órgãos públicos no Brasil, podendo subsidiar teoricamente os processos de gestão de pessoas relacionados a desenvolvimento de competências e gerenciamento do desempenho no serviço público brasileiro. Por meio da avaliação dos níveis de competências socioemocionais, pode-se criar programas de desenvolvimento de competências que melhorem o desempenho das pessoas no trabalho e, consequentemente, os resultados organizacionais. Estes programas precisam ser alinhados a estratégia organizacional e influenciar todos os subprocessos de gestão de pessoas.

Como sugestão de novos estudos, pode-se apontar a validação da escala em outros contextos profissionais, públicos ou privados, verificar a relação entre as competências desta escala com o desempenho acadêmico e no trabalho, com a incidência de transtornos mentais e comportamentais, com a efetividade gerencial, com a renda das pessoas, com habilidades de inteligência geral, com a satisfação no trabalho e com a saúde e qualidade de vida.

Uma das limitações deste trabalho envolve o tipo de teste utilizado para avaliar as CSE. O teste de auto-relato pode produzir algum viés porque as pessoas podem não revelar seus pontos fracos ou elas podem se encarar de forma distorcida, supervalorizando ou subestimando suas competências. Um teste complementar seria o tipo 360 graus, onde o indivíduo se auto-avalia, é avaliado por pares, pelos superiores e pelos subordinados. Porém, tal teste envolve bastante tempo e recursos financeiros, que não estavam disponíveis ao pesquisador envolvido neste trabalho. Todavia, os testes de auto-relato são amplamente utilizados internacionalmente e produzem excelentes resultados, além do mais, são mais econômicos e mais fácil de ser aplicados a amostras maiores (BAR-ON, 2002; BOYATZIS, GOLEMAN, RHEE, 2002).

A validade convergente das competências definidas na escala foi considerada adequada considerando as cargas fatoriais padronizadas das variáveis na AFC. Porém, possivelmente serão necessários alguns ajustes para que a variância média extraída das competências consciência emocional, equilíbrio emocional e criatividade emocional seja superior a 0,5, conforme Hair et. al. (2009). Estes ajustes podem ser realizados em estudos futuros que busquem validar a escala em outros contextos profissionais.

Portanto, espera-se que este trabalho sirva como inspiração e fundamentação para vários outros estudos com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o tema no Brasil e fortalecer este campo de pesquisa nacionalmente.

REFERÊNCIAS

ABSTRACT, Nicky James. Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. **The sociological review**, v. 37, n. 1, p. 15-42, 1989.

ALIPOUR, Hamed; MIJANI, Mohaddese. 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.

ALZINA, Rafael Bisquerra. Educación emocional y competencias básicas para la vida. **Revista de investigación educativa**, v. 21, n. 1, p. 7-43, 2003.

AVCI, S. Burcu. 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.

BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; COSTA PIMENTA, Roberto da. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes?. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 45, n. 3, 2011.

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. 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.

BAR-ON, Reuven. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems. In: **The handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

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, R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory (EQ-I). In: Bar-On, R.; Parker, J. D. A. **The handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 363-388.

BELBIN, R. Meredith. **Management teams**. Routledge, 2010.

BEN-ZE'EV, Aaron. Emotional intelligence: The conceptual issue. **Managing emotions in the workplace**, 2002. p. 164-183.

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

BISQUERRA ALZINA, Rafael; PÉREZ ESCODA, Núria. Las competencias emocionales. **Educación XX1**, n. 10, 2007.

ALZINA, Rafael Bisquerra. Psicopedagogía de las emociones. **Revista nº**, p. 1, 2012.

BISQUERRA, Rafael. **¿ Cómo educar las emociones?: la inteligencia emocional en la infancia y la adolescencia**. Hospital Sant Joan de Déu, 2012.

BITENCOURT, Claudia Cristina; MOURA, Maria Cristina Canovas. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.; STEWART, Marcus Maharg. **A primer on organizational behavior**. New York: Wiley, 2001.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982.

BOYATZIS, Richard E.; GOLEMAN, Daniel. **Emotional competence inventory**. Boston: Hey Group, 1999.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BOYATZIS, Richard E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p. 749-770, 2009.

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, Richard E.; GOOD, Darren; MASSA, Raymond. 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.

BOYATZIS, Richard E.; STUBBS, Elizabeth C.; TAYLOR, Scott N. Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, n. 2, p. 150-162, 2002.

BOYNE, George A. Public and private management: what's the difference?. **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.

BRACKETT, Marc A.; MAYER, John D. Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. **Personality and social psychology bulletin**, v. 29, n. 9, p. 1147-1158, 2003.

BRACKETT, Marc A.; SALOVEY, Peter. Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). **Psicothema**, v. 18, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências?. In: Pires, Alexandre Kalil (Org.). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179, 2005.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BROTHERIDGE, Céleste M.; LEE, Raymond T. The emotions of managing: An introduction to the special issue. **Journal of managerial psychology**, v. 23, n. 2, p. 108-117, 2008.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; DA SILVA, Anielson Barbosa. Competências gerenciais em ação-o caso do Banco do Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 396-423, 2011.

BUCK, R., WYNNE-JONES, G., PORTEOUS, C., COOPER, L., BUTTON, L. A., MAIN, C. J., & PHILLIPS, C. J. What happens to work if you're unwell? Beliefs and attitudes of managers and employees with musculoskeletal pain in a public sector setting. **Journal of occupational rehabilitation**, v. 21, n. 1, p. 31-42, 2011.

BURCKLE, M.; BOYATZIS, R. Can you assess your own emotional intelligence? Evidence supporting multi-rater assessment. **Hay/McBer Research Report, The Hay Group, Boston, MA**, 2000.

CAMELIA, O. S. I. What Skills Public Sector Leaders Needs in Times of Crises and Economic Recession? **Procedia Economics and Finance**, 15: p. 1556 – 1562, 2014.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CARMELI, Abraham. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. **Journal of managerial Psychology**, v. 18, n. 8, p. 788-813, 2003.

CARSON J. B., TESLUK P. E., MARRONE J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, 50(5): p. 1217–1234, 2007.

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.

CARUSO, David R.; MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. **Journal of personality assessment**, v. 79, n. 2, p. 306-320, 2002.

CAVALLO, Kathleen; BRIENZA, Dottie. Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. **Europe's Journal of Psychology**, v. 2, n. 1, 2006.

CHERNISS, C. Competência social e emocional no local de trabalho. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 315-328.

CONTE, Jeffrey M. A review and critique of emotional intelligence measures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 433-440, 2005.

COOPER, C.L., BURKE, R.J. **The new world of work**. London: Routledge, 2002.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRIFE, Edward; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, J. C. C. B.. A análise estatística dos afastamentos por problemas de saúde de servidores públicos: ferramenta para gestão da área de saúde do servidor. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília. Anais. 2009.

DAÓLIO, L. C. **Perfis e competências**. São Paulo: Érica, 2004.

DAVIES, Michaela; STANKOV, Lazar; ROBERTS, Richard D. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. **Journal of personality and social psychology**, v. 75, n. 4, p. 989, 1998.

DAWDA, Darek; HART, Stephen D. Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. **Personality and individual differences**, v. 28, n. 4, p. 797-812, 2000.

DERKSEN, Jan; KRAMER, Ingrid; KATZKO, Michael. Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence?. **Personality and individual differences**, v. 32, n. 1, p. 37-48, 2002.

DSM-5. American Psychiatry Association. **Diagnostic and Statistical Manual of Mental disorders - DSM-5**. 5th.ed. Washington: American Psychiatric Association, 2013.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.

DURAND, T. Forms of Incompetence. **Proceedings Forth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Nowergian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ELIAS, M. J. et. al. **Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators**. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development; 1997.

ENSLEY M. D., PEARSON A., PEARCE C. L. Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. **Human Resource Management Review**, 13: 329–346, 2003.

ESBORIOL, Valéria. Inteligência emocional, capital psicológico e percepção de suporte organizacional em gestores do segmento de saúde. 27/11/2013 75 f. Mestrado em PSICOLOGIA DA SAÚDE Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, São Bernardo do Campo Biblioteca Depositária: UMESP.

EXTREMERA, Natalio; FERNÁNDEZ-BERROCAL, Pablo; SALOVEY, Peter. Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: reliabilities, age and gender differences. **Psicothema**, v. 18, 2006.

FILELLA-GUIU, G., PÉREZ-ESCODA, N., MORERA, M. J. A., GRANADO, X. O. Resultados de la aplicación de un programa de educación emocional en Educación Primaria/Results of an Emotional Education Program in Primary School. **Estudios sobre educación**, v. 26, p. 125, 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.

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

FONSECA, Rosália Maria Costa; CARLOTTO, Mary Sandra. Saúde Mental e Afastamento do Trabalho em Servidores do Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. **Psicol. pesq.**, Juiz de Fora , v. 5, n. 2, p. 117-125, dez. 2011 .

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, p. 382-388, 1981.

GARDNER, H. Frames of mind: The theory of multiple intelligences. **NY: Basics**, 1983.

GIGNAC, Gilles. Seven-factor model of emotional intelligence as measured by Genos EI. *European Journal of Psychological Assessment*, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. Primal leadership: The hidden driver of great performance. **Harvard business review**, v. 79, n. 11, p. 42-53, 2001.

GOLEMAN, D. An EI-based theory of performance. **The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations**, v. 1, p. 27-44, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard. Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard business review*, v. 86, n. 9, p. 74-81, 2008.

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.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues. Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais' 01/08/2009 108 f. Mestrado em PSICOLOGIA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, São Leopoldo Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da Unisinos

GRACZYK, P. A. et. al. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 286 - 299.

GREENBERG, M. T. et. al. Promoting emotional competence in school-aged children: The effects of the PATHS curriculum. **Development and psychopathology**, v. 7, n. 1, p. 117-136, 1995.

GREVE, Henrich R. A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding. **Academy of Management Journal** 46 (6): 685 – 702. 2003.

GROSS, J. J.; Carstensen, L. L.; Pasupathi, M.; Tsai, J.; Götestam Skorpen, C.; Hsu, A. Y. Emotion and aging: Experience, expression, and control. **Psychology and aging**, v. 12, n. 4, p. 590, 1997.

GROVES, Kevin S. Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 11, n. 3, p. 30-46, 2005.

HAIR JR, Joseph F.; LUKAS, Bryan; ROBERTS, Ken; LEE-LUKAS, Sharon. **Marketing research**. McGraw-Hill Education Australia, 2014.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-81, mai/jun. 1990.

HAMLIN, R. G., PATEL, T. "Behavioural indicators of perceived managerial and leadership effectiveness within Romanian and British public sector hospitals", **European Journal of Training and Development**, Vol. 36 Issue: 2/3, pp.234-261, 2012.

HILL, G. W. Group versus individual performance: Are N+ 1 heads better than one?. **Psychological bulletin**, v. 91, n. 3, p. 517, 1982.

HODEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241- 258, 2006.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society** , v. 33, p. 403-431, 2001.

HOPKINS, Margaret M.; O'NEIL, Deborah A.; WILLIAMS, Helen W. Emotional intelligence and board governance: Leadership lessons from the public sector. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 7, p. 683-700, 2007.

HOPKINS, Margaret M.; BILIMORIA, Diana. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of management development*, v. 27, n. 1, p. 13-35, 2008.

HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, Bradford, v.13, n.4, p.306-318, 2000.

