

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DE GERENTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO INSS

SOCIOEMOTIONAL COMPETENCES OF MANAGERS:

A STUDY EXPLORATORY IN INSS

José Wilker de Lucena Macêdo¹

Anielson Barbosa da Silva²

RESUMO: O objetivo deste artigo é identificar as competências socioemocionais necessárias à ação gerencial no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). O estudo é de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Foi realizado com 16 gerentes de uma das filiais da instituição localizada no Nordeste brasileiro. Para alcançar o objetivo da pesquisa, foram realizadas duas sessões de entrevistas em grupo, utilizando-se a estratégia de grupo focal. Foram identificadas e descritas cinco dimensões de Competências Socioemocionais (CSE) necessárias à ação gerencial: Consciência Emocional, Autocontrole Emocional, Regulação Emocional, Consciência Social e Criatividade Emocional. A principal contribuição do estudo está na identificação de CSE no contexto gerencial do serviço público brasileiro. Uma das implicações foi a proposição de uma escala de CSE para ser validada em um estudo quantitativo para a mensuração e o desenvolvimento de CSE em contextos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: competências socioemocionais; gerente; INSS; serviço público; inteligência emocional.

ABSTRACT: The purpose of this article is to identify the social and emotional competences necessary for management action at the National Institute of Social Security (INSS). The study is exploratory in nature and has a qualitative approach. It was carried out with 16 managers from one of the branches of the institution located in Northeast Brazil. To achieve the research objective, two sections of group interviews were carried out using the focus group strategy. Five dimensions of Socioemotional Competences (CSE) necessary for management action were identified and described: Emotional Awareness, Emotional Self-Control, Emotional Regulation, Social Awareness and Emotional Creativity. The main contribution of the study is in the identification of CSE in the managerial context of the Brazilian public service. One of the implications of the study was the proposal of a CSE scale to be validated in a quantitative study for the measurement and development of CSE in professional contexts.

KEYWORDS: social and emotional competences; manager; INSS; public service; emotional intelligence.

1

Possui Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Cruzeiro do Sul (2016), Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional. Especialista em Gestão Pública. Bacharel em Administração Pública. **Orcid:** <http://orcid.org/0000-0002-0216-4290>

2

Pós-Doutorado em Psicologia pela Universidade de Valência (2018). Doutorado em Engenharia de Produção, com área de concentração em Gestão de Negócios, pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Mestrado em Administração com área de concentração em Organizações e Recursos Humanos, pela Universidade Federal da Paraíba (1999) e Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1996). Professor Associado II do Departamento de Administração. **Orcid:** <http://orcid.org/0000-0002-6549-9733>

1 INTRODUÇÃO

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

Existem três modelos teóricos principais de IE: Mayer, Salovey e Caruso (2002), Bar-On (2002) e Boyatzis, Goleman e Rhee (2002). Mayer, Salovey e Caruso (2002) definem o conceito como a capacidade de perceber, entender, gerenciar e usar emoções para facilitar o pensamento. Bar-On (2002) delinea habilidades emocionais, sociais e medidas de personalidade. Por fim, Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) consideram habilidades sociais e emocionais na ação gerencial.

O modelo de Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) tem sido aplicado em diversas pesquisas com gerentes e proporcionado resultados excelentes, que demonstram a relação entre as competências socioemocionais (CSE) e o desempenho superior no trabalho. Estes estudos mostram que as competências de inteligência socioemocional são plásticas e mutáveis no contexto gerencial e que é possível aperfeiçoá-las por meio de intervenções e treinamentos (BAR-ON, 2006; GRUICIC; BENTON, 2015).

Este artigo utiliza o modelo de Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) como referencial teórico por quatro motivos. Em primeiro lugar, baseia-se em uma teoria da ação ligada ao comportamento eficaz. Em segundo lugar, enfoca a vida organizacional e os resultados no trabalho. Terceiro, mede as CSE por meio de autoavaliação. Por fim, em quarto lugar, enfatiza o desenvolvimento pessoal e profissional, considerado imprescindível para o sucesso de gerentes (GUILLÉN RAMO; SARIS; BOYATZIS, 2009).

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

Pesquisas apontam que as CSE estão mais relacionadas ao de-

sempenho superior que as competências cognitivas (BAR-ON, 2002; BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2002; MAYER et al., 2002). Portanto, embora as competências cognitivas sejam imprescindíveis para que os indivíduos melhorem sua performance na vida social, profissional ou acadêmica, as CSE são a via ou o meio pelo qual tais competências são expressas (GONDIM et al., 2014). Nesse sentido, Boyatzis, Goleman e Rhee (2002) afirmam que um terço das competências necessárias ao contexto gerencial são CSE, enquanto Goleman (1999) eleva a importância percentual dessas competências no contexto para até 90%.

