

QUEM FISCALIZA O TRANSPORTE NA AMAZÔNIA? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário

de Almeida Araújo, Rafaela
Resende Lara, Livia
Batista de Lima, Tereza Cristina
Leite Rodrigues, Andrea

QUEM FISCALIZA O TRANSPORTE NA AMAZÔNIA? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário
Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 1, 2024
Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351576210005>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Artigos

QUEM FISCALIZA O TRANSPORTE NA AMAZÔNIA? Um estudo sobre competências socioemocionais de reguladores do transporte aquaviário

MONITORING TRANSPORTATION IN THE AMAZON A study on socio-emotional competencies of waterway transportation regulators

¿QUIÉN INSPECCIONA EL TRANSPORTE EN LA AMAZONÍA? Un estudio sobre las habilidades socioemocionales de los reguladores del transporte acuático

Rafaela de Almeida Araújo

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Rafacla.aa@gmail.com

Livia Resende Lara

Universidade de São Paulo, Brasil

liviarl@hotmail.com

Tereza Cristina Batista de Lima

Universidade Federal do Ceará, Brasil

tcblima@uol.com.br

Andrea Leite Rodrigues

Universidade de São Paulo, Brasil

andrealeiterodrigues@usp.br

Recepción: 10 Mayo 2023

Aprobación: 26 Julio 2023

Publicación: 13 Enero 2024



Acceso abierto diamante

Resumo

Objetivo da pesquisa: O artigo tem por objetivo compreender como as competências socioemocionais são utilizadas no exercício das atividades de reguladores aquaviários.

Enquadramento teórico: O estudo é conduzido com base no modelo competências socioemocionais de Mâcedo e Silva (2020), que as classifica em “Consciência emocional”, “Regulação emocional”, “Consciência social”, “Autocontrole emocional” e “Criatividade emocional”.

Metodologia: Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva e exploratória realizada mediante entrevistas semiestruturadas com 21 servidores, analisadas por meio de análise de conteúdo.

Resultados: Os resultados demonstram que os reguladores sentem o dever de serem servidores. O trabalho acontece em duplas, o que fortalece o sentimento de parceria. Verificou-se um sentimento de empatia pelas condições do usuário do serviço e pelos regulados, e a sede do órgão pouco conhece a realidade vivenciada no norte do país. O estudo conclui que os servidores demonstraram emoções positivas em relação ao trabalho e da conscientização realidade precária do transporte da Amazônia. Observou-se a necessidade de um maior efetivo, e os servidores trabalham sob condições difíceis, como risco à vida.

Originalidade: As pesquisas realizadas até então sobre o constructo das competências socioemocionais são de caráter quantitativo. Assim, este estudo trata de uma pesquisa qualitativa, a qual busca uma intensa aproximação com os participantes, de modo a melhor compreender o significado que o grupo de indivíduos analisados atribuem às questões sociais e humanas que enfrentam na regulação do transporte aquaviário.

Contribuições teóricas e práticas: Como contribuições gerenciais e políticas, o estudo observou que há uma necessidade de uma ampliação dos recursos materiais e que os servidores trabalham sob condições difíceis, como risco à vida. Além disso, observou-se que a falta de apoio institucional, dificultou a realização das atividades inerentes à fiscalização. Ademais, observou-se a necessidade de um maior efetivo.

Palavras-chave: Competências socioemocionais, Servidor Público, Amazônia, Transporte Hidroviário.

Abstract

Purpose: The study aims to understand how Brazilian waterway transportation regulators use socio-emotional competencies to carry out their activities, based on Mâcedo and Silva's model (2020).

Methodology: This qualitative research was conducted through semi-structured interviews with 21 civil servants. Data collected was submitted to content analysis.

Findings: The results show that regulators feel the call to public service and demonstrate empathy toward waterway transportation users and regulated operators. Also, they have positive emotions regarding their work, and working in pairs strengthens the sense of partnership. The findings suggest that civil servants are aware of the precariousness of transportation in the Amazon and observe that the central office of the regulatory agency knows little about the reality people experience in the north of Brazil. Finally, the research showed that the regulatory agency is understaffed to monitor transportation in the Amazon and that regulators are working in challenging – even life-threatening – conditions.

Originality: The literature on socioemotional competencies has been mainly quantitative. This study contributes by applying qualitative approach and an in-depth engagement with the participants. The approach allowed us to understand the meaning the regulators attributed to the social and human issues faced in monitoring waterway transportation in the Amazon.

Theoretical and practical contributions: As for managerial and political contributions, it was possible to identify the lack of resources, personnel and institutional support to carry out the monitoring the waterway of transportation in Amazon, as well as observe the civil servant's challenging – sometimes life-threatening – work conditions.

Keywords: Socio-emotional skills, Civil servants, Amazon, Waterway Transportation.

Resumen

Objetivo de investigación: El estudio tiene como objetivo comprender cómo los reguladores de las vías navegables utilizan las habilidades socioemocionales en el ejercicio de sus actividades.

Marco teórico: El estudio se realiza a partir del modelo de Mâcedo e Silva (2020).

Metodología: Esta investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas semiestructuradas con 21 servidores públicos. Los datos recopilados fueron sometidos a análisis de contenido.

Resultados: Los resultados muestran que los reguladores sienten el llamado al servicio público y demuestran empatía hacia los usuarios del transporte fluvial y los operadores regulados. Además, los reguladores tienen emociones positivas con respecto a su trabajo, y trabajar en parejas fortalece el sentido de asociación. Los hallazgos sugieren que los servidores públicos son conscientes de la precariedad del transporte en la Amazonía y observan que la oficina central de la agencia reguladora sabe poco sobre la realidad que viven las personas en el norte de Brasil. Finalmente, la investigación mostró que la agencia reguladora no tiene suficiente personal para monitorear el transporte en la Amazonía y que los reguladores trabajan en condiciones desafiantes, incluso con riesgo para sus vidas.