HUMPHREY, Ronald H.; POLLACK, Jeffrey M.; HAWVER, Thomas. Leading with emotional labor. *Journal of managerial psychology*, v. 23, n. 2, p. 151-168, 2008.

INSS. Instituto Nacional do Seguro Social. Boletim estatístico gerencial: INSS em Números. Brasília, Dezembro/2015.

_____. Relatório de Gestão do INSS. Brasília, 2014.

KAFETSIOS, Konstantinos; NEZLEK, John B.; VASSILAKOU, Thanai. 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, Richard A.; CASEY, Mary Anne. **Focus groups: A practical guide for applied research**. Sage publications, 2014.

LAIBLÉ, Deborah. Attachment with parents and peers in late adolescence: Links with emotional competence and social behavior. **Personality and Individual Differences**, v. 43, n. 5, p. 1185-1197, 2007.

LALL, Madhurima. Physiological understanding of human emotions for effective management. **Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 1 Nos. 3 & 4**, p. 117, 2010.

LAW, Kenneth S. et al. The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 25, n. 1, p. 51-69, 2008.

LE BOTERF, G., **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LØKKE, A.; MADSEN, H. "Public sector managers and work stress", **International Journal of Workplace Health Management**, Vol. 7 Issue: 2, pp.105-120, 2014.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n.2, 2003, p.7-33.

MAFFIA, Lyovan Neves; PEREIRA, Luciano Zille. ESTRESSE NO TRABALHO: ESTUDO COM GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 658-680, 2014.

MANDELL, Barbara; PHERWANI, Shilpa. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. **Journal of business and psychology**, v. 17, n. 3, p. 387-404, 2003.

MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Lda, 2010.

MÁRQUEZ, P. G.; MARTÍN, R. P.; BRACKETT, M. A. Relating emotional intelligence to social competence and academic achievement in high school students. **Psicothema**, v. 18, 2006.

MAYER, John D.; DIPAOLO, Maria; SALOVEY, Peter. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of personality assessment**, v. 54, n. 3-4, p. 772-781, 1990.

MAYER, John D.; GEHER, Glenn. Emotional intelligence and the identification of emotion. **Intelligence**, v. 22, n. 2, p. 89-113, 1996.

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.

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, John D.; CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. **Emotion Review**, v. 8, n. 4, p. 290-300, 2016.

MAYER, J. D., SALOVEY, P. CARUSO, D. Models of emotional intelligence. In: R. J. STERNBERG (Org.), **Handbook of intelligence**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000.

MAYER, J. D., SALOVEY, P. CARUSO, D. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517, 2008.

MAYER, J. D. et. al. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. **Emotion**, v. 3, n. 1, p. 97, 2003.

MAYER, John D.; ROBERTS, Richard D.; BARSADÉ, Sigal G. Human abilities: Emotional intelligence. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 59, p. 507-536, 2008.

MAXIMIANO, A. C. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v.28, p. 1-14, 1973.

MCCLELLAND, David C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **Psychological science**, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**, v. 3, p. 5-37. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

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

MOMENI, N. The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. **Public Personnel Management**, v. 38, n. 2, p. 35-48, 2009.

MORELAND, Richard L.; ARGOTE, Linda; KRISHNAN, Ranjani. Training people to work in groups. In: **Theory and research on small groups**. Springer, Boston, MA, 2002. p. 37-60.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13a ed. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 2002.

NASCIMENTO, SILVANA HELAL. As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho' 01/09/2006 101 f. Mestrado em PSICOLOGIA DA SAÚDE Instituição de

Ensino: UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO, São Bernardo do Campo
Biblioteca Depositária: UMESP

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

NEWSOME, Shaun; DAY, Arla L.; CATANO, Victor M. Assessing the predictive validity of emotional intelligence. **Personality and Individual differences**, v. 29, n. 6, p. 1005-1016, 2000.

O'CONNOR, Raymond M.; LITTLE, Ian S. Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. **Personality and Individual differences**, v. 35, n. 8, p. 1893-1902, 2003.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OFFERMANN, L. R.; BAILEY, J. R.; VASILOPOULOS, N. L., SEAL, C., SASS, M. The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. **Human performance**, v. 17, n. 2, p. 219-243, 2004.

OLIVEIRA, L. A.; BALDAÇARA, L. R.; MAIA, M. Z. B. Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 132, 2015.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 325-346, 2006.

OLIVEIRA, F. B. et. al. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010 .

PACHECO, R. S. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 7., 2002, Lisboa. Anais... Lisboa: 2002. p. 1-20.

PALMER, Benjamin 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.

PARKER, J. D. A.; SUMMERFELDT, L. J.; HOGAN, M. J.; MAJESKI, S. A. Emotional intelligence and academic success: Examining the transition from high school to university. **Personality and individual differences**, v. 36, n. 1, p. 163-172, 2004.

PEGO, Zilda de Oliveira. **Estresse ocupacional: estudo com gestores de uma instituição de ensino público federal do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: FNH, 2015.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR.** Rio de Janeiro, ed. especial, p. 627-647, 2011.

PEREIRA, A. L. C., SILVA, A. B. As competências gerenciais nas IFE. In: **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** Silva, A. B. (Orgs.). 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. Satisfacción 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), 2014. 978-84-697-1225-2. p. 447-456, 2014.**

PEREZ-ESCODA, N. Cuestionario del GROPE 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.

QUINN, R., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., MCGRATH, M. R., BRIGHT, D. S. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão.** Elsevier Brasil, 6ª Ed. 2015.

RAMO, L. G.; SARIS, W. E.; BOYATZIS, R. 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.

RASDI, R. M., ISMAIL, M., ULI, J., NOAH, S. M. "Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 33 Issue: 3, pp.232-254, 2009.

RICE, Cheryl L. **A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance.** 1999. Tese de Doutorado. Pepperdine University.

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.

RIGGIO, Ronald E.; LEE, Joanne. Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 4, p. 418-426, 2007.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências.** Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvendo competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 8, p. 242-267.

SAARNI, C. (1999). **The development of emotional competence**. New York: Guilford Press.

SAARNI, C. Competência emocional: uma perspectiva evolutiva. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 65-80.

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.

MAYER, John D.; CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 1999.

SANTORO, S.; BIDO, D. S. Estratégias de Aprendizagem Informal no Trabalho Utilizadas por Gerentes em uma Instituição Financeira Pública. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 8, n. 1, p. 1878-1901, 2017.

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

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.

SHARMA, R. R. Emotional intelligence from 17th century to 21st century: perspectives and directions for future research. **The Journal of Business Perspective**. Vol. 12, n. 1, 2008.

SEVINC, L. The effect of emotional intelligence on career success: Research on the 1990 graduates of business administration faculty of Istanbul University. **Unpublished master thesis, Istanbul University**, 2001.

SILVA, A. B.; ROSSETTO, C. R. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, 2010.

SILVA, B. L.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, mar./abr. 2011.

SILVA, A.B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva 2009.

SLASKI, Mark; CARTWRIGHT, Susan. Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. **Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress**, v. 18, n. 2, p. 63-68, 2002.

SMITH, Gudmund JW; VAN DER MEER, Gunilla. Creativity in old age. **Creativity Research Journal**, v. 3, n. 4, p. 249-264, 1990.

SOUZA, E. C. L. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley and Sons, 1993.

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

TANGNEY, June P.; BAUMEISTER, Roy F.; BOONE, Angie Luzio. High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. **Journal of personality**, v. 72, n. 2, p. 271-324, 2004.

THOMPSON, Leigh L.; THOMPSON, Maurice. **Making the team: A guide for managers**. Pearson/Prentice Hall, 2008.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. **La modernización del estado y la gerencia publica**. Santiago, Chile: Fundación Friedrich Ebert, 1997.

TEIXEIRA, Rogério Ventura. Gestão de competências: uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados. 2006. 140 f. Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília.

TORRIJOS FINCIAS, Patricia; PÉREZ ESCODA, Núria. **Pensamiento constructivo y desarrollo emocional en los estudiantes universitarios**. 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), 2014. 978-84-697-1225-2. p. 220-234, 2014.

WONG, Chi-Sum; LAW, Kenneth S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, v. 13, n. 3, p. 243-274, 2002.

WONG, Chi-Sum; LAW, Kenneth S.; WONG, Ping-Man. Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 535-559, 2004.

WONG, Chi-Sum; WONG, Ping-Man; 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.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – transcrições das sessões do *focus group*

Transcrição da primeira sessão do focus group

Consciência Emocional	Gerente	Respostas	Competências
	1	É necessário que ele saiba olhar, e não olhar por fora , mas saber olhar por dentro, isso requer sensibilidade para olhar as pessoas por dentro porque olhar o interior vai além da aparência além do comportamento apresentado pelo colega, pelo servidor e pela equipe, então é necessário que o gestor desenvolva sensibilidade para olhar, para olhar pessoa outra por dentro .	Empatia, autoconsciência emocional
	2	Concordo, mas a questão da impessoalidade, você precisa do olhar, você precisa entender, mas você precisa de entender e de atitude. Muitas pessoas olham, tem essa facilidade, esse conhecimento, mas pensa o que é necessário, o que precisa, mas não aplica, tem essa facilidade, essa sensibilidade toda, mas não adianta só olhar outro tem que ter ação .	Empatia
	1	Mas quando a gente fala ele olhar o outro por dentro, nós estamos falando de uma visão holística, não uma visão pontual, mas uma visão de olhar outro como um todo e olhar o outro como um todo exige ações para chegar junto e fazer .	Empatia
	2	A gente tem que olhar o outro, mas ainda falamos muito e as vezes não age, não tem atitude, você percebe o outro e não tem atitude	Empatia
	3	Depende muito de cada situação, por exemplo ontem à tarde, eu estava na minha sala e chegou uma colega tremendo porque o segurado que ele estava atendendo deu um murro na mesa, esculhambou com ela literalmente porque queria um cartão, mas não disse cartão de quê, até porque agente não entrega cartão na agência coisa nenhuma e chegou simplesmente dizendo que não ia atender mais o segurado e ela era bem pequeninha, ela saiu do balcão de atendimento e o segurado ficou lá né, resmungando, cabeça baixa, reclamando tempo todo . E quando eu me sentei na frente dele, ele tava de cabeça baixa e quando levantou, se transfigurou-se totalmente, mudou completamente todo porque eu cheguei perto dele educadamente e perguntei o que é que ele desejava, e desarme ele totalmente de uma forma calma e no final das contas descobri que o que ele queria verdadeiramente era um cópia do requerimento que ele tinha esquecido de manhã e ele não sabia explicar pra colega o que ele queria mesmo , então a gente precisa estar preparado emocionalmente para estas situações e são situações às vezes que não envolve todos, são pontuais e que muitas vezes se você deixar se envolver completamente e se chegar do lado trombudo do jeito que ele estava, a gente ia chegar, discutir e brigar e não resolver nada . Então eu acho que essa consciência emocional também faz parte e o controle emocional também faz parte da consciência emocional	Autodomínio, regulação emocional, gerenciamento de conflitos, otimismo, empatia
	4	Eu acredito que devemos ter uma sensibilidade , isto é importante para percebermos muitas vezes um servidor nosso, quando ele chegar na agência, ele pode estar vindo carregado com problema pessoal e por mais profissional que a gente seja, muitas vezes é difícil dividir a vida pessoal e a vida profissional . Então ali já vem com as fagulhas que pode causar um incêndio. Então com sensibilidade o gestor perceber que aquele dia não está no melhor momento, ele pode chegar junto e, muitas vezes eu sei que é muito difícil isso que eu vou falar, mas ele poderia talvez até mesmo afastar a pessoa do atendimento naquele dia, porque não seria um dia bom para estar ali na frente em	Gestão do estresse, regulação emocional, empatia