Se as CSE estão mais relacionadas ao desempenho superior na vida que as competências cognitivas, identificar, mensurar e desenvolver tais habilidades deve ser imprescindível para as organizações. Pesquisas internacionais mostram que a IE dos líderes contribui para a geração de sentimentos positivos nos empregados e para a melhora do clima organizacional na empresa (MOMENI, 2009); para a atitude de assunção de riscos pelos empregados, a orientação empreendedora e a atuação proativa (ALIPOUR; MIJANI, 2013); para a coesão dos grupos de trabalho (KAFETSIOS; NEZLEK; VASSILAKOU, 2012); para a satisfação das equipes com o trabalho (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2011); para a felicidade, saúde e sucesso nos relacionamentos (LALL, 2010); para a diminuição de queixas de dores somáticas, o incentivo ao bem-estar dos funcionários e às realizações no ambiente de trabalho (SCOTT et al., 2010); e para a construção de equipes mais satisfeitas, produtivas, comprometidas e com melhor desempenho no trabalho (AVCI, 2014). As pesquisas citadas neste parágrafo foram realizadas em diversos países. De acordo com a ordem de aparecimento no texto, duas foram realizadas no Irã, duas na Grécia, uma na Índia, uma nos Estados Unidos e uma na Turquia.

No entanto, a pesquisa sobre as CSE no Brasil ainda é incipiente. Uma busca realizada por esse termo, em 2018, no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹, revelou que apenas 21 trabalhos abordam tal tema: 19 dissertações e 2 teses. Apenas dois trabalhos foram realizados em instituições fora do eixo Sul-Sudeste. Além disso, um único trabalho estava relacionado à área de Administração, uma vez que praticamente os demais se afiliavam às áreas de Educação e de Psicologia, sendo realizados em contextos direcionados a crianças e adolescentes.

Complementarmente, ao utilizar o termo 'inteligência emocional' (IE) no mesmo Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, foram encontrados 101 trabalhos. A principal área de concentração das pesquisas foi a Psicologia, com 30 trabalhos, seguida pela área de Administração, com 18 trabalhos. Desse total de pesquisas filiadas à área de Administração, 16 observaram a inteligência emocional no contexto do trabalho e 7 enfocaram a relação entre liderança e ação gerencial. Contudo, nenhum dos trabalhos encontrados pesquisou a inteligência emocional com foco na ação gerencial no serviço público.

1 Endereço: <<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>>.

A relevância da pesquisa sobre CSE no Brasil pode ser evidenciada por três razões. A primeira razão é que as CSE determinam o desempenho superior no trabalho. A segunda é que transtornos mentais são a segunda causa de afastamentos no setor público e a terceira no setor privado do país (MACEDO; SILVA, 2018). A terceira razão é que aspectos culturais influenciam fortemente os modelos de IE, de modo que um modelo desenvolvido em um país pode não se mostrar efetivo em outro (WONG; LAW, 2002). Portanto, faz-se necessária a elaboração de um modelo de IE adaptado à realidade brasileira, com dimensões que reflitam nossos traços culturais, e contribua para o alcance de um melhor desempenho no trabalho e para a diminuição de transtornos mentais causados por inabilidade emocional.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as competências socioemocionais na ação gerencial. A relevância social decorrente do fato de que os gerentes lidam com várias pessoas em seu cotidiano profissional e possuem o poder de influenciá-las levaram à escolha do contexto gerencial. Além disso, a relevância teórica do estudo se deve ao fato de que ainda não há modelo de IE adaptado à cultura brasileira.

Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico sobre as competências socioemocionais, temática central do artigo. Em seguida, delimita-se o percurso metodológico utilizado para alcançar o objetivo da pesquisa e apresentam-se os resultados obtidos. Finalmente, indicam-se algumas considerações finais com o objetivo de suscitar uma reflexão sobre o tema pela sua relevância para o trabalho, assim como para a vida pessoal e social das pessoas.

2 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

O conceito de Inteligência Emocional (IE) reúne os constructos 'inteligência' e 'emoção'. Por um lado, a memória, o raciocínio, o julgamento e o pensamento abstrato são habilidades cognitivas de inteligência humana. Por outro, a cognição emocional está presente nas decisões humanas e determina o desempenho acadêmico, na vida e no trabalho. A crescente insatisfação com a insuficiência dos testes de inteligência tradicional para a previsão do desempenho humano, quando comparados aos testes de cognição emocional, contribuiu para a consolidação da pesquisa sobre IE.