Originalidad: La literatura sobre competencias socioemocionales ha sido principalmente cuantitativa. Este estudio contribuye aplicando un enfoque cualitativo y un compromiso profundo con los participantes. El abordaje permitió comprender el significado que los reguladores atribuían a las problemáticas sociales y humanas enfrentadas en el monitoreo del transporte fluvial en la Amazonía.

Aportes teóricos y prácticos: En cuanto a las contribuciones gerenciales y políticas, fue posible identificar la falta de recursos, personal y apoyo institucional para realizar el monitoreo de la vía fluvial de transporte en Amazonas, así como observar las condiciones de trabajo desafiantes, a veces mortales, de los servidores públicos.

Palabras clave: Habilidades socioemocionales, Empleado estatal, Amazonía, Transporte fluvial.

1 INTRODUÇÃO

O setor de transportes na região amazônica é desenvolvido, primordialmente, na modalidade aquaviária, sendo utilizada para o fluxo de pessoas e cargas desta área. Neste sentido, a oferta dessa modalidade de transporte é relevante para o desenvolvimento urbano da região. No entanto, a frota de embarcações existentes, assim como as linhas de transporte, a regularidade do serviço, as condições de embarque e desembarque, bem como as condições de viagem dentro das embarcações são precárias (Morgado, Portugal & Mello, 2013).

Os servidores, denominados reguladores, atuam na fiscalização das empresas privadas que prestam serviço de transporte fluvial de passageiros e de cargas na região Amazônica. Esses servidores exercem um papel social relevante, uma vez que o deslocamento dos cidadãos e o abastecimento das comunidades desta região dependem do funcionamento desse meio de transporte (ANTAQ, 2021; Morgado, Portugal, & Mello, 2013). Os reguladores atuam em contato direto com os usuários e com as empresas do setor, e mesmo que o Estado não realize diretamente o serviço de transporte, estes são responsáveis pela entrega da política pública setorial e pela construção da imagem do Estado perante os cidadãos (Lotta, 2012). No exercício de suas atividades, são desafiados a lidar com situações precárias como grande volume de trabalho, condições climáticas árduas e pouca infraestrutura local. Rotineiramente, têm o papel de aplicar as políticas estruturadas pelo órgão central, que muitas vezes têm baixa aderência à realidade local.

A atuação desses agentes envolve, dentro dos limites legais e na ausência de previsão normativa, algum grau de discricionariedade no exercício de suas funções cotidianas. Ou seja, o comportamento destes servidores é guiado por normas e estrutura organizacional, enquanto uma porção considerável de seu trabalho envolve decisões individuais, em virtude da própria natureza de sua função. Por essas características, podemos apontá-los como burocratas de nível de rua (Cavalcanti, Lotta, & Pires, 2018). Conforme Tummers e Bekkers (2014), esses burocratas implementam políticas públicas, mas precisam responder aos cidadãos com uma quantidade limitada de informações na hora de tomar uma decisão. Apesar das condições estruturais limitantes com as quais têm que lidar, o papel dos burocratas de nível de rua tende a se apresentar como uma das poucas portas de entrada dos cidadãos ao Estado para efetivação e usufruto de seus direitos sociais (Cavalcanti, Lotta, & Pires, 2018).

De acordo com a pesquisa realizada por Bonelli, Fernandes, Coêlho e Palmeira (2019), seria relevante analisar como as competências e características, como habilidades intelectuais, emocionais e cognitivas, de um determinado perfil de burocrata de nível de rua estão relacionadas ao tipo de política pública a ser implementada, uma vez que é por meio de seu poder discricionário que o Estado fornece serviços para os cidadãos, transformando o planejamento em uma política pública de serviços (Fernandez & Guimarães, 2020; Ferreira & Medeiros, 2015). Diante do exposto, tem-se por questão de pesquisa: como as competências socioemocionais são utilizadas no exercício das atividades de reguladores aquaviários?

Esse estudo se justifica, pois, as competências socioemocionais têm se destacado tanto no meio acadêmico como na sociedade em geral (Marin et al., 2017; Oliveira et al., 2022; Santos, Silva, Spadari, & Nakano, 2018). No que tange ao contexto laboral, pesquisas têm demonstrado que indivíduos com tais competências têm menor propensão ao absenteísmo, infrações disciplinares, desemprego e baixos salários, auxiliando na produtividade desse trabalhador.

2 REGULADORES E O TRANSPORTE AQUAVIÁRIO

A Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ foi criada pela Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. Dentre as atribuições que lhe foram conferidas estão a de regulação e supervisão da infraestrutura de transporte aquaviário de competência da União, o que inclui autorizar as empresas de navegação interestadual e a fiscalização das atividades de prestação de serviços à navegação interestadual e internacional (ANTAQ, 2021). Segovia, Rajaoarisoa, Nejjari, Duviella e Puig (2019) descrevem as

hidrovias interiores como sistemas de grande porte, compostos por rios naturais e canais artificiais, utilizados principalmente para o transporte de passageiros e cargas.

De acordo com o banco de dados disponibilizado no portal da ANTAQ, em todo o Brasil há 21 (vinte e uma) empresas autorizadas para o transporte de passageiros e 79 (setenta e nove) autorizadas a operar no transporte de passageiros e cargas, o chamado transporte misto, em rotas interestaduais ou internacionais, todas elas realizam suas operações na Região Hidrográfica Amazônica. Neste sentido, conforme Caris, Limbourg, Macharis, Van Lier e Cools (2014), a navegação interior pode desempenhar um papel crucial no aumento do desempenho do serviço da cadeia de abastecimento, porém são necessários mais investimentos e esforços de pesquisa para que haja o aumento da participação do transporte hidroviário interior. Assim, um transporte de alta qualidade é, de acordo com sua definição, bem administrado, eficiente, seguro, integrado à cadeia intermodal, com mão de obra qualificada e cumprindo os padrões ambientais.