		contato com público. Se não vai acontecer como G3 falou, ao chegar uma pessoa com a pedra mão encontrar outro com a pedra na mão, pode acontecer alguma coisa muito pior	
5		Eu acho que você tem que desenvolver bastante a questão da serenidade e discernimento porque a gente vive conflitos todos os dias na agência , todo tempo de conflitos com servidores, conflito com segurados e uma das competências, eu acho, que a gente tem que aprimorar cada vez mais é inteligência emocional no sentido de ser sereno, quando a gente está sereno, a gente consegue tomar uma decisão melhor, a gente consegue resolver o problema de uma forma mais, vou dizer assim, responsável, mais criativa, não procurando pender pra nenhum dos lados no caso de conflito entre servidores , eu acho que uma das competências que são primordiais pra gestor de APS, principalmente a inteligência emocional no sentido da serenidade e é o que eu consigo fazer todos os dias porque se você for cair na pilha do estresse, dos problemas do dia-a-dia, você não aguenta muito tempo não.	Autodomínio, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos, autoconsciência emocional
6		A gente precisa saber olhar e olhar pra mim é saber ouvir, reconhecer as limitações dos servidores . E trazendo casos práticos, a semana passada chegou um operador do direito, teve um bate-boca com uma de nossas servidoras e ela chegou na minha sala lá muito nervosa, dizendo que o operador direito ia processá-la, eu disse mande ele pra cá e fique tranquila, deixe comigo . Mande ele entrar na minha sala para conversar, chamei ele pra conversar e ele entrou na minha sala, percebi que ele estava alterado, emocionado, eu comecei a ouvir e descobri que o que ele queria realmente era uma cópia do processo , e eu disse que não tinha necessidade, que com o INSS digital vocês têm acesso, é só você ir lá na OAB e fazer o cadastro e você vai ter acesso e com isso ele agradeceu foi lá pedir desculpa colega, a colega se recompôs e voltou para atendimento . Então eu acho que é muito bom a gente saber ouvir primeiro, ouvir porque se você for sair e chegar perto sem ouvir, você vai também terminar causando problemas muito maiores, então ouvir e o conhecer as limitações dos colegas é muito importante.	Empatia, gerenciamento de conflitos, trabalho em equipe, influência.
7		Eu estou como gerente e só tem um servidor lá no espontâneo e esse servidor tem mais de 40 anos de casa. E está ficando muito complicado pra mim, eu às vezes estou lá atrás fazendo os processos, que não deveria fazer, os processos digitais, mas eu ficar com ele no atendimento dele, espontâneo, que antes eu tava toda hora querendo atender, só que eu estou acabando maquiando a agência porque... entendeu? Se for atendendo fica bem mais rápido os atendimentos e eu deixando ele aí, eu fico olhando, observando se o servidor terminou o atendimento. Ele só atende espontâneo e dura mais de uma hora, a cada 15 minutos eu ia lá e dizia: Sr. Fulano você está sozinho aí, me ajuda por favor, aí eu tava lá pra dentro, aí eu voltava pra lá, ele continuava o atendimento novamente, meia hora depois, 45 minutos, uma hora e a agência enchendo. E eu estou tentando deixar assim pra não maquiarmos, pra vocês verem como mesmo sendo uma agência do PEX, pequena, mas tem dia que vai 60, 70 pessoas e se eu ficar atendendo como ficava antes, eu vou acabar me prejudicando. Só que está ficando insustentável isso daí viu, por isso que eu tava até meio estressado semana passada . Aí o atendimento dele, que é pra ser de 10 a 15 minutos, eu já expliquei várias vezes quando for atendimento que você vê que vai demorar, pega os dados, veja o que é, e depois você faça isso, porque quem está esperando na agência não sou eu não, é o segurado que está lá há mais de uma hora esperando atendimento pra pegar um CNIS às vezes . E também tem as estagiárias que eu fico toda hora falando com eles: você já tem acesso pra pegar o CNIS, não precisa ficar explicando pra vocês olharem. Só que a gente fala, fala e não resolve, isso está me deixando emocionalmente estressado .	Regulação emocional, autodomínio, autoconsciência emocional
8		Achei interessante esse papo de consciência emocional, pelo que eu estou vendo aí aborda tanto a gente conhecer o nosso lado emocional, como ver o lado do nosso servidor , do nosso colega, aí então assim, do nosso lado eu acho que a gente tem que ter muito equilíbrio, como o G5 falou serenidade . Porque a gente lida com situações estressantes	Autoconsciência emocional, empatia,

Consciência Social		assim diariamente, de modo rotineiro, então pelo menos eu lá, eu não consigo concluir uma tarefa porque antes de fazer isso sou interrompido com duas, três outras demandas que aparecem . Então se a pessoa não tem que como lidar com essas situações, a pessoa acaba sofrendo, então eu acho que é fundamental como gestor aquele lado emocional e ver o lado do meu servidor, do meu colega . Além disso, eu procuro ter empatia porque as demandas dele também são grandes e também tem de lidar com pressões , está com atendimento ao público assim como eu, então aí ele também passar por aquela mesma coisa, eu tento me colocar no lugar dele lá, tem hora eu já estou estressado com aquele trabalho e alguém chegar, me destratar com a cobrança exacerbada, eu não vou ficar contente com aquilo, então eu procuro não fazer isso, tratar ele como gostaria que me tratassem nesse momento de tensão, então é fundamental isso aqui, achando equilíbrio e da empatia.	regulação emocional, autodomínio
	5	Com relação aos nossos colegas servidores, a gente tem que criar, nós somos, como gestores, uma parceria constante com pessoal . Nós temos que ser parceiros dos nossos colegas, dos coordenados né, porque a gente percebe que a produtividade, ela, quando servidores está... está na mesma sintonia que você, seja quando ele tenha simpatia com você, ele sabe que você é seu parceiro e pode contar com você . Pode de repente solicitar uma coisa que está faltando pra ele, que você de modo célere conseguir, né, aquilo ali, vai melhorar muito a produtividade , então uma coisa que a gente tem que tentar desenvolver também, é muitas vezes, certa parceria com os nossos colegas servidores da APS.	Orientação para realização, trabalho em equipe, realização pessoal, influência
	9	É bem importante principalmente pra quem está na posição do gestor, que a gente também, saiba ter essa sensibilidade, de ligar com os outros, tanto com a pessoa que a gente tá para atender . Para os nossos colegas de trabalho, de reconhecer, tem que conhecer nosso público, tem que conhecer também aqueles com que a gente trabalha , porque, a partir daí a gente vai poder estabelecer um relacionamento melhor e vai poder transcrever, transportar essa... essa melhoria também para atender o público que também é a nossa finalidade.	Relacionamento interpessoal
	10	Eu acho que tem muito haver com o ponto anterior, essa capacidade de olhar o colega por dentro vai levar você a entender suas emoções e demonstrar que você está preocupado com as emoções que ele passou e que você está junto dele , então a gente só tem que ter essa capacidade de dizer que se importa com ele e ter misericórdia, olhar com os olhos dele, sentir o que ele sente, pensar um pouco com a mente dele, e usar essa empatia , essa junção, essa capacidade de dizer que se importa com ele e que está disponível, disposto a ajudar com seu serviços, a intenção, a transmissão de pensamento, essa capacidade de sentir um pouco do que outra pessoa sente é importante como sentimento de unidade mesmo .	Empatia
	11	A consciência social se relaciona com a consciência emocional quando os colegas falaram para tentar... alguma coisa importante dentro de uma gestão, dentro de um setor, onde você gerencia uma equipe, qualquer coisa dessa natureza, porque antes que você tome qualquer atitude, você realmente tem que saber como é o comportamento , como seria, como vocês colocaram, dar aquela pessoa é.... justamente... o que é simpatia. Eu trabalhei com dois casos importante dentro da minha... dentro... desse tempo que eu estou como um gerente, principalmente a liberdade, é muito importante duas pessoas que chegaram pra formar, formalizar minha equipe e tem um perfil bem diferenciado. E perfis como não deu certo aqui, ali e cai justamente na minha agência. E eu até aquele momento, eu não sabia, eu admitia tudo que acontecia, tudo o que eu... todo mundo falava sobre aquela pessoa e não procurava entender porque ele era daquele jeito e cada lugar que ele passava, aquelas pessoas me traduziam essa pessoa totalmente diferente . E hoje, depois de um certo tempo, eu vi que só faltava uma lapidação... essa pessoa para que ele pudesse fazer digamos... se fazer de novo... esse trabalho de uma forma até melhor do que muita gente, não entendia aquele	Tomada de decisão responsável, influência, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos, regulação emocional, empatia

		momento, pra você ver, eu vim a ter um colega, que ele falava comigo, ele entrou na minha equipe e só falava comigo por e-mail, ele não falava pessoalmente comigo, ele sendo meu subordinado. Eu fiquei procurando... mantendo procurando saber o porque disso. Daí eu consegui chamar lá da minha sala, consegui conversar, hoje eu me dou muito bem com ele, ele é outro servidor. Então é, digamos assim... a forma como você averigua a situação de cada ser diante de uma equipe onde você gerencia é muito importante, entendendo o comportamento de cada pessoa como ele, a gente começou a ter capacidade emocional... tudo isso pra que você possa realmente ter um denominador comum, no fim eles é mesmo assim, eu posso... eu posso ir... vou fazer isso, eu vou colocar essas pessoas de uma forma que eles me tenham como líder, eu posso através da conquista para cada uma situação confortável, isso é o que eu entendo dentro dessa situação.	
12		Eu acho que a consciência social, ela também tem mas a situar tanto servidor quanto a nós gestores dentro de um momento em que a sociedade está vivendo, por exemplo neste momento nós estamos vivendo uma situação onde o servidor aumentou a demanda de trabalho, aumentos da Geap, absurdos, há uma desmotivação muito grande e profunda na maneira como ele se relaciona com público, na maneira como ele se relaciona com as ferramentas de trabalho e nós estamos vendo tudo isso e motivar o servidor é muito difícil porque nós não temos as ferramentas institucionais para tal, ir até a nossa posição social, política, na pressão, ela não nos permite ir além, então termina sendo muito algo pessoal do gestor, a forma como cada um pode administrar-se, auto administração e que venha a se fazer com que se venha a ter algum êxito.	Influência, orientação para realização
1		A palavra chave utilizada para G9 é justamente conhecer e esse conhecimento não se restringe apenas a público interno, a equipe, mas a se conhecer ao público externo, é necessário conhecer sim o entorno, e para conhecer, é necessário vivenciar, e para vivenciar é necessário estar em contato com seu entorno, para que se possa conhecer, então a palavra-chave para consciência social é conhecer.	Relacionamento interpessoal
9		Você não pode se isolar a sua sala, você tem que estar em contato tanto com as pessoas que atende quanto sua equipe, então se você está ali pra prestar serviço, você tem que estar ali no meio, você tem que estar em contato com eles, você passa uma ideia pra eles pelo o que você fala, sua postura e mostra o quanto você valoriza trabalhar na agência, então talvez ele possa ter um compromisso assim como você tem.	Influência, relacionamento interpessoal, orientação para realização
5		Falar em consciência social e falar em atividade fim do nosso Instituto, atender essa grande população que está aí, necessitam da nossa... às vezes eu acho que gestores tem que procurar, se conscientizar de que precisam ser capacitar e transferir para os seus colegas e subordinados essa consciência. E atender o público, tratar bem, aquele processo, procurar reconhecer o direito a pessoa, está bem... se trata de uma ciência social, esse, de fato... para o que foi estabelecido nosso trabalho.	Influência, orientação para realização
1		E um instrumento que eu acho relevante para este conhecer social se chama programa de educação previdenciária, é um instrumento excelente, uma ferramenta excelente para conhecer o outro e para manter essas relações sociais. Por exemplo, o seguro defeso, uma coisa é você ter o conhecimento técnico, a outra coisa é você vivenciar atividades, as pessoas e aí, você tem como falar com propriedade e você tem como ter uma relação de empatia com essas pessoas e a informação a ela foi muito maior quando se estabelece essa relação, quando você conhece, você fala com propriedade.	Influência, relacionamento interpessoal, orientação para realização
9		Não sei se você conhece Fulano (um gerente de agência), né. Então, ele me contou de uma vez, então, onde ele combinou com os sindicatos e com os servidores pra ver como era... levou os servidores pra ver com a era a vida	Influência, orientação para realização