A definição de IE consiste na capacidade de entender/gerenciar efetivamente nossas emoções e as emoções de outros (GOLEMAN, 1998). Já a Inteligência social envolve ser inteligente nos/sobre relacionamentos (GOLEMAN, 2006). Portanto, a IE indica o potencial de uma pessoa para aprender habilidades práticas básicas. A definição de Competências Emocionais (CE) consiste no grau de aplicação do potencial da IE no trabalho. Porém, é preciso ressaltar que um alto nível de IE não necessariamente garante o desenvolvimento das CE, apenas mostra que existe um potencial para melhorá-las. Dado que um certo nível de IE é necessário para aprender a CE (GUILLÉN RAMO; SARIS;

BOYATZIS, 2009), Goleman (1998) define competência emocional como uma capacidade aprendida, baseada na IE, capaz de resultar em um excelente desempenho no trabalho.

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

Avançando nas reflexões sobre o tema, Boyatzis, Good e Massa (2012) propõem um modelo de CSE e as definem como a capacidade de reconhecer e efetivamente gerir nossos próprios sentimentos e os dos outros, assim como de motivar-nos. As CSE constituem uma capacidade aprendida, baseada na IE, o que contribui para o desempenho efetivo no trabalho. O instrumento utilizado por tais autores para mensurar as CSE é o *Emotional & Social Competence Inventory* (ESCI), composto por quatro dimensões: autoconsciência emocional (reconhecer e entender nossas próprias emoções), autogerenciamento emocional (gerenciar efetivamente nossas próprias emoções), consciência social (reconhecer e entender as emoções de outros) e gestão de relacionamentos (aplicar nosso entendimento emocional no trato com outros). O ESCI tem sido aplicado com líderes no setor público e privado e tem conseguido prever o desempenho destes líderes de forma eficaz (BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2002; BOYATZIS; GOOD; MASSA, 2012).

Pesquisas demonstram a maior contribuição das CSE para efetividade dos líderes em comparação com medidas cognitivas e de personalidade (BOYATZIS; GOOD; MASSA, 2012). Também indicam a relação entre as CSE e o alcance de maior sucesso no trabalho e na vida, assim como a relação entre as CSE e a obtenção de maiores salários (SEVINC, 2001). Além disso, apontam uma correlação das CSE com o desempenho no setor público britânico (STAGG; GUNTER, 2002). O modelo ESCI se distingue dos modelos focados nas habilidades de inteligência tradicional e de personalidade, mostrando-se um preditor de efetividade na liderança (BOYATZIS; GOOD; MASSA, 2012; BOYATZIS; GOLEMAN, 2011).

As CSE estão relacionadas ao desempenho gerencial efetivo (BOYATZIS, 2006; GOLEMAN, 2006; HUMPHREY, 2002; PALMER et al., 2001; WONG; LAW, 2002). Contudo, a depender da forma como as compreendemos, elas podem ou não estar correlacionadas ao desempenho superior de gerentes (ASHKANASY; DAUS, 2005; MAYER; ROBERTS; BARSADE, 2008).

Os modelos de CSE citados nesta seção foram desenvolvidos nos contextos norte-americano (MAYER et al., 2002; BAR-ON, 2002; BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2002), britânico (PETRIDES; FURNHAM, 2001) e espanhol (PÉREZ-ESCODA; ALEGRE, 2014). A aplicação de tais modelos em outros contextos pode demandar adaptações devido a fatores culturais, pois, em cada sociedade, pode haver

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

Estudos realizados na China (WONG; WONG; LAW, 2007), na Austrália (PALMER et al., 2009) e na Espanha (PÉREZ-ESCODA, 2016) identificaram algumas diferenças nas dimensões utilizadas para medir as CSE, as quais foram determinantes para a efetividade do teste em termos de mensuração e de correlação positiva com o desempenho das pessoas para lidar com desafios e demandas diárias. Estas diferenças motivaram a realização de adaptações nos testes, dado que as CSE são necessárias no contexto cultural, social e profissional pesquisado. Além disso, motivaram o desenvolvimento de um modelo teórico e de mensuração que pudesse prever o desempenho superior das pessoas.

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

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

3 METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza exploratória e abordagem qualitativa. O objetivo de identificar as CSE necessárias à ação gerencial no INSS foi estabelecido levando-se em consideração a relevância desta organização no serviço público, confirmada com base nos critérios de alcance e presença nos municípios brasileiros, a sua contribuição socioeconômica e representatividade entre as autarquias públicas federais. Além disso, o primeiro autor deste artigo ocupou cargos de chefia durante mais de dez anos nesta instituição, o que contribuiu para facilitar o acesso aos sujeitos da pesquisa e para uma melhor compreensão da realidade vivenciada no contexto gerencial.

O INSS possui papel relevante na distribuição de renda no Brasil por meio de 1.500 agências espalhadas por todos os Estados da

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

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

O método de coleta de dados foi a entrevista em grupo, realizada em três sessões. Este tipo de entrevista é chamado de *focus group* ou grupo focal e permite coletar informações de forma mais rápida, com mais pessoas, enquanto o pesquisador observa e media o diálogo entre os participantes (KRUEGER, 2014; OLIVEIRA; FREITAS, 2006).