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

Desde o período da colonização, tem ocorrido a ocupação do território por meio da navegação, modal que tem contribuído para a formação das cidades. Na região amazônica, as maiores e mais representativas cidades são acessadas pelos rios (Neves et al., 2021), o que propiciou o desenvolvimento regional, com o transporte de alimentos, de pessoas, transporte de commodities (Gomes et al., 2018). Neste contexto, a prestação de serviço de transporte fluvial tem caráter essencial para uma população majoritariamente carente de recursos econômicos e de infraestrutura.

Dada a sua proximidade com os entes regulados, que são mais organizados e em menor número que os usuários, as agências são alvos de críticas quanto à sua atuação por não atenderem às expectativas associadas à independência administrativa e à expertise técnica. Visto que essas organizações operam em contexto adverso, é importante indagar, em particular, como os indivíduos que as compõem respondem à realidade que os cerca, ao ambiente e à cultura da organização (Cunha, 2018), o que reforça a pertinência do presente estudo.

3 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E O CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO

As competências socioemocionais têm sido analisadas por uma pluralidade de definições e avaliações nos estudos (Marin et al., 2017; Oliveira et al., 2022). Conforme Souza, Marra, Borges e Lima (2023), as emoções nas organizações são indissociáveis do trabalho e das práticas organizacionais, sendo percebidas por meio das dinâmicas sociais desenvolvidas nas práticas cotidianas. Assim, no ambiente organizacional, as relações de poder e jogos sociais são estabelecidos e sustentados pelas emoções, entendidas também como práticas sociais.

O constructo da competência socioemocional é visto como habilidades que compreendem construtos de diferentes categorias, tais como atitudes, crenças, qualidades emocionais e sociais e traços de personalidade. Assim, para compreender as competências socioemocionais, é imprescindível compreender o construto inteligência emocional (Marin et al., 2017). Conforme Salovey e Mayer (1990, p. 189), inteligência emocional diz respeito à "capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções, assim como os dos outros, discriminá-los e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação de alguém". Boyatzis (2009, p. 757) define a Inteligência Emocional Comportamental como "(a) uma competência de inteligência emocional que envolve a capacidade de reconhecer, entender e usar informações emocionais sobre si mesmo para alcançar ou produzir um desempenho eficaz ou superior; e (b) uma competência de inteligência social que envolve a capacidade de reconhecer, entender e usar informações emocionais sobre outras pessoas para alcançar ou produzir um desempenho eficaz ou superior".

Conforme Oliveira et al. (2022), é difícil ter uma definição precisa do que seriam competências socioemocionais, já que uma diversidade de conceitos e critérios vem sendo utilizados ao longo do tempo e são diferentes a depender do campo de estudo. Neste sentido, Gondim, Morais e Brantes (2014) definem as competências socioemocionais como uma integração de conhecimentos e ações sobre si e sobre os outros, sustentados a partir da consciência, expressão, regulação e manejo das emoções, com a intenção de aumentar o bem-estar subjetivo, psicológico e relacional. Para Goodman, Joshi, Nasim e Tyler (2015), as competências socioemocionais são habilidades relacionadas às crenças que a pessoa tem sobre si mesma, como ela lida com as pessoas e como ela motiva seus próprios comportamentos. Segundo Macêdo e Silva (2020), indivíduos com competências socioemocionais (CSE) têm consciência, compreendem, regulam e expressam suas emoções de forma apropriada, a fim de contribuir na realização de tarefas, nos processos de aprendizagem, na resolução de problemas, no desenvolvimento e na gestão de relacionamentos, com a intenção de se adaptarem de forma mais efetiva às demandas complexas de crescimento, auxiliando no aumento do bem-estar pessoal e na qualidade das relações sociais ao longo da vida do indivíduo.

Para Vigoda-Gadot e Meisler (2010), o domínio da racionalidade na administração pública sugere que a gestão das emoções desempenha um papel significativo nos resultados dos indivíduos e da própria administração pública. Assim, sentimentos e emoções são uma ferramenta de gestão útil e um conceito-chave na construção de relacionamentos seguros com cidadãos, grupos sociais, funcionários públicos e outras partes interessadas na esfera pública. A administração pública emocional consiste nas emoções das partes interessadas que refletem as respostas a mudanças no ambiente e envolvem experiências, cognições, estados corporais específicos e avaliações da situação em curso.

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

Segundo Oliveira et al. (2022), o modelo mais aceito tem sido o de traços de personalidade “*Big Five*”. O modelo se divide em cinco categorias: (i) autoconsciência emocional; (ii) gestão das emoções; (iii) controle produtivo das emoções; (iv) empatia; e (v) gestão de relacionamentos. Boyatzis (2016) desenvolveu Inventário de Competências Emocionais e Sociais (ESCI). Tal instrumento mede o reconhecimento intrapessoal e o gerenciamento das próprias emoções e como elas influenciam as interações interpessoais com outras pessoas, o reconhecimento e o gerenciamento das emoções dos outros.

No Quadro 1, são apresentadas as características das competências apresentadas por Macêdo e Silva (2020). Conforme os autores, a Escala de Competências Socioemocionais desenvolvida é do tipo autorrelato, possui 25 itens, mede a frequência com que as CSE se expressam e foi construída considerando as especificidades da cultura brasileira, tendo sido validada com gestores públicos.

Quadro 1 Características das competências socioemocionais

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

Fonte: Adaptado de Macêdo e Silva (2020).

A partir do embasamento teórico apresentado, é possível sugerir a importância do uso de competências socioemocionais para estudo de burocratas do nível de rua. O modelo proposto por Macêdo e Silva servirá de quadro teórico de base. Na seção seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa.