		dos segurados. Eu acho isso muito legal porque traz aquela sensibilidade melhor... a sensibilidade do servidor em relação à vida que o segurado... quando lembrar... você vai pensar muitas vezes antes de ser injusto com aquela pessoa que está na sua mesa, entendeu? Eu acho que essa sensibilidade aí, é muito bacana né, e foi trazida pelo gestor, mas tem que ser necessariamente trazida pelo gestor na interação, pode buscar assim também... como gestor ele não precisa esperar as capacitações sejam dadas apenas pela gerência, ele pode vir buscar o seu conhecimento por iniciativa própria, pra melhorar também a sua relação com os colegas e melhorar questão da gestão na agência.	
	10	Eu acho que esse exemplo de G9... está bem aquilo que a gente está falando... é importante a gente..., mas não basta só a gente falar, agente tem que agir bem e pra agir bem, a gente precisa entender o nosso contexto, desse olhar de misericórdia, de compaixão, empatia... nos ajuda a atender bem, atuar de forma eficaz para solucionar problemas, incentivar quem precisa de incentivo e corrigir gente que precisa de correção.	relacionamentos interpessoais, empatia, tomada de decisão responsável, desenvolvimento pessoal
	1	Nós temos uma mangueira para ser sacrificada, mas o que é que uma mangueira tem a ver com consciência social? Nós temos uma mangueira para ser sacrificada por conta da reforma que estamos fazendo no telhado, essa mangueira... é uma manga que tem assim um quilo, dois quilos de manga, enorme a manga... e vamos precisar sacrificar, nós precisamos desse recurso, foi feito um orçamento, foi cobrado R\$1600 para sacrificar essa mangueira. Me ligaram e disseram a gente não tem esse dinheiro, teria como você conseguir isso junto algum órgão aí? Se a gente não tivesse essa relação com a sociedade, como é que a gente ia fazer isso? O trabalho que está sendo feito de reforma, seria prejudicado. Todo mundo, desde 2009 que a gente requer essa reforma e ir por água baixo? E aí? Ligamos para os bombeiros, mas a nossa justificativa para o corpo de bombeiros não era relevante, fomos ao prefeito, o prefeito se colocou à disposição, mas não teve atitude. E aí nós fomos para as pessoas que trabalham na prefeitura e já trabalha com isso de forma informal e a mangueira está quase no chão. E R\$1600 não saiu dos cofres públicos. Então essa relação, você conhecer seu entorno, você conhecer os órgãos, conhecer a sociedade que estão em seu entorno, é necessário para essa relação, se faz necessário, é de suma importância saber trabalhar a política da boa vizinhança, conseguir administrar o nosso entorno.	Relacionamento interpessoal, orientação para a realização, assertividade, influência
	2	Eu fico me preocupando aqui, por exemplo, o gestor tem que saber é... a capacidade, esses conhecimentos, habilidades e atitudes, de lidar com as emoções dos relacionamentos... eu fico aqui repetindo que eu já estou... ele tem que desenvolver essas habilidades para lidar com a questão das emoções nos relacionamentos. E aí eu fico perguntando e quem é que trabalha com as nossas, entendeu? Quem trabalha com as nossas, até que ponto a gente não precisa desse olhar, mas a gente precisa sim. Isso pode ser desenvolvido exatamente nessa questão de parceria e conhecimento dessa questão, desse relacionamento afetivo que a gente acaba desenvolvendo nas agências, né não? Por exemplo, você tem como gestor saber lidar com as emoções da sua equipe, mas até que ponto a equipe também tem que saber lidar com as emoções do gestor?	Empatia, relacionamentos interpessoais, regulação emocional
	5	E o Instituto, como é que lida com as emoções do gestor? Porque gestores não adoecem? Não tem tratamento como deveriam ter, são mal remunerados, eles não tem treinamentos constantes, passam por diversas dificuldades com relação ao material, tem que dar nó em pinga d'água todos os dias, então, qual é a preocupação que o instituto está tendo com gestores?	

	2	Tudo bem aquelas pesquisas, ela que demonstram os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, mas o que o Instituto faz para mudar isso? Que preocupação o Instituto tem em relação a isso que é algo tão importante, tão relevante... de afastamento. Então fico assim... eu fico me questionando aqui.	
	5	Tipo assim, todo mundo pode se afastar, menos o gestor.	Influência
	9	A gente precisa desenvolver essa competência social emocional, tem que ser forte emocionalmente porque realmente a gente não pode esperar muito do Instituto... porque a gente vai se decepcionar, vai ser pior ainda e certamente vai ser decepcionante a gente esperar demais.	resiliência
	1	A posição do gestor é uma posição muito solitária.	regulação emocional
Gestão do estresse	13	Está voltando a outro tema, eu acho que você conhecer o servidor e o segurado que está atendendo já faz com que você, no seu autoconhecimento , saiba lidar com a questão do estresse. Eu lido emocional assim... eu me acho calmo, mas assim... eu às vezes, eu sempre me controlo para não tomar uma atitude de momento, precipitada, porque as vezes dá vontade... tem problemas na que você quer dizer assim: Não! Entrego o cargo aqui e pronto! Pra vocês verem hoje mesmo com essas mudanças na perícia médica inicial, passou a ter todos os médicos... tem que ter todos os serviços. Então a gente tem vaga pra Dr. Fulano que não fazia a perícia inicial e, de repente colocam perícia inicial com força pra eles fazerem... E se virem aí. Quinta-feira agora, só vai estar lá dois servidores, aí como é que faz? Eu peguei liguei para o rapaz... Ó, reagende os prioritários e quem vier de perícia médica você atende... e os agendamentos prioritários você reagende porque não tem outra maneira de fazer..., mas a vontade que dá é dizer assim reagende tudinho e eles que se virem lá.	Autodomínio, autoconsciência emocional
	9	Às vezes quando eu estou com a cabeça muito cheia, eu vou lá dentro na cozinha sentar um pouco, tomar uma água... aí começo a beber porque... pra colocar as ideias no lugar. Realmente a situação que a gente tem é essa. E quando a gente se compromete com aquilo que a gente está fazendo, a gente se preocupa com quem está do outro lado, então quando a gente conhece, a gente se preocupa mais ainda. Então tem regiões, cidade que é muito longe, então as pessoas vão pra lá e gasta uma nota. Dá R\$150 pra ir até a minha agência, então assim... pra você 150 talvez não faça tanta diferença, mas se você conhecer a realidade da pessoa, então parece. Uma pessoa que ficou três meses em casa e ficou sem receber uma pensão de R\$140... pensão alimentícia... porque eu não tenho dinheiro da passagem lá de tal cidade até minha agência, não tinha R\$40 pra ir e ficou três meses sem receber. Então só Deus sabe o que a pessoa fez pra se alimentar. Quando você vê uma situação dessa você percebe que você não quer deixar aquela pessoa embora sem o atendimento. Ao mesmo tempo, a carga de trabalho chega e instituto joga uma carga em cima de você e você começa a fazer e quando pensa que não, você não tem mais como fazer nada, porque você está no nível de estresse... e irá jogar tudo pro ar, mas aí você... eu acho que a primeira coisa que você tem que ter é calma, pensar, você precisa colocar as ideias no lugar, fazer o possível.	regulação emocional, orientação para realização, autodomínio, empatia,
	4	Eu particularmente geri o estresse mantendo a calma, transmitindo a calma. Tenho servidores que são muito afobados, chegam na febre do momento que... por exemplo, imagine você está com a pessoa mostrando calma nessa situação, você pode até pensar: aí caramba! esse é um problema e agora o que eu vou fazer? mas a sua aparência para aquela pessoa é calma, vamos resolver isso! Aquela transmissão da calma faz com que o sentimento se espalhe né, fiquem todos mais serenos. É uma das formas que eu utilizo para tentar ter menos estresse, porque se for absorver os problemas e você pegar o telefone dizer: olha eu... arranjar alguém pra ficar aqui, eu fiquei até hoje. Porque somos muito desassistidos no sistema gerenciador, um amigo me mandou uma mensagem de aniversário e disse assim:	Regulação emocional, autodomínio, autoconsciência emocional

		você fala demais. Eu recebo troco por isso, mas eu não consigo ficar calado diante de algumas coisas. Os gerentes não está mais sendo seduzidos pelo cargo, esse fato é que eles usam remoção como um pretexto pra você assumir uma chefia, se a gente pensar em outros tempos, acho que ia ter gente trocando tapas... de pessoas querendo assumir uma chefia. Ah você vai ser chefe de algum lugar, você vai ser o comandante daquilo ali, não! Mais ninguém está querendo, tá todo mundo querendo sair daquilo ali e está sendo uma forma de prender, uma punição pra você, então pra você conseguir remoção, você vai ter que assumir uma agência, então enquanto tiver assim eu não vejo condições nenhuma pra trabalhar.	
5		Sempre... da própria equipe, agente recebe assim essa energia negativa. Quando eu cheguei na agência foi assim, uma enxurrada de energia negativa. Assumi e disseram assim: ai meu Deus, tomara que você fique muito tempo, mas se tiver juízo porque não sei... um adoeceu, outro adoeceu. Então assim como G4 disse, somos muito desassistidos, a gente não tem realmente... como é que se diz... não tem atrativo nenhum, não existe atrativo nenhum pra assumir uma gerência de uma agência.	Regulação emocional
2		Coisa que nós utilizamos na APS cidadã para lidar com essa questão das emoções é o seguinte: quando por exemplo... quando um colega tivesse no limite com segurado, o outro, não... outra pessoa que estava próxima teria de se aproximar e tomar frente daquela decisão ali. Afastar o colega, o colega já sabia que ia se afastar automaticamente, não pensava né, sem falar nada. Havia esse acordo entre a gente, então toda vez se uma pessoa tivesse... a gente chegava junto, se eu tivesse já perdendo a paciência. Porque ele, o segurado uma pessoa chegava automaticamente, o atendente saía em que ele nem percebesse que estava saindo. Isso funciona muito bem e com isso a gente evita muitas coisas no atendimento, principalmente os atritos que nós evitamos porque muitas vezes o segurado são muitos ásperos com a gente. Então foi assim... uma coisa que funcionou muito bem.	Regulação emocional
7		Eu às vezes estou tentando... eu tento colocar em mim que eu não posso resolver todos os problemas do mundo porque é muita coisa chegando, aí eu tento parar pra pensar. Eu tenho pena dessa pessoa porque ela vai fazer isso, mas eu não posso, infelizmente, faz parte. Agora mesmo, por exemplo, tive que vir pra cá e tive que adiar os agendamentos, só que eu não adiei pra agência porque se ele só têm daqui a quatro meses, adiei pra daqui a 34 semanas pra pessoa, aí é ruim, aí eu tento ligar pra não dar viagem perdida sabe... o telefone nunca dá certo, então, assim a minha parte tentei fazer, tentei diminuir o máximo, só que eu não posso resolver todos os problemas de uma vez. E minha chefe era desse jeito ela levava os problemas do INSS pra casa dela, aí ela não dormia e teve um problema grave de saúde. Quando eu estou nas minhas férias, eu não quero saber desse INSS, porque já estresse quando estou trabalhando, eu me estresso mais ainda de férias.	Autodomínio, autoconsciência emocional, regulação emocional
5		É interessante pra você lembrar o estresse, você ter a consciência que você não vai poder fazer tudo porque numa instituição como é o INSS, a gente está lá pra atender o público pra fazer o melhor por eles, mas chega um momento que chegou no limite ... que você não tem como passar não, e se você gerente for tentar resolver todos os problemas que surgem ou dedicar alguma coisa que você não tem pra oferecer, o que você não pode oferecer, isso vai refletir na sua saúde com certeza.	
9		Gestão do estresse é uma coisa muito difícil, eu acho que eu você já nasce com isso, é muito difícil adquirir, a gente... não tenho como... precisa acalmar nossas emoções ali dentro da agência, gente. Quem tem que passar isso pros outros é o gestor, tem que fazer isso por nós mesmos, a gente tem que tomar conta disso. Então eu acho que essa questão não é fácil, gerenciar o estresse na agência não é simples, fazer mais é uma coisa que a gente pode tentar ir buscar nós com nós mesmos, porque esperar que alguém faça por é mais difícil.	