O *focus group* foi realizado em novembro de 2017, com gerentes do INSS atuantes em um dos estados do Nordeste brasileiro. Foram convidados 25 gerentes e 16 aceitaram o convite. Quanto ao gênero, os participantes da pesquisa são quatro mulheres e doze homens. O tempo médio de exercício na função gerencial foi de cerca de 6 anos, variando entre 1 a 20 anos. O tempo médio de atuação como servidores do INSS foi de cerca de 18 anos, variando entre 4 a 37 anos. A idade média dos participantes foi 46 anos, variando entre 28 a 62. Sete gerentes são lotados na Zona Metropolitana da capital do Estado e nove trabalham no interior.

Os gestores são citados ao longo deste texto com a codificação G1 a G16, atribuída de acordo com a ordem de apresentação de suas falas nas transcrições das sessões do *focus group*. Na primeira sessão, os participantes foram convidados a responder as seguintes perguntas: que atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessários para os gerentes mobilizarem/utilizarem/desenvolverem tal dimensão no contexto da Agência da Previdência Social (APS)? Que tipos de doenças ocupacionais poderiam acometer pessoas com baixo nível de CSE? Como a ausência ou o baixo domínio de CSE podem influenciar o desempenho do gerente? Você acredita que gerentes do atendimento possuem bons níveis de CSE, por quê?

A análise dos dados da primeira sessão foi inspirada no modelo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), utilizando os se-

guintes passos: (a) leitura das transcrições das entrevistas; (b) releitura para identificar categorias temáticas; (c) recortes das transcrições para organização por categorias; (d) descrição das categorias identificadas.

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

4 RESULTADOS DA PESQUISA

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

4.1 CONSCIÊNCIA EMOCIONAL

A Consciência Emocional (CE) é a capacidade de entender os outros, de perceber o que está além das aparências, de perceber mudanças no comportamento de outros e de refletir sobre as razões desta mudança. Esta descrição possui similaridades com a definição de CE proposta por Boyatzis e Goleman (2011) como a capacidade de compreender os efeitos da emoção sobre o desempenho. Por sua vez, a alteração no desempenho das pessoas no trabalho pode estar relacionada à mudança de comportamento. Para os gestores pesquisados,

É necessário que se saiba olhar, e não olhar por fora, mas ... além da aparência e do comportamento apresentado, isso requer sensibilidade (G1).

Estamos falando de uma visão holística... olhar o outro como um todo (G2).

Perez-Escoda et. al. (2010) compreendem a CE como a capacidade de capturar o clima emocional de um contexto determinado. Em consonância, os gestores demonstram que a captura deste clima envolve olhar para além das aparências, isto é, do óbvio. A CE é influenciada pelo conhecimento que temos do contexto de vida do outro. Entender o outro envolve compreender como problemas familiares e pessoais influenciam seu comportamento no trabalho.

É difícil dividir a vida pessoal e a vida profissional (G4).

Muitas vezes um servidor ... pode vir carregado com problema pessoal, e por mais profissional que a gente seja,

muitas vezes é difícil dividir a vida pessoal e profissional... vem com fagulhas que podem causar incêndio. Ele [o gestor] poderia afastar a pessoa do atendimento naquele dia (G4).

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

4.2 REGULAÇÃO EMOCIONAL

A dimensão Regulação Emocional (RE) envolve a capacidade de regular as emoções e de usar a informação emocional para manter relacionamentos pessoais, familiares e profissionais. A fala de um dos participantes da pesquisa revela que

O gerente precisa cuidar de si mesmo e de sua família, cuidar dos seus colegas de trabalho e cuidar das pessoas a quem prestamos serviço diariamente (G10).

As emoções de outros são reguladas pelo fato de o gerente ser acessível e de estar disponível para ajudar. Os gerentes vivenciam situações no contexto da ação gerencial que demandam o desenvolvimento da capacidade de regular as emoções, sobretudo diante das reações dos usuários do serviço, como ilustra a seguinte fala:

O cidadão deu um murro na mesa, esculhambou com ela [a servidora que o atendia] ... ela saiu do ... atendimento e o segurado ficou lá... resmungando, cabeça baixa, reclamando o tempo todo (G3).

Para solucionar o conflito, o gestor manteve a calma e buscou descobrir o que realmente o cidadão desejava. Após solucionar o problema de forma rápida e sem maiores consequências, o cidadão “foi lá pedir desculpa a colega, que se recompôs e voltou para o atendimento” (G3). Percebe-se que os gestores demonstram adotar comportamentos com base em informação emocional com o objetivo de regular as emoções de outros. Ao fazê-lo, estão exemplificando a dimensão RE.