4 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória (Collis & Hussey, 2005). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais reguladores aquaviário de transporte de passageiros. O universo de pesquisa é composto por 33 servidores, entre especialistas (formação em nível superior) e técnicos em regulação (formação em nível médio), lotados nas unidades localizadas na região norte do país: Belém, Manaus e Porto Velho.

A escolha deste grupo se deu porque é na região Norte que o transporte fluvial de passageiros é a atividade primordial para abastecimento e deslocamento da população, sendo possível analisar as competências socioemocionais dos burocratas do nível de rua que atuam como aquaviários. A amostra da pesquisa contou com 21 servidores entrevistados, uma vez que três servidores estavam afastados por questões de doença ou para realização de cursos de qualificação e os demais não tiveram disponibilidade para participar da pesquisa. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos.

Os participantes desta pesquisa foram identificados sob o título de “Regulador”, seguido pela numeração equivalente à ordem em que ocorreram as entrevistas, que está compreendida entre os números 1 e 21. O Quadro 2 apresenta uma visão do perfil dos entrevistados, levando em consideração a idade, o cargo ocupado e o tempo de atuação como regulador.

Quadro 2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Regulador	Idade	Cargo	Tempo de atuação
Regulador 1	38	Especialista	11 anos
Regulador 2	49	Técnico	15 anos
Regulador 3	43	Técnico	11 anos
Regulador 4	31	Técnico	6 anos
Regulador 5	45	Especialista	15 anos
Regulador 6	40	Especialista	6 anos
Regulador 7	49	Técnico	15 anos
Regulador 8	62	Técnico	15 anos
Regulador 9	65	Técnico	15 anos
Regulador 10	40	Especialista	11 anos
Regulador 11	42	Técnico	6 anos
Regulador 12	36	Especialista	11 anos
Regulador 13	40	Técnico	15 anos
Regulador 14	35	Especialista	11 anos
Regulador 15	40	Especialista	6 anos
Regulador 16	62	Técnico	15 anos

Regulador 17	27	Técnico	6 anos
Regulador 18	46	Técnico	15 anos
Regulador 19	40	Técnico	6 anos
Regulador 20	39	Especialista	2 anos
Regulador 21	31	Técnico	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados entre os entrevistados, havia três mulheres. No entanto, a fim de garantir o anonimato das participantes, optou-se por não incluir essa informação no Quadro 2. Do total de entrevistados, oito são ocupantes de cargo de nível superior (especialista) e treze de nível médio (técnico). Em relação à unidade de lotação, cinco são de Porto Velho; seis são de Manaus e dez oriundos da unidade de Belém. As entrevistas foram realizadas de forma *online*, com auxílio da plataforma *Google meet*®, gravadas e posteriormente transcritas para a sua análise.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas inspirado na Escala de Competências Socioemocionais (Macêdo e Silva, 2020). A decisão pela utilização da escala, numa versão para pesquisa qualitativa, se deu por ter sido aplicada a uma amostra brasileira, pois, conforme Oliveira et al. (2022), a cultura e o contexto podem interferir na importância de cada dimensão; ademais, tal instrumento foi aplicada no contexto do serviço público, já tendo se mostrado, portanto, pertinente a esse universo de estudos.

A análise dos dados obtidos durante as entrevistas foi feita por meio de análise de conteúdo, modelo de Bardin (2011) e com o auxílio do *software* Atlas.ti, versão 22. Segundo a autora, a técnica em questão analisa os dados coletados por meio de três fases: (1) pré-análise, faz-se a organização e sistematização dos materiais disponíveis para a pesquisa e que colaborem com a interpretação final; (2) exploração do material, procura-se compreender o significado dado pelos envolvidos no estudo ao *corpus* da pesquisa; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, denominada de categorização. Assim, baseado na reanálise realizada na escala de Macêdo e Silva (2020), foi definida a seguinte classificação de competências socioemocionais: “Consciência emocional”, “Regulação emocional”, “Consciência social”, “Autocontrole emocional” e “Criatividade emocional”. As unidades de registro emergiram das entrevistas. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo a proposta de análise de Bardin (2011), o construto principal dessa pesquisa, competência socioemocional, foi reconhecido nas falas dos entrevistados em trechos consistentes para definir categorias de análise. São elas a consciência emocional, a regulação emocional, a consciência social, autocontrole emocional e criatividade emocional. O Quadro 3 resume os achados, que serão apresentados na íntegra a seguir.

Quadro 3 Resumo dos códigos achados na pesquisa

Constructo	Categorias	Resultados
Competências socioemocionais	Consciência emocional	Consciência de ser servidor
		Assume o controle das próprias emoções
		Consciência das emoções dos outros
		Falta de senso de cooperação
		Adaptação ao ambiente
		Autodefesa em situações perigosas
		Busca dos objetivos do órgão regulador
	Regulação emocional	Gestão de relacionamento na equipe
		Bom desempenho diante de situações estressantes
		Inabilidade de lidar com diferenças na equipe
		Manter o equilíbrio emocional
		Defesa de posicionamento
	Consciência social	Empatia com o regulado
		Empatia com o usuário
		Falta de empatia com os colegas
		falta de conhecimento da realidade vivenciada por parte dos superiores
		Falta de socialização
		Adaptação a novos colegas
		Consciência do trabalho social realizado
		Senso de cooperação
	Autocontrole emocional	Gradação de regulação
		Sensação de não pertencimento a instituição
		Falta de consciência das próprias emoções
	Criatividade emocional	Capacidade de manejar as próprias emoções
Senso de equipe		
Comunicação entre membros		
Conciliação de conflitos		
		Adaptabilidade a novos modelos de gestão

	Criatividade para solucionar problemas
	Criação de novas experiências

Fonte: Elaborado pela autoria (2023).