10		Primeiro você precisa gerenciar o seu próprio estresse, e depois do trabalho você tem que saber que cuidar de sua família, você tem de cuidar de si mesmo e em determinado momento gerenciar o seu próprio interesse. Segundo, cuidar dos seus colegas de trabalho, eu acho que algumas coisas são bem importantes: saber conversar, existe cordialidade, paciência, educação, saber tratar as pessoas que estão aí com você, isso é justo. Você como gestor precisa saber dividir as coisas, saber cobrar de forma igualitária, porque se você tem preferência, se você tratar diferente as pessoas, é que vai gerar um estresse no trabalho com as pessoas. Em terceiro lugar, fugiu agora esse exemplo... esse exemplo... na função de gestor você tem que dar um exemplo, você tem que corresponder aquilo que você cobra, você tem que saber lidar, você vai cobrar, mas e se você não faz aquilo que cobra dela, gera uma situação meio que de estresse nos ambientes... você vai perder a moral e terceiro, em relação a público é você saber se colocar na situação da pessoa, saber que a pessoa também tem problemas e se você passar a olhar com os olhos dela, você também consegue... consegue contornar situações, saber qual problema dela e aí você vai poder ajudar melhor.	Regulação emocional, empatia, relacionamento interpessoal, gerenciamento de conflitos
3		Desde que eu comecei no serviço público, eu procurei separar minha vida pessoal da minha vida profissional, então pessoas dizem: como é que você consegue fazer isso? Eu não sei, é uma chave de liga. Quando coloco o pé fora da APS, a APS fica a partir dali e minha direção pra casa e.... meus problemas a partir daquele momento são os problemas de casa. Da mesma forma, quando eu chego de manhã, coloquei o pé na agência, os problemas de casa ficaram, começaram os problemas do dia a dia. E na situação do gestor, como todo mundo sabe, de manhã cheguei lá tinha pessoas parada desde anteontem... impressora estava parada desde ontem porque acabou toner, ninguém sabia trocar o toner. Primeira reclamação quando eu cheguei foi 6h30 da manhã, Luiz desde ontem aquela impressora está sem toner. E simplesmente eu fui lá, abri a caixa, abri o saquinho, coloquei no lugar e ninguém sabia fazer isso. Uma filosofia minha é que minha porta da sala nunca está fechada, sempre digo: minha porta está sempre aberta. E sempre digo pro pessoal: problema lá fora? Não grite, traga pra minha sala, minha porta está sempre aberta, por favor se não sabe... se não sabe o problema que está na sua frente, corre pra cá porque eu sou gerente, se eu não sou passo pra quem sabe pra gente resolver, então de forma alguma, mande o segurado procurar outra agência. Eu aprendi no exército tem um coronel que era rígido demais e ele dizia: nunca mande subordinados fazer alguma coisa que você não sabe fazer, porque você corre risco de passar vergonha na frente da tropa. E eu botei isso na cabeça, então quando eu mandar você fazer alguma coisa é porque eu sei fazer também, então quando eu digo isso é possível, é porque eu sei que é possível, se você diz eu não sei fazer, então vamos aprender juntos vamos fazer juntos para que a gente possa chegar na solução do problema. Na minha casa, sento na minha cadeira e a gente conversa, então, dessa forma, eu também procuro nos meus finais semana sempre fazer alguma coisa em família... é uma comida diferente, e a minha mulher, meus filhos, a gente faz uma comida diferente... termina aí todo mundo almoçando, toma uma cerveja, esquece tudo e dessa forma eu creio que eu consigo controlar o meu estresse e levo isso para o meu meio de trabalho e se alguém me ver irritado no meu trabalho, é porque o problema foi grande, mas as pessoas dizem: como é que tu consegue? Só Deus sabe, porque aqui dentro tô a ponto de estourar, mas aqui na fisionomia está tudo bonitinho, lindo, bonitinho, Oh Senhor, como é lindo, tudo bem! Mas a vontade é dar um chute na canela, na cabeça, mas é dessa forma que a gente trabalha, é dessa forma que a gente tem que agir porque se a gente estourar, estoura tudo de uma vez.	Regulação emocional, autodomínio, orientação para realização, influência, gerenciamento de conflitos
6		Não ia nem falar, mas eu não posso deixar ficar calado e deixar de emitir algumas experiências que a gente vive. Outro dia estava assistindo o filme de Charlie Chaplin, tempos modernos, não sei se vocês já tiveram oportunidade de assistir,	relacionamento interpessoal, empatia,

		e lá nesse trabalho ninguém falava com ninguém, era aquela coisa toda, ficava todo mundo estressado e vira robô. Então assim, sempre pensando nessas situações eu procuro na nossa agência, pode até não funcionar pra muitos, mas pra gente funciona e diminui o estresse da agência, então não vou dizer que elimina, primeiro de tudo que eu faço... quando eu chegar, eu faço questão de visitar cada colega, começando do vigilante até o médico, dá um bom dia pra ele, porque eu dou bom dia, bater um papo já deixa desarmado, e no mais... bem humorado para atender cada segurado. Porque a gente trabalha com pessoas simples e humildes né, necessitadas e são duas situação... pois tem um cantinho lá né, é com pé de manga, a rapaziada vai lá no cafezinho, você não trabalha usina. Quando você tiver muito assim aperreado, vá lá basta tomar um cafezinho, bater um papo, então essa situação que a gente criou. A terceira situação que a gente criou lá é que a gente qualquer coisa, a gente comemora né, a gente sai pra almoçar juntos, a gente tem um assistir juntos, a gente na hora do almoço todo mundo fica esperando pra almoçar juntos, com isso... deixa a gente menos estressado, mais preparado pra atender nosso público, mais unido. É claro que as vezes há divergências, mas... mas vai contornando, então eu acho que se a gente ficar com espírito melhor, mais sensível, mais capaz de compreender atendendo ao segurado porque o nosso objetivo maior é atender o segurado e eu acho que quem é servidor público principalmente, o gerente no momento em que ele assume no cargo de gerente, que ele aceita ser gerente, ele passou a assumir um sacerdócio, às vezes a recompensa não é você tem mais dinheiro, não é você tem gratificação porque a gente aprende que pra você se sentir bem, chegar no final do dia e você pensa: rapaz resolvi isso com minha equipe. A gente aqui não está blefando, nem contando situações fictícias, é o real mesmo, então eu acho que a gente pode criar situações legais sair com a turminha, bater um papo às vezes a gente... até uma colega nossa, ela é mais idosa, ela fica imitando a gente, aí eu autorizei inclusive um colega a me imitar porque é o momento de ela ficar imitando a gente, a gente ri à vontade, eu acho que com isso a gente fica menos estressado.	regulação emocional, influência, orientação para realização, trabalho em equipe
	12	Posicionamento importante em relação a instituição, principalmente em relação aos embates emocionais, é a cabeça da gente, se autorregular emocionalmente , fazer nossa parte. Quando começamos aqui nessa capacitação, é um assunto que a gente está debruçado e de vital importância, mas a Instituição não se debruça porque politicamente não é interessante pra ela, mas que ela fatalmente terá que se debruçar determinado momento porque ela vai depender disso.	Regulação emocional
Tomada de decisão	2	Eu peço sabedoria, discernimento sempre tomar decisões, nem sempre é fácil.	
	5	Usar de bom senso sempre. Tem que observar , não quer dizer... tomada decisão tem que ser momentâneo, mas você tem que sempre estar preparado pra agir da forma vamos ver se... se não puder ser perfeita, a menos imperfeita, a forma mais correta naquele momento, que causa menos impacto , então isso vai muito de... da questão de perfil, eu acho que você tem que desenvolver um perfil de dentro de você, o líder, ele tem que estar preparado todo instante para tomar decisão, então é isso eu acho que você tem que ponderar bem o que você vai fazer, resolver e acima de tudo procurar conhecimento, conhecer o perfil dos colegas, conhecer legislação, os sistemas, o que é nosso dia-a-dia, o que fazemos é baseado nisso, é o que a gente utiliza para tomar decisões.	Tomada de decisão responsável
	1	Porque nós precisamos tomar decisões de forma imediata, mas existe situações que é necessário que a gente coloque a situação de lado pra poder tomar decisões na vida , pois podemos ter que nos arrepender de termos feito e é necessário sempre em todas as tomadas de decisão usar o bom senso sempre na questão das questões emocionais é necessário também eleger prioridades , algumas coisas precisam mudar até que a gente tenha maturidade para aquela tomada decisão, para darmos respostas também, algumas coisas precisam de resposta, existe situações que é	Tomada de decisão responsável

		necessário a gente parar pra poder responder , porque quando alguém pede a razão da tomada decisão, nós podemos estar aptos para responder a altura justificando o porquê de termos feito	
	8	Como é... algumas decisões que vamos ter que tomar sozinho mas tem muitas que podemos envolver a equipe nisso aí, surgem ideias que não tinha pensado, surgem situações que a gente acaba por escutar os outros tomando uma decisão melhor . Então, lá mesmo na agência, a gente já teve algumas experiências nesse sentido, mas que tem algumas decisões que cabe a mim, apenas a mim, mas tem outras decisões lá que eu posso envolver a equipe, tenho feito isso, tenho escutado a opinião deles e a gente tem que dar mais resultado . Por exemplo, tem uma situação que a gente lá... que tem uma servente que não fazia o serviço de qualidade, e alguns servidores reclamaram por conta disso, eu levei esse assunto para reunião, então eu disse: o que vocês acham que tem de fazer com ela, tem que botar pra fora, tem que pedir substituição? Alguns começaram a levar para o lado emocional também, mas é alguém que a gente já confia, mas que tem que fazer o serviço, outros argumentaram. Então chegou-se a uma decisão razoável lá que foi dado uma nova oportunidade, pra conversar com essa moça. E depois essa conversa que a gente teve com ela, o serviço melhorou e os servidores não estão reclamando sobre o serviço prestado, então acho que é a melhor decisão que eu tomei, não decidir sozinho. Então acho que para tomar decisão é preciso escutar a opinião de outras pessoas.	Tomada de decisão responsável
tópico 2	12	Hipertensão	
	5	Ansiedade, estresse, Arritmia	
	9	Depressão	
	2	Todas as doenças psicossomáticas que afetam mente e corpo, a mente que leva essa doença pro corpo, gastrite, tireoidite.	
	5	dor nas costas	
tópico 3	5	Compromete completamente o desempenho dos gerentes de forma negativa aí vem todos aqueles outros tópicos que nós já falamos aqui nesse grupo a gente não vai ter habilidade para nada daquilo	
	3	É exatamente aquilo né, a falta de autocontrole, do domínio das coisas pode comprometer totalmente... Se não tivesse a consciência emocional.	
	10	Uma pessoa que orgulhoso que não gosta de ouvir e aceitar opiniões né para exemplo é a falta de controle social emocional	
tópico 4	5	eu acho que se eles não tem pela natureza... nato, eles precisam desenvolver ou então ele não pode gerente . Porque você tem que ter competência emocional pra ser gerente, se você não tiver, vai ser muito difícil porque os conflitos vão consumir a sua saúde, consome sua capacidade de dar resultados porque você não vai ter harmonia com equipe, você não vai ter condições, não vai ter o principal que a confiança da equipe mesmo.	