Se não vai acontecer ... ao chegar uma pessoa com a pedra na mão encontrar outro com a pedra na mão, pode acontecer uma coisa muito pior (G4).

Um gestor relata que levou sua equipe para o meio rural para que conhecesse como as pessoas viviam, trabalhavam, como eram suas casas, seus costumes e suas dificuldades. Esta atividade influenciou sua equipe a demonstrar empatia por outros, evitando atos de injustiça porque existem

[...] pessoas que muitas vezes dependem de transporte caro para se dirigir até uma agência em busca de atendimento (G9).

Difícilmente, ele [o servidor] vai mandar o segurado de volta sem resolver o seu problema (G10).

Só Deus sabe o que aquela pessoa fez para se alimentar. Quando a gente conhece, então se preocupa mais ainda (G9).

Boyatzis e Goleman (2011) afirmam que a influência é a capacidade de ter um impacto positivo sobre os outros, bem como de persuadi-los ou convencê-los para obter o seu apoio. A atitude do gestor (G9) demonstra como os gerentes podem influenciar os outros por meio das experiências que proporcionam a eles, no caso mencionado, o conhecimento do contexto social contribuiu para que a equipe demonstrasse mais empatia pelos cidadãos em atendimento.

A RE também envolve reconhecer os próprios limites.

Eu não posso resolver todos os problemas do mundo... minha chefe era desse jeito... não dormia, aí teve um problema grave de saúde (G7).

Chega num momento que chegou no limite... e não tem como passar não... isso vai se refletir na sua saúde com certeza (G5).

Além de reconhecer os próprios limites, é preciso evitar ultrapassá-los para não prejudicar a própria saúde física e emocional. Esta competência é algo que “cada um precisa buscar por si mesmo, ninguém pode fazer isso por nós” (G9). Bar-On (2002) compreende o autorrespeito como a capacidade de ter consciência, de entender, de aceitar e de respeitar a si próprio. Por meio do autorrespeito, o indivíduo regula as próprias emoções (BAR-ON, 2002). A RE também contribui para a solução de conflitos, algo comum na ação gerencial.

Você tem que desenvolver ... serenidade e discernimento porque a gente vive conflitos todos os dias ... com servidores ... com segurados (G5).

Quando a gente está serena... consegue tomar uma decisão melhor ... resolver o problema de forma mais responsável, mais criativa. Se você cair na pilha do estresse ... não aguenta muito tempo não (G5).

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

demandam autocontrole emocional.

4.3 AUTOCONTROLE EMOCIONAL

O Autocontrole Emocional (AE) envolve controlar impulsos e emoções negativas e manter a calma em situações estressantes e de conflito. O AE contribui para a tomada de decisão responsável e para a solução criativa de problemas. Os gerentes afirmam que precisam se controlar

o tempo todo para não tomar uma atitude de momento, ou até precipitada (G13).

A gente tem que ter muito equilíbrio, serenidade porque a gente lida com situações estressantes diariamente ... eu não consigo concluir uma tarefa porque ... sou interrompido com duas, três demandas que aparecem... a pessoa acaba sofrendo (G8).

Está ficando insustentável isso daí viu... tava até meio estressado... a gente fala, fala e não resolve, isto está me deixando emocionalmente estressado (G7).

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

O AE está relacionado à RE. Tal afirmação é ratificada pela seguinte fala de um dos gerentes: “Mantendo a calma, transmitindo a calma” (G4). Este gestor defende que, mesmo sob estresse, é preciso “não deixar esta emoção transparecer no calor do momento, manter a calma pode influenciar outros, se eu estou sereno, a emoção se espalha e todos fiquem (sic) serenos” (G4). Os gestores apontam que a dimensão do AE parece ser mais difícil de desenvolver.

Eu não consigo ficar calado diante de algumas coisas (G4).

A gente recebe assim uma energia negativa (G5).

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

4.4 CONSCIÊNCIA SOCIAL

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

Boyatzis e Goleman (2011) afirmam que empatia é a capacidade de sentir os sentimentos e as perspectivas dos outros, tendo um interesse ativo em suas preocupações e captando pistas para o que está sendo sentido e pensado. Demonstrar interesse ao conhecer o outro melhora os relacionamentos (G9, G10, G11). Este interesse ativo, manifestado a partir da identificação de pistas, é evidenciado em algumas falas dos gerentes.

Falar que se importa, demonstrar preocupação com as dificuldades pessoais de outros, demonstrar misericórdia e que está disponível para ajudar contribui para que as equipes sejam mais coesas (G10).