A categoria “consciência emocional” reuniu conteúdo relacionado com ter consciência de seus deveres como servidor, buscando agir de acordo com suas emoções e levando em consideração o ambiente e aqueles que estão à sua volta.

No que tange a falta de senso de cooperação, constatou-se uma relação entre os reguladores que desempenham suas atividades de maneira individualista, sem buscar auxílio ou colaboração dos colegas, o que resulta em um clima organizacional ruim. Assim, foi possível perceber que uma falta de senso de cooperação entre os reguladores, o que pode ter impactos significativos no desempenho e na eficiência da organização. Esta relação pode ser percebida no relato do Regulador 3:

Então, o desenvolvimento do trabalho cai muito. Eu até falo aqui para o setor de recursos humanos, que tem que investir nesse gerenciamento de pessoas, gerenciamento emocional, interpessoal, né? Então, é um desafio do setor público nosso, que no caso tem pouco efetivo e não renova, chega uma hora... aqui teve um colega que pediu remoção para Brasília, o clima organizacional foi um dos principais motivos de ele não querer ficar aqui. (Regulador 3).

A adaptação ao ambiente diz respeito à consciência emocional de compreender a realidade vivenciada na região amazônica e adaptar-se a ela. Essa adaptação é crucial para o sucesso individual e coletivo do trabalho realizado por esses reguladores. Neste sentido, observou-se que em relação às condições do transporte e dos portos, estes, em geral, possuem condições precárias, como informa o Regulador: 5

São horríveis, horríveis. Pensa num lugar sem segurança, sem iluminação, não tem proteção contra chuva, sol, nada. Não tem nem, não é nem pavimentado. São uns trapiches, que eles encostam e a gente tem que ir. Às vezes a gente passa dentro de barco, para chegar no barco que a gente quer. Entendeu? (Regulador 5).

Sobre instinto de autodefesa por parte dos servidores em situações perigosas. Essa competência está diretamente relacionada às condições da região, pois há muitas localidades ermas e próximas às fronteiras onde tipicamente se verificam práticas criminosas, como tráfico de drogas, contrabando, garimpo ilegal e tráfico de crianças. O regulador 12 ponderam sobre essa questão:

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

Assim, observou-se um instinto de confiança mútua entre os servidores, juntamente com a capacidade de agir com empatia nos relacionamentos e na tomada de decisões (Macedo & Silva, 2020). Além disso, foi evidenciado o exercício do poder discricionário garantido aos servidores (Fernandez & Guimarães, 2020; Ferreira & Medeiros, 2015). O instinto de confiança mútua e a capacidade de agir com empatia entre os servidores destacam a importância de um ambiente de trabalho colaborativo e solidário.

Entre os servidores entrevistados, foi observada a capacidade de agir em busca dos objetivos do órgão regulador, conforme depoimento: "Então, é o Estado de fato, perto desse usuário, e fazendo a atividade de regulação..., mas eu sempre falo, eu sempre vejo que aqui é onde a gente vê a atuação acontecer de fato." (Regulador 1).

Em seguida, buscou-se compreender como os reguladores gerenciam suas emoções, por meio da categoria “regulação emocional”, que se refere a saber gerir relacionamentos. Ao analisar as entrevistas, foram identificados os seguintes resultados nessa unidade de contexto: gestão de relacionamento na equipe, defesa de posicionamento, inabilidade de lidar com diferenças na equipe, manter o equilíbrio emocional e bom desempenho diante de situações estressantes.

No que tange à gestão de relacionamento na equipe, observou-se a necessidade de melhorias, visando aprimorar o entrosamento entre membros e, conseqüentemente, melhorar o clima organizacional. Essa falta de compreensão entre os reguladores pode ser vista no depoimento: "É, assim, ultimamente quando eu ando com eles, como eu disse, cada um tem uma visão, mas as pessoas só ouvem o que querem, né?!" (Regulador 3).

Percebeu-se que alguns servidores têm dificuldade em lidar com diferenças na equipe, o que resulta em conflitos e falta de compreensão em relação à alta demanda de trabalho e à quantidade reduzida de servidores. Essa dificuldade pode ser observada no depoimento do Regulador 3:

Então, assim, se você não tem, por exemplo, a carreira da chefia para especialista que já ganha mais que o técnico não compensa. Ele está chefe não pela gratificação, então assim, nós temos as unidades regionais têm complexidades maiores que as gerências de Brasília e ganham 1/4 da gratificação que Brasília ganha. O que é que se tem ocorrido nos lugares... o pessoal tem saído.

Depoimentos como esse evidenciam um ponto de conflito entre servidores daquela região, em que os especialistas e os técnicos desempenham trabalhos com volume e responsabilidade semelhantes, porém recebem remunerações díspares.

Ao analisar algumas falas dos servidores, percebeu-se que eles possuem a capacidade de manter o equilíbrio emocional. Essa capacidade é essencial para lidar com as situações precárias enfrentadas pelos passageiros das embarcações. O Regulador 11, afirmou que:

Às vezes eu sinto que falta um pouco mais de um olhar mais carinhoso, né? para as nossas dificuldades aqui. E isso, por tabela, às vezes acaba, é normal do ser humano, tirando um pouco daquele ímpeto, daquela vontade né? Mas a gente tenta sempre equilibrar isso, às vezes você desanima, aí daqui a pouco você está inventando trabalho de novo (risos), eu sou meio assim. (Regulador 11).

Conforme analisado, foi possível perceber que o servidor em questão possui inteligência emocional (Salovey & Mayer, 1990), pois mantém empatia com terceiros para continuar desempenhando seu papel na busca da melhoria da qualidade do serviço prestado. Essas características estão em linha com as competências sociais e emocionais mencionadas pela OCDE (2018), nas quais os servidores buscam ser empáticos tanto com a população quanto com os prestadores de serviços. Além disso, eles desempenham seu trabalho com autoeficácia, responsabilidade e colaboração, garantindo a continuidade na prestação do serviço. Também foi observada a presença da autorregulação emocional nos depoimentos, corroborando as conclusões de Macêdo e Silva (2020). Esses autores afirmam que servidores públicos possuem a capacidade de manejar adequadamente suas emoções para manter um desempenho satisfatório em situações de estresse.