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Transcrição *focus group* sessão 2

Gerente	Respostas	Significados
1	Na primeira página no G3 otimismo nós entendemos que não se enquadra nesta situação. Na página seguinte G6, influência entre parêntese nós entendemos também como segurança porque é que a equipe espera	Gestão de conflitos substitui influência,

	do gestor essa segurança, porque a equipe precisa dessa segurança do gestor, porque quando ele gera os conflitos a equipe sente essa segurança. Na quinta página dois itens ficaram sem nada, na página seguinte apareceram dois itens sem enquadramento colocamos como otimismo. Na página seguinte, no G2 colocamos tomada de rescisão responsável na frase eu peço sabedoria discernimento sempre para tomar decisões.	otimismo, tomada de decisão responsável
5	Sobre um ponto que não houve classificação para ele e o Instituto como lidar com as emoções do servidor resumindo qual a preocupação com jeito que está tendo com gestores, Eu acho que isso sim enquadra em relacionamento interpessoal em termos de relação interpessoal com Instituto e entre os gestores.	Relacionamento interpessoal
10	Concordamos com boa parte do que foi exposto gostaríamos de ressaltar a importância de empatia do relacionamento com outras pessoas de conhecer essas pessoas e tomar decisões baseadas neste conhecimento. Ressaltamos a necessidade de construir ambiente marcado por laços de parceria com colegas de trabalho para se ter um ambiente com mais facilidade de convivência social. Conhecer a sociedade as pessoas e os órgãos que estava seu redor e saber se relacionar e se posicionar com eles e saber lidar com as pessoas ter esse controle esta consciência e também a questão da acessibilidade você precisa ser sensível com as pessoas com a necessidade dos próximos, também gostaríamos de ressaltar a questão quem cuida aquele que cuida que o Instituto deve estar mais próximo dos gestores , ressaltamos o perigo da centralização pelo gestor pois quando existe delegar funções ele criar o melhor ambiente na agência faz conseguir sua equipe entenda a importância do seu papel que tem uma função exerce e faz parte de uma equipe como um todo , Se o gestor centralizar funções demais pra se ele vai ter problemas pessoais porque não vai conseguir lidar com todas as questões	Empatia, tomar decisões com empatia, relacionamento interpessoal, empatia, assertividade, tomada de decisão participativa
12	O gestor da APS é solitário nas tomadas de decisões... nas questões institucionais estamos muito solitários	Relacionamento interpessoal com superiores
2	Não concordo só seremos solitários se não tivermos equipe a gente só se sentir solitário se não tiver equipe	Trabalho em equipe
1	Eu tenho equipe e me sinto solitária porque existem ‘tomada de decisões’ que depende de você e em determinadas situações você precisa tomar uma decisão que depende de você quando decisão é tomada pela equipe isso é ótimo mas existem decisões que só você tem que tomar	Tomada de decisão participativa
2	Concordamos em discordar	
5	Eu acho que o gestor se sente solitário não em relação a sua equipe porque temos uma boa relação com a nossa equipe... temos uma equipe..., mas em relação à assistência acima de nós... qual assistência que nós temos? nos sentimos solitários lá na nossa APS pois estamos com nossos servidores e nossos problemas, acima de nós existe uma distância enorme é nesse aspecto que me sinto solitário	Relacionamento interpessoal com superiores
2	Nesse aspecto eu concordo e aí que me sentindo solitária	
9	Nós temos que resolver tudo, mas a nossa discricionariedade é bem reduzida , isto não nos permite fazer o mínimo que esperamos.	Criatividade
7	Às vezes estamos amarrados, queremos fazer as coisas e por causa dessa barreira não conseguimos	Flexibilidade
	Na tomada de decisão podemos incluir a equipe para nós esta questão... solitários... muitas vezes temos que decidir sem o apoio e mesmo assim precisamos ser ‘rápido’ e muitas vezes não vai chegar aquela ajuda. E muitas vezes em relação a coisas que estão acima de nós sugerimos então essa escada é muito grande e para chegar lá em baixo as coisas demoram muito portanto muitas	Criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe,

	vezes nos colocamos em situação complicada lidar com esse cidadão e servidores porque eles estão precisando do copo para beber água e muitas vezes precisamos ser criativos para resolver isso e lutar pelo aquilo... otimismo que falamos aqui, pois somos otimistas, queremos mudar , mas as vezes nos cansamos precisamos nos unir para combater essa dificuldade , o que nos ajudará é o bom relacionamento interpessoal com os colegas , se tivermos este bom relacionamento... as dificuldades serão diminuídas, pois se além de lidarmos com problemas externos tivemos relacionamentos internos difíceis dentro da agência é muito ruim, vai ser muito pior, a pessoa vai ficar adoecendo e trazer muitos problemas para o trabalho é preciso nós refletimos sobre essas competências que o gestor precisa de desenvolver para gerenciar de uma melhor maneira	relacionamento interpessoal
4	Concordamos com os pontos expostos, a atividade foi boa hoje, nos permitiu analisar com mais detalhes as nossas falas e refletir sobre temas favorecendo uma troca de experiências. Estamos batendo na mesma tecla, nos sentimos solitários... precisamos resolver os problemas dos outros e ninguém resolve os nossos , a estrutura das agências é como uma casa de portas fechadas onde os gestores... somos os líderes desta casa, tem uma equipe dependendo de nossa ação, muitos servidores chegam ao ponto e dizem agora com você e é nesse momento agora com você é que nos sentimos solitários eu entendi ambos os lados quando G2 disse que não se sente solitária e G1 e G12 disse que se sente. E as consequências geradas viram sobre quem tomará a decisão, por exemplo na agência [excluído] as longarinas estavam com defeito, já havíamos enviado e-mail para logística informando e uma senhora de aproximadamente 70 anos sentou-se, ao encostar-se na cadeira, a senhora literalmente deu uma cambalhota para trás, graças a Deus não aconteceu nada, mas poderia ter sido fatal, ela poderia ter quebrado o pescoço na agência. Naquele momento a responsabilidade teria sido do gestor porque ele deixou uma cadeira quebrada lá, então neste sentido, todo gestor se sente um pouco solitário, mas eu acredito muito que uma das melhores características para ser gestor é não adoecer nesta função, é a consciência ... mesmo temos que ter consciência dos nossos limites não adianta querer resolver todos os problemas e nem devemos nos acomodar com todos os problemas... achando que não vamos nos resolver temos que ir até o nosso limite. Temos que saber pedir ajuda.	Influência, trabalho em equipe, tomada de decisão, flexibilidade, assertividade, otimismo.

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Transcrição *focus group* sessão 3

Gerente	Resposta	Significado
8	Como gestor é muito importante saber lidar com os nossos sentimentos... sentimentos de servidores que estão a nossa volta e sentimentos do público , mas foi pontuado que é muito difícil descrever as nossas emoções, parar e falar de forma racional quando a situação envolve os nervos esquentados .	Empatia, Autoconsciência Emocional,
7	Acho muito importante se colocar no lugar do segurado que já vem numa situação fragilizada, dependendo do benefício, pois isso é o meio de vida dele... ele não tem acesso a tanta informação, então mesmo sendo gestor é importante se colocar no lugar daquela pessoa para resolver os seus problemas da maneira mais simples possível, fazer o melhor que ele pode, porque ele tentar se colocar no lugar daquela pessoa... foi destacado que é empatia é uma competência muito importante e é muito relevante que se pesquise sobre isso .	Empatia
2	Eu achei importante destaque do G7 porque ficou claro que ele precisa equilibrar essa empatia, pois se colocar no lugar dos outros... é preciso pensar que tem coisas que não depende de nós, que vamos querer resolver e não pode, então é necessário muitas vezes, para resolver um problema... é necessário muitas pessoas , não apenas o gestor,	Empatia, trabalho em equipe
8	G6 citou a importância de administrar conflitos e ele é uma pessoa muito experiente em resolver conflitos . Eu acho importante que haja mais cursos e capacitações nesta área comportamental para os gestores, pois uma besteirinha que poderia resolver de modo simples se torna um problema muito sério se as pessoas não souberem lidar com isso. G2 destacou a importância de fortalecer o relacionamento em equipe , nós passamos 1/3 de nossa vida com a nossa equipe, portanto se não nos relacionarmos bem com essas pessoas será mais difícil para nós, portanto precisamos fortalecer estes relacionamentos isso vai fazer com que o nosso serviço flua de maneira mais natural, seja melhor e que possamos ter mais tranquilidade no ambiente de trabalho. Estas competências que julgamos ser mais importantes para o gestor auto consciência emocional, a empatia, o gerenciamento de conflitos e o fortalecimento das relações em equipe. Sobre o questionário achamos algumas questões repetitivas por exemplo gestão do estresse dois questionamentos quando sou provocado por alguém busco pensar em coisas boas e temos outro item em seguida quando estou estressado procuro maneiras de me acalmar nós achamos que estes itens estão repetitivos e seria interessante reformular o texto para abordar apenas num tópico . Ainda na gestão do estresse a frase aceito respeito entre outros pensem e agem de forma diferente de mim nós conversamos sobre isso e achamos que é muito importante, mas que é difícil mensurar . Pois como será feito um estudo para mensurar a opinião do outro, então nós achamos que é um ponto importante, mas que é mais complicado pra estudar e mais difícil, seria bom se tivesse mais informações sobre esse ponto	Gerenciamento de conflitos, relacionamento interpessoal, Questões repetitivas, difícil de mensurar se respeito o que os outros pensam sobre mim
5	Nós fizemos uma avaliação do questionário e a princípio percebemos que realmente alguns itens estão interligados bem interligados , para exemplo na consciência emocional esse é difícil descrever as minhas emoções, compreendo como minhas em emoções influenciam no comportamento, eu acho difícil expressar meu sentimentos, nós achamos que está tudo dentro do mesmo contexto então nós resolvemos isso aí por a capacidade de descrever as emoções também verificou aqui eu me coloco no lugar dos outros pra resolver os problemas, eu sinto pena das pessoas que passam por dificuldades e procuro ajuda-las, então a gente achou que isso aí tem um contexto único que poderia ser adequado é eu procuro resolver os seus problemas com paciência	Reduzir a quantidade de itens de Empatia