A empatia possibilita regular melhor as emoções de forma a modificar comportamentos negativos no trabalho (G11). Os gestores destacaram que, para desenvolver CS, é preciso “conhecer seu entorno, vivenciar” (G1), interagir em equipe, “você tem que estar ali no meio ... em contato com eles” (G9), influenciando outros “pelo que você fala ... sua postura ... o quanto valoriza trabalhar na agência, então talvez ele possa ter um compromisso como você tem” (G9). A equipe é influenciada pelo gestor exemplar. Perez-Escoda et al. (2010) afirmam que a CS envolve a consciência da relação entre cognição, emoção e comportamento. O gerente influencia outros por meio da CS. Quando isso não ocorre, o ambiente de trabalho pode gerar estresse e sofrimento emocional e físico.

4.5 CRIATIVIDADE EMOCIONAL

A Criatividade Emocional (CrE) envolve desenvolver estratégias de forma criativa para manter o próprio equilíbrio emocional e o de outros. Os gerentes relatam algumas estratégias como “bater um papo” com os colegas no “cafezinho”, sair um pouco do ambiente de trabalho ao lidar com situações estressantes, comemorar resultados alcançados com sua equipe, “criar situações legais para sair com a turminha” (G6). Este gerente incentiva os servidores que se sentem estressados durante o atendimento a ficarem um pouco refletindo sobre como podem resolver melhor os problemas embaixo de um pé de manga na área externa

da agência. Outro gestor afirmou:

quando a cabeça está muito cheia, vou lá na cozinha, sentar um pouco, tomar uma água ... para colocar as ideias no lugar (G9).

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

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

A situação de trabalho dos gerentes foi descrita como estressante, caracterizada por suporte institucional inadequado e por pressões políticas e do público. Este contexto dificulta a ação gerencial.

Motivar o servidor é muito difícil... nós não temos as ferramentas institucionais para tal (G12).

Os gerentes demonstraram insatisfação com a organização em que trabalham por não se sentirem cuidados.

Os gerentes precisam lidar com as emoções nos relacionamentos... mas quem é que trabalha com as nossas, entendeu? (G2).

E o Instituto, como é que lida com as emoções do gestor? Qual a preocupação ... com os gestores? Tipo assim, todo mundo pode se afastar, menos o gestor (G5).

Que preocupação o Instituto está tendo em relação a ... afastamento [de gerentes por Transtornos Mentais e Comportamentais (TMC)]? Isso é algo tão importante, tão relevante (G2).

Não pode esperar muito do Instituto, porque a gente vai se decepcionar (G9).

A posição do gestor é muito solitária (G1).

Somos desassistidos pelo sistema gerenciado” (G4).

Estas falas ressaltam a importância da CrE neste contexto, pois, se não forem encontradas estratégias criativas para lidar com as próprias emoções, dificilmente o gestor demonstrará desempenho superior na vida pessoal, familiar e profissional.

A criatividade foi relacionada à inteligência e à emoção por Averill (2004). O autor defende que as emoções não estão relacionadas apenas à inteligência, mas estão sujeitas também a mudanças criativas (AVERILL, 2004). 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 à mudança e ao desenvolvimento individual, e envolve produzir respostas emocionais inovadoras e adaptativas.

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

O Quadro 1 apresenta uma descrição de como os gerentes mobilizam as CSE identificadas neste artigo. Apesar da categorização realizada, considera-se que as CSE não são excludentes, mas estão inter-relacionadas, uma vez que existem fronteiras entre os conceitos que tornam o construto complexo em termos de identificação e de análise. A interação entre tais CSE na ação é realizada de forma simultânea, em que uma apoia a outra no contexto da ação gerencial.

Quadro 1: Mobilização das Competências Socioemocionais de gerentes no INSS

CSE	Como os gerentes mobilizam as competências socioemocionais?
Consciência Emocional	Percebendo o outro com sensibilidade e de forma integral. Compreendendo suas emoções para compreender as emoções do outro. Percebendo a fonte de seu estresse e sofrimento emocional no trabalho. Identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal. Compreendendo como situações de trabalho afetam a própria saúde mental/emocional. Descrivendo corretamente suas próprias emoções ao lidar com outros.

Regulação Emocional	Utilizando as emoções para evitar que o comportamento do outro afete o comportamento do servidor durante o atendimento. Solucionando conflitos, mantendo a calma, levando as pessoas a compreenderem o outro e demonstrarem empatia. Utilizando estratégias de solução de problemas que não afetem a saúde do servidor; Adotando a serenidade e o discernimento na tomada de decisão; Refletindo e ouvindo a opinião do outro antes de tomar uma decisão.
Autocontrole Emocional	Controlando as emoções para não ter atitudes precipitadas; Buscando o equilíbrio e a serenidade ao lidar com situações estressantes; Aprendendo a gerenciar o estresse; Mantendo e transmitindo calma.
Consciência Social	Colocando-se no lugar do outro (empatia); Demonstrando interesse e preocupação com o outro; Estando disponível para auxiliar o outro; Conhecendo o contexto do trabalho e interagindo com a equipe; Adotando comportamentos individuais capazes de influenciar a equipe; Adotando um senso de compromisso coletivo.
Criatividade Emocional	Estimulando as conversas informais no 'cafezinho'; Valorizando e festejando os resultados da equipe; Usando a reflexão para gerenciar situações estressantes; Buscando soluções para os problemas em ambientes mais informais; Percebendo quando um membro da equipe precisa de ajuda e buscar estratégias para auxiliá-lo a lidar com contingências no atendimento; Fomentando a vivência de emoções positivas pela equipe; Estimulando a resolução de problemas de forma criativa.