A terceira categoria refere-se à consciência social, ou seja, habilidade de criar conexões significativas e promover relacionamentos saudáveis, além de ambiente de trabalho produtivo e colaborativo. Aqui, revelaram-se conteúdos relacionados à empatia com o regulado, empatia com o usuário, falta de empatia com os colegas, falta de empatia dos superiores, falta de socialização, adaptação a novos colegas, consciência do trabalho social realizado, senso de cooperação e gradação de regulação.

No que se refere à empatia com os regulados, observou-se que os reguladores demonstram compreensão em relação às reações negativas e de estranhamento por parte das empresas reguladas quando a agência reguladora iniciou as atividades. Esse estranhamento pode ser resultado das condições de infraestrutura precárias da região, bem como pela falta de conhecimento e acesso limitado à tecnologia e aos meios de comunicação, conforme relatado pelo Regulador 3: “Não, a gente tem uma certa habilidade de lidar com o pessoal da Amazônia (...) porque quando nós chegamos não havia regulação, você imagina você opera sem regulação nenhuma aí começa a ter regulação, você fala que tem que ter uma autorização”.

Portanto, verificou-se que os reguladores demonstram a capacidade de avaliar a realidade e buscam operar em conformidade com a lei (Ferreira & Medeiros, 2015). Foi possível perceber que houve um controle racional de suas emoções, desempenhando um papel significativo nos resultados dos servidores da administração pública, como já observado por Vigoda-Gadot e Meisler (2010).

Uma competência social mencionada pela OCDE (2018), é a empatia, e foi possível identificar essa característica nos reguladores com o usuário por meio de vários depoimentos. Os reguladores demonstram solidariedade com a situação de vulnerabilidade do usuário.

Uma vez tinha uma cadeirante viajando na, em cima da casa de máquinas, por exemplo. Então estava ela, na cadeirinha dela de roda, e os filhos deitados em cima da casa de máquinas. Porque a embarcação tem 2 convéses, né? Então ela não conseguia subir, e nesse convés que ela estava era carga, tinha carga. Então ela não conseguia subir, porque, né? de cadeira de rodas, a escada é muito estreita, e para segurar, ela tinha os filhos, e a ANTAQ exige, a norma exige que ele tenha um camarote acessível. (Regulador 1).

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

Além da falta de empatia entre os próprios reguladores, também foi relatado pelos entrevistados a falta de conhecimento da realidade vivenciada por parte dos superiores de Brasília. Neste sentido, o regulador 1 relatou que “a dificuldade que a gente tem no Norte, às vezes, é as pessoas de Brasília entenderem” (Regulador 1)

Foi possível constatar, a partir do relato do Regulador 1, uma falta de conhecimento das condições dos servidores locais, o que resultou no veto do pagamento de diárias para uma viagem de fiscalização em embarcações, devido ao desconhecimento das instalações. Essa falta de conhecimento também demonstra uma falta de compreensão por parte dos servidores de Brasília das realidades vivenciadas naquela região (Macêdo & Silva, 2020).

Verificou-se ainda uma falta de socialização, que foi identificada como um fator prejudicial ao desempenho da equipe e contribuía para um ambiente de trabalho mais individualizado. Regulador 10 afirmou que: “...e aí desde que mudei para o SFC [unidade hierárquica superior] estou no céu [...] E, aí eu não fui mais presencial, aí minha convivência veio a zero, e a minha saúde mental foi a mil”. Em contraste o Regulador 12 afirmou que:

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

Em relação à adaptação aos novos colegas, observou-se que, ao chegar na unidade, foi necessário esclarecer as regras de convivência dos recém-chegados, bem como considerar seus interesses e limites pessoais. Além disso, os servidores demonstraram ter consciência do trabalho social realizado, compreendendo que suas atividades são fundamentais para as comunidades ribeirinhas, que são os principais usuários do transporte aquaviário no norte do país. Portanto, conclui-se que, de acordo com Vigoda-Gadot e Meisler (2010), os sentimentos e emoções dos reguladores são uma ferramenta útil na gestão e um conceito-chave na construção de relacionamentos sólidos com cidadãos, grupos sociais, funcionários públicos e outras partes interessadas na esfera pública.

Em relação à gradação de regulação, é possível perceber que os reguladores têm um senso crítico em relação às normas e às empresas fiscalizadas. Eles reconhecem que as condições locais não são favoráveis, mesmo para o lado economicamente mais forte nesta relação: “A gente tem que acabar tendo que fazer essa, como é que eu posso dizer, essa gradação aí, entre... porque a norma é uma só, você tem que aplicar norma, mas muitas vezes, você não consegue. Então você acaba tendo que fazer uma gradação, você tem que olhar de forma diferente para o operador né? ... Se a gente for aplicar a norma acabaria tendo que inviabilizar muitas empresas e talvez traria mais prejuízo ao usuário, né?”. (Regulador 6).

Assim, observou-se, conforme Silva, Bispo e Ayres (2019) mencionam, que eles têm a capacidade de ponderar as realidades vivenciadas e executam seus trabalhos de forma a desenvolver um bom trabalho para a sociedade. Além disso, os depoimentos visualizados da consciência social confirmam o que Santos et al. (2018) afirmam ser importante, já que a combinação entre as competências cognitivas e socioemocionais

tem ganhado espaço nas políticas públicas, visto que ainda é necessário desenvolver as habilidades socioemocionais.