1	Eu me coloco no lugar dos outros e procuro ajudar o seus problemas com paciência, então a gente sugeriu uma modificação esses dois itens com esta redação porque... porque a gente entendeu o grupo entendeu que... para que haja a empatia é necessário a gente ter misericórdia, não se pode falar em empatia, sem se falar em misericórdia, porque uma pessoa individualista não vai ser uma pessoa que age com empatia, então misericórdia é a base para gerar a empatia mesmo que seja como G10 colocou que se no momento uma pessoa tiver diferença com a outra e de repente esta pessoa tiver uma pessoa passando por uma dificuldade e a pessoa tiver o seu coração movido para ter misericórdia desta pessoa... então vai ajudá-la e a partir do momento que ele está ajudando porque ela se colocou no lugar dela,	Empatia e misericórdia – rever os itens
5	Dentro da consciência social nós observamos que é preciso analisar a capacidade do gestor incentivar a equipe e verificar se ele possui a facilidade de estabelecer parceria com outras pessoas , então os itens em primeira pessoa nos deixou um pouco confusos ou questionário... sugerimos que isso fosse adaptado a medir a capacidade de um gestor de atender estes itens , na gestão do estresse concluímos que... eu usei, ... os itens estão muito repetitivos ele se repetem aqui então acho que não existe necessidade por exemplo tenho medo de mudanças quando estressado, procurar maneiras de me acalmar, quando não conheço busco informações e busco ajuda, acho que tem que conter na gestão do estresse , mas alguns são repetitivos e na tomada de decisão responsável a gente achou todos os itens relevantes, com exceção deste quarto aqui que considera as emoções dos outros ao tomar uma decisão isso daí é uma decisão que discutimos que nós achamos , vamos dizer assim... pouco relevante , por exemplo gestor tem que agir com racionalidade naquele momento de decisão então se você se preocupa muito com a emoção do outro na hora de decidir determinada coisa você fatalmente vai decidir errado , ou de forma equivocada, ou de maneira exagerada, aceitamos a ter um exemplo de um servidor que chegar para nós e relata que está passando por problemas e precisa se ausentar a semana inteira... chega lá chorando e tal... se você cair na emoção daquele servidor... de tristeza... de agonia, você talvez tome uma decisão que não seja mais assertiva , então... então se separar dele diz Oh, vá pra casa e amanhã você volta, seria uma decisão mais assertivo se você conseguir agir de forma racional foram esses os as observações que nós conseguimos fazer	Relacionamento interpessoal com equipe e parceiros externos. Considerar emoções de outros nas decisões pouco relevante, assertividade,
1	Para mim não ficou muito claro eu considero as emoções dos outros a tomar uma decisão considerar pra mim não ficou muito claro essa questão e se a gente puder pensar um pouco essa questão eu agradeceria	
3	Pelo que nós entendemos, o exercício seria analisar os descritores o quanto seria importante e relevante para elaborar um questionário. Diante disso, na consciência emocional chegamos a conclusão... ao consenso de que as três primeiras os três primeiros descritores, são coisas pessoais. Eu acho que eu posso não expressar meu sentimentos e ser um bom profissional, é uma coisa minha ... pessoal... eu posso ser introspectivo, mas dentro do meu trabalho... eu resolvo tudo, muito bem então nesta dimensão consciência emocional nos destacamos que eu me coloco no lugar dos outros e busco agir para resolver esses problemas achamos importante da mesma forma que eu busco me devolver pessoal e profissionalmente para ajudar as pessoas isso é mais importante do que eu sentir pena, sempre soa como algo assistencialista , no momento em que eu busco me desenvolver para ajudar todos eu também estou desenvolvendo esta parte, ou seja, se eu ajudo a todos indiscriminadamente eu não vou querer ajudar porque a pessoa é pobre, de chinelo . Se eu já me preparo a ajudar a todos e eu gero os conflitos da minha equipe de forma construtiva, nós achamos isto é importante porque de toda a crise... se nós sairmos dela com aprendizado construtivo todo mundo lucra , mas se sairmos dela... de uma crise e se alguém... sai perdedor ... então ninguém ganhou nessa história, então uma crise se a gente aprende alguma coisa daquilo... todos ganhamos. Na dimensão consciência social achamos que tem muita coisa repetitiva marcamos aqui o que achamos mais importante como eu busco fortalecer os relacionamentos das pessoas da minha equipe, eu consigo influenciar as pessoas a buscar o mesmo	Sentir pena soa como assistencialista, evitar. Trabalho em equipe. Influência, reduzir itens de consciência social e gestão do estresse.

	objetivo então... eu como gestor... estou cuidando do bem de todos, estou cuidando do objetivo comum para que possam atingir os nossos objetivos de maneira igual e por exemplo compilamos três em uma só, por exemplo eu sou vista como exemplo por minha equipe, no momento em que sou visto como exemplo por minha equipe, a pessoa que confia em mim e a pessoa que me acha acessível... então se eu não sou exemplo, eu posso não ser confiável ou posso não ser acessível? então não sou exemplo, então no momento que sou exemplo, agrego as demais qualidades confiança e acessibilidade. Na dimensão gestão do estresse também tem muita coisa repetitiva eu acho que se juntar-se três ou quatro aqui chegaria num questionário mais enxuto, mais objetivo, por exemplo eu consigo influenciar os outros a experienciar emoções positivas e evitar emoções negativas, no momento em que eu faço isso eu também aprendo a controlar as minhas emoções porque eu estou fazendo parte do contexto e... quando sou provocado por alguém busco me acalmar e pensar em coisas boas você já está conseguindo controlar as minhas emoções... influenciar outras pessoas. Tenho medo de mudanças mas a outra diz quando não conheço a algum busque informações e ajuda sem muita dificuldade, então se eu tenho medo de mudanças mas no momento em que aquilo mudei a procurar ajuda eu já estou perdendo aquele medo e já estou procurando minha adaptar aquela nova situação e como diz o pessoal... se não souber, procurar alguém que saiba, nunca diga que não sabe, por isso porque fica muito feio quando digo eu não sei ... perai, deixa eu pedir ajuda de alguém ali porque... também se eu não souber, eu vou procurar ajuda porque não sabe... o velho clichê e pedir ajuda aos universitários	
3	Eu acho difícil lidar com conflitos constantes no ambiente trabalho por não saber como resolvê-los, marcamos isso aqui porque se isso aqui vai fazer parte de uma pesquisa que 70% das pessoas disseram que tem essa dificuldade, então lógico que a saída de vocês seria trabalhar isso... trabalhar o grupo para que todos consigam superar essa dificuldade de que... de lidar com o conflito... é isso e resolvemos... seria um tópico de uma capacitação. Em tomada de decisão responsável eu agi por impulso ao tomar decisões eu acho que já agregou eu consigo agir sobre as consequências da decisão eu percebo minhas reações emocionais ao tomar uma decisão, Então tudo isso aqui já seria o foco da pesquisa que abrangeria três ou 4 descritores que foram colocados e achamos importante. E eu respeito a opinião dos outros a tomar uma decisão isso é importante porque... porque eu respeito não quer dizer que vai concordar. Eu posso respeitar opinião e minha decisão pode não agradar, mas eu respeito a sua posição, mas infelizmente nesta situação, a minha decisão vai de encontro a sua opinião, mas estou respeitando. Eu consigo defender a minha opinião quando me sinto ameaçado e provocado isso é importante porque se você tem um fundamento naquilo que você pensa, naquilo que você acredita, naquilo que você defende, então você tem que defender até o fim, até que alguém prove que você está errado, mas isso aqui importa porque o que eu consigo com isso aqui muitas vezes... deixar advogado de cabeça baixa dentro da minha mesa, porque eles... dizem, mas não é como eu disse não? Tá certo isso aí, mudou, mas o Código Civil não mudou, por exemplo exige reconhecimento de firma numa procuração, mas não pode! Eu disse é... pode estar lá. Mas no Código Civil, está lá no Código Civil, no capítulo das procurações, quando você tiver dúvida daquela assinatura, o receptor da procuração pode exigir reconhecimento firma. Para o Código Civil não mudou, aí ele disse que pode dispensar, mas o Código Civil diz que você pode exigir... então se eu tenho essa opinião, se eu achei que aquela assinatura não bate com o que está na carteira de identidade, então eu posso exigir o reconhecimento de firma perfeitamente, estou acobertado... é por isso que eu disse, defender a sua opinião desde que seja fundamentado até a morte e foi isso que a gente fez.	Assertividade, gerenciamento de conflitos

9	Nós tentamos fazer uma síntese e nós abordamos cada tópico... e assim nós abordamos um ou dois apenas como sendo os mais relevantes. Primeiramente em relação ao formulário como um todo concordamos com que G5 falou em relação a impessoalidade... em relação a dimensão consciência emocional... a gente destacou primeiramente este item eu sinto pena das pessoas que passam por dificuldades e procurar ajuda-las com paciência nós achamos esse termo pena meio fora do contexto gerencial eu não sei bem a palavra aplicar neste contexto ... Pra gente, para o servidor enquanto gestor, poderia ser substituído ou excluído. E outro ponto que a gente destacou foi última, Eu gerencio conflitos na minha equipe de forma construtiva está meio repetitivo, mas a gente... a pessoa que acontecer, né... acho que todo mundo iria focar mais ou menos em algumas coisas que são de comum entendimento, achamos este tópico interessante porque realmente é um dos principais e todo mundo concordou com isso. A dimensão consciência social, destacamos o primeiro acho difícil incentivar a equipe por meio do compromisso mútuo a trabalhar em busca do mesmo objetivo justamente essa relevância... a trabalhar para trazer alívio mesmo com tantas dificuldades que nós vivemos... eu já tenho conhecimento que são comuns em todas as agências sempre aquelas dificuldades do dia estamos tentando incentivar e motivar em relação ao objetivo maior do nosso Instituto, então achamos também muito importante e relevante. No último tópico estou sempre acessível quando minha equipe precisa de mim isso também enquanto gestor é muito importante, e é uma coisa que deve ficar aparente para equipe, todos devem perceber que essa acessibilidade existe mesmo, se a agência for pequena onde você tem contato com todos, ou se agência for grande... pode... você tem uma sala e as vezes mal ver alguns servidores diante da correria na agência mas realmente você deve ser acessível, por isso tem que ficar perceptível para todos para saber que eles tem essa sensibilidade em relação você e também achamos bastante relevante a pesquisa em relação a isso uma pesquisa de simples percepção com servidor já conseguiria responder isso aqui a gestão do estresse nós achamos que tem muitas semelhanças e repetitividade entre os termos e destacamos o tenho medo de mudanças principalmente no período em que estamos vivendo, de mudanças drásticas, bastante relevantes... então a gente achou muito importante esse conceito, e as coisas que estava acontecendo, que virão ainda, também a relevância para uma pesquisa... também apesar da gente já percebe-se claramente isso entre o servidor público, né. E muito presente no INSS essa questão da resistência ao novo, a cada dia que passa, a cada sistema criado, a cada forma, a cada normativa, cada forma de trabalhar existe um pouquinho de resistência ao novo, mas a gente tem que saber agir com isso, porque essa tendência não vai acabar, está sempre progredindo e mudando. Na última, dimensão a tomada decisão responsável, a gente destacou eu respeito a opinião dos outros ao tomar uma decisão justamente porque sempre sentir o que os outros pensam é saber ouvir o que os outros pensam, primeiro ouvir as opiniões, mas logicamente a tomada de decisão... a decisão final cabe ao gestor, mas cabe a ele ouvi-las e julgá-las. Para que ele esteja apto a tomar a decisão mais acertada né, então achamos isso daí muito relevante e muito importante dentro dessa dimensão.	Influência, gerenciamento de conflitos, evitar a palavra pena, repetitividade em gestão do estresse, acessibilidade, tomada de decisão participativa, gestão do estresse repetitiva.
---	---	---

Fonte: elaborado pelo autor, 2017

APÊNDICE B – Avaliação da proposta inicial de pesquisa



**AVALIAÇÃO DE PROPOSTA INICIAL DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA:
COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COM
GERENTES DE ATENDIMENTO DO INSS NO BRASIL**

Utilize a escala abaixo para indicar a resposta que representa a sua percepção sobre o nível de importância e de relevância dos descritores de competências na ação dos gestores de APS do INSS.