Fonte: elaborado pelos autores.

A mobilização dessas competências revela ações gerenciais que podem contribuir para melhorar a qualidade dos relacionamentos, o clima organizacional e a busca de bem-estar e de equilíbrio emocional para lidar com as demandas de atividades de atendimento em uma instituição que atua em um ambiente complexo e permeado pela incerteza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou a identificação das CSE no contexto da ação gerencial no serviço público brasileiro. Dentre as contribuições do trabalho, encontra-se a elaboração de um modelo de CSE considerando que, embora existam vários modelos de CSE validados internacionalmente, nenhum deles era adaptado à cultura brasileira. Tendo em vista que a peculiaridade da forma de expressar emoções pelo brasileiro, as CSE necessárias ao contexto europeu ou americano podem diferir das CSE necessárias ao contexto brasileiro. Além disso, a escolha dos ge-

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

A Criatividade Emocional como uma dimensão das CSE não aparece nos modelos teóricos centrais mencionados no referencial teórico. Contudo, há mais de vinte anos, alguns autores se dedicam a estudar a relação entre criatividade, emoção, cognição e comportamento (ALVERILL, 1999, 2004; GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014). Logo, a criatividade emocional surge como dimensão do modelo de CSE de forma inédita, sendo necessária aos gerentes do INSS. Tal resultado possivelmente ressoa nas demais realidades gerenciais das organizações públicas brasileiras, uma vez que a cultura brasileira de lidar com adversidades de forma criativa poderia explicar tais resultados.

A identificação das competências socioemocionais realizadas neste trabalho pode servir para incentivar as empresas a discutirem estratégias e fomentarem programas de desenvolvimento de CSE no serviço público, além de subsidiar o desenvolvimento de uma escala de mensuração de CSE adaptada à realidade brasileira. Além disso, o estudo apresenta potencial de impacto na gestão estratégica de pessoas, considerando que as organizações que não abordam o tema podem sofrer consequências sérias no desempenho das suas equipes e no clima organizacional como um todo.

REFERÊNCIAS

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

ASHKANASY, N. M.; DAUS, C. S. "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated", **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 441-52, 2005. <https://doi.org/10.1002/job.320>

AVCI, S. B. The effect of emotional intelligence on managerial involvement: an empirical study in Istanbul. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 3, n. 2, p. 86, 2014.

AVERILL, J. R. Individual differences in emotional creativity: Structure and correlates. **Journal of personality**, v. 67, n. 2, p. 331-371, 1999. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00058>

AVERILL, J. R. A tale of two snarks: Emotional intelligence and emotional creativity compared. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 228-233, 2004. Disponível em: <<https://www>.

[jstor.org/stable/20447232](https://www.jstor.org/stable/20447232) >. Acesso em: 10 mar. 2021.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências gerenciais (esperadas versus percebidas) de professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016. <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n3.344>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)1. *Psicothema*, [S. l.], v. 18, n. Suplemento, p. 13-25, 2006. Disponível em: <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>. Acesso em: 17 mar. 2021.

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

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C.R.; SILVA, A.B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 396-423, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000200004>

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

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27 n. 1, p. 5-12, 2008. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

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. Boston: The Hay Group, 2011.

BOYATZIS, R. E.; GOOD, D.; MASSA, R. Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. **Journal of**

Leadership & Organizational Studies, v. 19, n. 2, p. 191-201, 2012. <https://doi.org/10.1177%2F1548051811435793>

CARTER, S.; CHU-MAY YEO, A. Developing undergraduate social and emotional competencies: a UK/Malaysian comparison. **International Journal of Educational Management**, v. 28, n. 2, p. 152-172, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2012-0035>

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

CHERNISS, C.; GRIMM, L. G; LIAUTAUD, J.P. Process-designed training: A new approach for helping leaders develop emotional and social competence, **Journal of Management Development**, v. 29, n. 5, p.413-431, 2010. <https://doi.org/10.1108/02621711011039196>

EMMERLING, R.; BOYATZIS, R. E. Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 4-18, 2012. <https://doi.org/10.1108/13527601211195592>

GOLEMAN, D. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1999.

GOLEMAN, D. **Social intelligence**. New York: Bantam Books, 2006.

GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F. A.; BRANTES, C. dos A. A. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014.

GRUICIC, D.; BENTON, S. Development of managers' emotional competencies: mind-body training implication. **European Journal of Training and Development**, v. 39, n. 9, p. 798-814, 2015. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2015-0026>

GUILLÉN RAMO, L.; 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. <https://doi.org/10.1108/02621710910987656>

HUMPHREY, R.H. The many faces of emotional leadership. **Leadership Quarterly**, v. 13, p. 493-504, 2002. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00140-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6)

HOPKINS, M. M.; BILIMORIA, D. Social and emotional

competencies predicting success for male and female executives”, **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p.13-35, 2008. <https://doi.org/10.1108/02621710810840749>

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). **Relatório de Gestão do INSS**. Brasília, 2014.

_____. **Boletim estatístico gerencial: INSS** em números. Brasília: dez. 2015.

_____. **Boletim estatístico gerencial: INSS** em números. Brasília: jan. 2019.

KAFETSIS, K.; NEZLEK, J. B.; VASSILAKOU, T. Relationships between leaders’ and subordinates’ emotion regulation and satisfaction and affect at work. **The Journal of Social Psychology**, v. 152, n. 4, p. 436-457, 2012. <https://doi.org/10.1080/00224545.2011.632788>

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups: a practical guide for applied research**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

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

MACEDO, J. W. L.; SILVA, A. B. Afastamentos do Trabalho no Brasil por Transtornos Mentais e Comportamentais (TMC): o que revelam os números da Previdência Social. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 3, n. 1, p. 39-49, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/40644/20340>. Acesso em: 17 mar. 2021.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. The intelligence of emotional intelligence. **Intelligence**, v. 17, n. 4, 1993. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0160-2896(93)90010-3)

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

MAYER, J.D.; ROBERTS, R.D.; BARSADE, S.G. Human abilities: emotional intelligence. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 507-36, 2008. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

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. (Orgs.). **Manual de inteligência emocional**.

Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. p. 81-98.

MINTZBERG, H. Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 4, p.148-164, out./dez. 1998. <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i4.403>

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.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 2, p. 5-18, 1999. <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i2.344>

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

PALMER, B. et al. Emotional intelligence and effective leadership, **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, p. 5-10, 2001. <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>

PALMER, B. R. et al. The Genos Emotional Intelligence Inventory: a measure designed specifically for workplace applications. In: STOUGH, C.; SAKLOFSKE, D. H.; PARKER, J. D. a. (Eds.). **Assessing emotional intelligence**. Boston, MA: Springer, 2009. p. 103-117. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_6

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

PÉREZ-ESCODA, N. et al. Construcción del cuestionario de desarrollo emocional de adultos (QDE-A). **Revista Española de Orientación y Psicopedagogía**, v. 21, n. 2, p. 367-379, 2010. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.2.2010.11539>

PÉREZ ESCODA, N.; ALEGRE, A. Satisfacción con la vida: predictores y moderadores. In: **Congrés Internacional D'educació Emocional. X Jornades D'educació Emocional. Psicologia Positiva I Benestar**, 1, 2014, Barcelona. **Anais...** Barcelona: Universitat de Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació, 2014. p. 447-456. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/58747/1/C447_456.pdf

PEREZ-ESCODA, N. Cuestionario del GROP para la evaluación de la competencia emocional (CDE). In: SOLER, J. L. et. al. (Orgs.). **Inteligencia emocional y bienestar II**: reflexiones,

experiencias profesionales e investigación. Villanueva de Gállego, Zaragoza: Universidad San Jorge, 2016. p. 690-705.

PETRIDES, K. V.; FURNHAM, A. Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. **European Journal of Personality**, v. 15, n. 6, p. 425-448, 2001. <https://doi.org/10.1002/per.416>

RICHTER, L. D. D. **Suporte à aprendizagem, impacto de treinamento em profundidade e em amplitude e desenvolvimento de competências gerenciais no INSS**. 2017. 144p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.795>

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>

SHARMA, R. Measuring social and emotional intelligence competencies in the Indian context. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 30-47, 2012. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/13527601211195619>

SCOTT, B. et al. 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.001>

SMITH, G. J. W.; VAN DER MEER, G. Creativity in old age. **Creativity Research Journal**, v. 3, n. 4, p. 249-264, 1990. <https://doi.org/10.1080/10400419009534359>

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

THORNDIKE, E. L. Intelligence and its uses. **Harper's Magazine**, n. 140, p. 227-235, 1920.

WONG, C-S.; LAW, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. **Leadership Quarterly**, v. 13, p. 243-74, 2002. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1)

WONG, C-S.; WONG, P. M.; LAW, K. 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. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9024-1>

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. <https://doi.org/10.1177/1046496410373627>