Em seguida, analisou-se o autocontrole emocional, quarta categoria, que se refere à integração da equipe por meio de suas emoções. Foram encontradas as unidades Falta de consciência das próprias emoções, Capacidade de manejar suas próprias emoções e a Sensação de não pertencimento a instituição.

Uma falta de consciência das próprias emoções foi observada em diversos depoimentos, onde os servidores expressaram não gostar do clima organizacional e preferir realizar o trabalho de forma remota, especialmente após a pandemia de COVID-19. Além disso, houve casos em que os servidores optavam por comparecer à unidade nos dias em que outros servidores não estariam presentes. O Regulador 6 relatou que: “eu acho que para mim é melhor fazer sozinho porque eu acabo tendo evito né ter que dizer o colega se ele disser uma coisa que eu não concordo aí eu teria que dizer pode causar conflito aí ela acaba preferindo fazer sozinho”. Por meio desse achado, é possível perceber que há uma falta de competências socioemocionais nos reguladores, conforme definido por Gondim, Morais e Brantes (2014). Uma vez que essas competências envolvem a integração de conhecimentos e ações relacionadas a si mesmos e aos outros, o que acaba afetando o clima organizacional da instituição em questão.

Observou-se ainda que em duas das três unidades houve resistência por parte da equipe em aceitar a integração de novos servidores. Essa rejeição pode ser interpretada como uma sensação de não pertencimento à instituição, comprovada no depoimento do Regulador 8:

Como eu vim de [outra localidade] para cá, eu não tive uma recepção muito boa né, porque é um estranho no ninho, o que que o [oriundo de outra região] está fazendo aqui? Então é uma resistência e foi uma resistência e tem até hoje uma resistência. E não foi só comigo né, (...). Então ambiente puramente profissional e formal não tem esse negócio de fazer amizade, cada um faz a sua parte profissionalmente, executa, entendeu? [...] Antes mesmo já teve rejeição, mas não ao meu nome não, é a uma pessoa vindo de fora. (Regulador 8).

Por fim, a última categoria foi a da criatividade emocional, resultando nas seguintes unidades de registro: senso de equipe; comunicação entre membros; conciliação de conflitos; adaptabilidade a novos modelos de gestão; criatividade para solucionar problemas e criação de experiências. Refere-se promover troca de informações e buscar novas experiências.

No que diz respeito ao senso de equipe, foi observado que os reguladores apresentaram uma tendência a preferir trabalhar sozinhos ou sempre com as mesmas duplas. O Regulador 4 afirmou que: “... eu sou afobado, sabes? Eu vou logo tocando, eu não espero. Então, se a pessoa quiser me ajudar, ótimo. Se ela não quiser, também, eu não vou ficar chateada por isso, [o trabalho] vai andar, entendeste?”. Com base nessa informação e de acordo com Boyatzis (2009), uma competência de inteligência social é a capacidade de reconhecer, entender e usar informações emocionais sobre outras pessoas para obter um desempenho eficaz ou superior. Neste sentido, a falta de proatividade dos colegas faz com que os entrevistados busquem solucionar os problemas do trabalho por conta própria.

Quanto à adaptabilidade a novos modelos de gestão, foram registrados os seguintes depoimentos sobre o teletrabalho: “Ah, prefiro 1000 vezes, 1000 vezes. Até porque, como eu tenho um filho pequeno me ajuda bastante, né? poder ter essa flexibilidade. E assim, o rendimento não diminui. Pelo menos o meu não, até porque a gente tem que cumprir a meta, né? Eu prefiro.” (Regulador 5). O Regulador 3 acrescenta: “só que tem um problema, muita gente no teletrabalho, você não tem contato aqui, entre o pessoal, você vai perdendo esse contato, tem que bolar uma estratégia (...) eu até sugeri fazer reuniões com as equipes em Brasília, como forma de eles se sentirem pertencentes a agência”. E pelo depoimento: “eu comprovei que eu sou mais produtivo em casa eu vejo que a questão interpessoal de conversar, de liderar, de motivar que era inerente do nosso dia a dia ficou de alguma forma prejudicada.” (Regulador 12). Dentro dessa perspectiva, observa-se uma dicotomia em relação ao contato com os colegas. Isso pode ser explicado pela administração pública emocional mencionada por Vigoda-Gadot e Meisler (2010). Essa abordagem se refere às emoções das partes interessadas na administração pública, que refletem as respostas às mudanças no ambiente. Ela envolve experiências, cognições, estados corporais específicos e avaliações da situação em curso.

O senso de equipe pôde ser observado no depoimento: "Nós tínhamos uma demanda né, urgente, para fazerem um Porto aqui próximo e eu me disponibilizei para ir com a equipe de fiscalização né quando a coisa mais sensível tudo eu sempre me coloco à disposição para prestar um apoio para equipe." (Regulador 12). Dessa forma, é possível compreender que o regulador analisado possui um espírito de equipe e está disposto a enfrentar novas situações, o que está em linha com o que Macêdo e Silva (2020) afirmam sobre a importância de estabelecer parcerias em prol do interesse coletivo e do bem-estar social.

Em relação a comunicação entre membros, servidores das três unidades relataram uma comunicação frequente tanto com o chefe imediato (Regulador 1 e 10) quanto com os colegas de trabalho "... recorro para o chefe, busco em Brasília, ajuda aí com os colegas também e... geralmente eu faço assim. Eu pergunto bastante, eu não tenho vergonha de perguntar não, né? Se for para esclarecer uma questão, eu vou atrás, até conseguir esclarecer". (Regulador 4). Nesse sentido, os reguladores relataram uma falta de atenção por parte da unidade de Brasília em relação as regionais da Amazônia, além da impossibilidade de transferência para outras lotações. Isso indica a necessidade de uma gestão de competências mais efetiva, na qual o órgão possa oferecer ferramentas para auxiliar nas diversas etapas do ciclo de gestão de pessoas, oferecendo parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho (Capuano, 2015).