Importância: Atribua um valor para a sua percepção em relação à importância numa escala de 0 a 10. Quanto mais próximo de 1 você se posicionar, menor é a importância do descritor para a prática gerencial no INSS. Por outro lado, quanto mais próximo de 10 você se posicionar, maior a importância do indicador para a prática gerencial no INSS.

Relevância: Atribua um valor para a sua percepção em relação à relevância numa escala de 0 a 10. Quanto mais próximo de 1 você se posicionar, menor é a relevância de utilizar o descritor em uma pesquisa nacional no INSS. Por outro lado, quanto mais próximo de 10 você se posicionar, maior é a relevância de utilizar o descritor em uma pesquisa nacional no INSS.

Nenhuma			Razoável					Elevada		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Além de emitir a sua opinião atribuindo um valor para importância e relevância, solicito que analise os descritores de competências de cada dimensão e observe se os mesmos estão claros e objetivos. Verifique, por exemplo, se um descritor pode gerar interpretações diferentes pela presença de adjetivos ou de outros termos que considere que seu significado é pouco claro. Podem fazer observações no próprio questionário.

DIMENSÃO: CONSCIÊNCIA EMOCIONAL

Descritores da Competência	Percepção da importância do Indicador para a prática gerencial no INSS	Percepção da Relevância de utilizar o indicador em uma pesquisa nacional no INSS
É difícil descrever as minhas emoções		
Eu compreendo como as minhas emoções influenciam o meu comportamento		
Eu acho difícil expressar meus sentimentos		
Eu consigo compreender facilmente como os outros se sentem		
Eu me coloco no lugar dos outros e busco agir para resolver seus problemas		
Eu sinto pena das pessoas que passam por dificuldades e busco ajuda-las com paciência		
Eu busco continuamente me desenvolver pessoal e profissionalmente para atender melhor as pessoas		

DIMENSÃO: CONSCIÊNCIA SOCIAL

Descritores da Competência	Percepção da importância do Indicador para a prática gerencial no INSS	Percepção da Relevância de utilizar o indicador em uma pesquisa nacional no INSS
Acho difícil incentivar a equipe por meio do compromisso mútuo a trabalhar em busca do mesmo objetivo		
Eu possuo facilidade em estabelecer parcerias com órgãos externos		

Muitas vezes tenho problemas com a minha equipe no trabalho		
Eu busco fortalecer os relacionamentos entre as pessoas da minha equipe		
Eu consigo influenciar as pessoas a buscarem o mesmo objetivo		
As pessoas confiam em mim e assumem compromissos partilhados		
Eu sou visto com um exemplo por minha equipe		
Estou sempre acessível quando minha equipe precisa de mim		

DIMENSÃO: GESTÃO DO ESTRESSE

Descritores da Competência	Percepção da importância do Indicador para a prática gerencial no INSS	Percepção da Relevância de utilizar o indicador em uma pesquisa nacional no INSS
Eu acho difícil deixar de falar ou fazer algumas coisas na hora da raiva, mesmo sabendo que posso me arrepender depois		
Eu não consigo controlar minhas emoções diante de situações estressantes		
Eu consigo influenciar outros a expressar emoções positivas e a evitar emoções negativas		
Aceito e respeito que outros pensem e ajam diferente de mim		
Eu consigo gerar oportunidades para experimentar emoções positivas		
Quando alguém sou provocado, busco me acalmar por pensar em coisas boas		
Quando estou estressado, procuro maneiras de me acalmar		
Tenho medo das mudanças,		
Quando não conheço algo, mudo e busco informações e ajuda sem muita dificuldade		
Eu me sinto bloqueado quando preciso resolver conflitos		
Eu acho difícil lidar com conflitos constantes no ambiente de trabalho por não saber como resolvê-los		

DIMENSÃO: TOMADA DE DECISÃO RESPONSÁVEL

Descritores da Competência	Percepção da importância do Indicador para a prática gerencial no INSS	Percepção da Relevância de utilizar o indicador em uma pesquisa nacional no INSS
Eu consigo refletir sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.		
Eu evito agir por impulso ao tomar uma decisão.		
Eu percebo minhas reações emocionais ao tomar uma decisão		
Eu sinto segurança ao tomar uma decisão.		
Eu respeito a opinião dos outros ao tomar uma decisão.		
Eu consigo defender minha opinião quando sou criticado, provocado ou ameaçado.		

Agradecemos a sua Participação!

APÊNDICE C

Questionário utilizado para o pré-teste

Competência	CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	Item
Autoconsciência emocional	Eu tenho dificuldade de expressar minhas emoções	CE1
Autoconsciência emocional	Eu tenho dificuldade de descrever meus sentimentos	CE2
Autoconsciência emocional	Eu percebo como as minhas emoções influenciam o meu comportamento	CE3
Empatia	Eu percebo facilmente como os outros se sentem	CE4
Empatia	Eu me coloco no lugar dos outros e auxilio a resolver seus problemas	CE5
Realização Pessoal	Eu busco me desenvolver pessoal e profissionalmente para ajudaras pessoas	CE6
Competência	CONSCIÊNCIA SOCIAL	Item
Influência e Trabalho em equipe	Eu consigo influenciar as pessoas na busca do mesmo objetivo por meio do compromisso mútuo.	CS1
Relacionamento interpessoal	Eu tenho facilidade de estabelecer parcerias com outras pessoas.	CS2
Relacionamento interpessoal	Eu estabeleço relacionamentos satisfatórios com as pessoas, onde todos são beneficiados	CS3
Influência	As pessoas confiam em mim porque sou percebido como um exemplo.	CS4
Relacionamento interpessoal	Estou sempre acessível quando minha equipe precisa de mim	CS5
Competência	GESTÃO DO ESTRESSE	Item
Autodomínio	Eu acho difícil deixar de falar ou fazer algumas coisas em situações estressantes, mesmo sabendo que posso me arrepender depois	GE1
Regulação emocional	Eu consigo influenciar as pessoas a expressar emoções positivas	GE2
Regulação emocional	Eu consigo influenciar as pessoas a evitar emoções negativas	GE3
Autodomínio	Aceito e respeito quando os outros expressam opiniões diferente de mim	GE4
Autodomínio	Aceito e respeito quando os outros têm atitudes diferentes da minha	GE5
Regulação emocional	Quando estou estressado busco maneiras de me acalmar	GE6
Regulação emocional	Quando estou estressado busco maneiras de pensar em coisas boas	GE7
Regulação emocional	Quando não conheço algo, busco informações e auxílio sem muita dificuldade	GE8
Gerenciamento de conflitos	Eu me sinto bloqueado quando preciso resolver conflitos	GE9
Regulação emocional	Eu crio oportunidades para experimentar emoções positivas	GE10
Gerenciamento de Conflitos	Eu gerencio os conflitos de minha equipe de forma construtiva	GE11
Competência	TOMADA DE DECISÃO RESPONSÁVEL	Item
Tomada de Decisão	Eu reflito sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.	TDR1
Tomada de Decisão	Eu evito agir por impulso ao tomar uma decisão porque percebo minhas emoções.	TDR2
Assertividade	Eu sinto segurança ao tomar uma decisão	TDR3
Tomada de Decisão	Eu considero as emoções de outros ao tomar uma decisão	TDR4
Tomada de Decisão	Eu respeito a opinião dos outros ao tomar uma decisão	TDR5
Assertividade	Eu defendo minha opinião quando sou criticado, provocado ou ameaçado.	TDR6

APÊNDICE D

Questionário utilizado para a segunda amostragem

Item	Descritor	Competência
V1	Percebo as minhas emoções com facilidade.	Autoconsciência emocional
V2	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.	
V3	Associo minhas emoções a acontecimentos.	
V4	Evito ultrapassar os meus limites mesmo sob pressão.	
V5	Evito trabalhar além dos meus limites, mesmo que seja para ajudar as pessoas.	
V6	Entendo como os outros se sentem.	Empatia
V7	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.	
V8	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.	
V9	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua	Relacionamento interpessoal
V10	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.	
V11	Cooperou quando trabalho em equipe.	Trabalho em equipe
V12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.	
V13	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.	
V14	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.	Responsabilidade Social
V15	Sinto-me responsável pelo sucesso/fracasso da organização em que trabalho/estudo.	
V16	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.	Gerenciamento de conflitos
V17	Sinto-me incapaz de agir quando preciso resolver um conflito.	
V18	Controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão.	Regulação emocional
V19	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo diante de situações estressantes.	
V20	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.	
V21	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.	
V22	Busco maneiras de me acalmar quando estou estressado/a.	
V23	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.	
V24	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.	
V25	Adapto-me facilmente a situações de mudança.	Flexibilidade
V26	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.	

V27	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.	Tomada de decisão
V28	Reflito sobre as consequências de uma decisão antes de tomá-la.	
V29	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.	
V30	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.	
V31	Estabeleço metas para mim mesmo/a e depois tento alcançá-las.	
V32	Defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão.	Assertividade
V33	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.	
V34	Controlo aquilo que falo para não me sentir mal depois	

APÊNDICE E

Escala de CSE de gerentes de APS

Escala após os ajustes finais.

Competência	Conceito	V	Descritores
Consciência Emocional	Perceber, compreender os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros, para manter relacionamentos construtivos.	10	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.
		6	Entendo como os outros se sentem.
		9	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua
		8	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.
		2	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
		1	Percebo as minhas emoções com facilidade.
		29	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional em situações estressantes, de mudança e de decisão.	19	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho/estudo, mesmo diante de situações estressantes.
		25	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
		24	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.
		27	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
		33	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
		32	Defendo meus direitos de forma equilibrada mesmo sob pressão.
Trabalho em Equipe	Ser acessível e cooperativo, assumindo responsabilidade pelas suas ações.	12	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.
		7	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
		11	Coopero quando trabalho em equipe.
		30	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
Autodomínio	Controlar as próprias emoções em situações estressantes e respeitar comportamentos diferentes dos seus.	20	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
		18	Controlo minhas palavras e ações, mesmo sob pressão.
		21	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
Criatividade emocional	Ser criativo na resolução de problemas, no uso e gestão das emoções, ao estabelecer parcerias com pessoas.	13	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.
		14	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.
		16	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.
		23	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.
		26	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.