A respeito da conciliação de conflitos, verificou-se que reguladores precisam mediar possíveis conflitos entre regulado e o usuário. Normalmente, esses conflitos surgem devido ao descumprimento de alguma Lei, como a questão da gratuidade ou por problemas relacionados à bagagem. O Regulador 1 afirmou: "porque a gente tá ali meio para mediar, é nossa função" (Regulador 1). Assim, ao longo da análise dos dados, foi confirmada a necessidade, conforme apresentado por Macêdo e Silva (2020), de uma gestão de relacionamentos com a intenção de adaptar efetivamente às demandas complexas de crescimento, contribuindo para o aumento do bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais ao longo da vida do desses servidores.

Quanto à criação de experiências, alguns depoimentos revelaram a participação ativa dos servidores no aprimoramento das formas atuação no setor. Por exemplo, um regulador mencionou a prática de abordar a embarcação em um ponto intermediário do percurso durante a fiscalização (Regulador 1). Outro relato destacou a realização de fiscalização cruzada, na qual fiscais de uma unidade atuam em outras localidades, formando equipes distintas (Regulador 7).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como as competências socioemocionais são utilizadas no exercício das atividades de reguladores aquaviários. Durante a análise dos dados, ficou evidente a relevância do desenvolvimento dessas competências socioemocionais por parte dos entrevistados para garantir a prestação de um serviço de qualidade, bem administrado, eficiente, seguro, com mão de obra qualificada e em conformidade com os padrões requisitados.

A partir dos dados coletados, foram identificadas diferenças entre as unidades analisadas. Embora todas as unidades estejam localizadas na região amazônica, foi observado que os servidores de uma das unidades demonstraram ter um maior nível de satisfação e emoções positivas em relação ao trabalho. Por outro lado, nos depoimentos dos servidores das duas outras unidades, foram relatados conflitos latentes na equipe, o que resultou em uma menor expressão de emoções positivas e na necessidade de um maior efetivo e interação entre eles.

No que tange a consciência emocional, os entrevistados analisados sentem uma consciência de ser servidor, o que os leva a necessidade de buscar cumprir os objetivos do órgão regulador na oferta de um transporte de qualidade para a população local. Eles também têm consciência das suas próprias emoções e usam sua avaliação de fiscalização em ambientes de difícil acesso, utilizando seu poder discricionário para garantir a continuidade do transporte. No entanto, a falta de cooperação entre os próprios servidores se torna mais um entrave para que isso aconteça.

Durante a análise das regulações das emoções, observou-se que mesmo em momentos em que eles se sentem desanimados, com a sensação de "enxugar gelo", os reguladores conseguem manejar suas emoções

para manter o foco no trabalho. Além disso, foi observado que eles trabalham sempre em duplas, tendo pouca interação com os demais colegas. Eles sabem se posicionar em momento de divergência de ideias sem que ocorram maiores desgastes, porém, conseguem ter uma boa relação diante de possíveis conflitos com os regulados.

A consciência social acontece tanto quando eles sentem empatia pelas condições do usuário do serviço, como pelos regulados que tem um nível mais baixo de instrução, percebendo que por, muitas vezes, eles descumprem as regulamentações por falta de conhecimento. Apesar de haver pouca socialização entre os reguladores, foi possível perceber que eles se adaptam bem a novos servidores e que, na sede da instituição, têm pouco conhecimento sobre a realidade vivida na região Norte do país. Os sujeitos analisados também demonstram autocontrole emocional, mostrando que possuem consciência das próprias emoções e sabem gerenciá-las quando necessário. Além disso, dois entrevistados relataram a sensação de não pertencer à instituição, sendo em um desses reguladores era proveniente de uma unidade do sul do país.

Por fim, observou-se que os entrevistados possuem capacidade no que diz respeito à criatividade emocional, já que demonstram habilidade de comunicação tanto com os usuários do serviço quanto com os prestadores, fazendo valer os direitos dos usuários. Além disso, durante o período de pandemia da COVID-19, se adaptaram ao novo modelo de teletrabalho, demonstrando a capacidade de sugerir melhorias nas unidades e, assim, criando experiências positivas para si.

Conforme as entrevistas, foi relatada a necessidade de uma gratificação maior para o cargo de chefia devido ao pouco efetivo e ao alto volume de trabalho. Também foi observado que, devido ao baixo efetivo, os técnicos acabam realizando tarefas de especialistas sem receber nenhuma bonificação por isso. Além disso, considera-se necessária uma maior profissionalização por parte das operadoras de transporte misto, sendo necessários cursos ou outros mecanismos para que a atividade seja realizada de forma que seja atingida uma padronização mínima dos serviços prestados. Observou-se, ainda, a necessidade de uma gestão mais intensa de relacionamento, focada inclusive na gestão de conflitos, dentro dessas três unidades analisadas, tendo em vista a pouca interação entre os servidores. Por fim, como contribuições à literatura, o artigo apresenta uma ampliação da perspectiva das competências socioemocionais que ainda precisam ser desenvolvidas no âmbito da esfera pública, trazendo uma abordagem qualitativa do construto das competências socioemocionais.

O estudo apresenta contribuições teóricas e sociais significativas ao abordar as competências socioemocionais no serviço público, ainda pouco exploradas na literatura. Além disso, lança luz sobre as precárias condições em que são prestados os serviços do transporte aquaviário na região norte do país, fundamental para o transporte de passageiros e alimentos. O estudo aponta a necessidade de ampliação dos recursos e melhores condições de trabalho para os servidores, que muitas vezes enfrentam riscos à vida durante suas atividades. Também é destacada a falta de apoio institucional, o que dificulta a fiscalização, além do baixo efetivo em todas as unidades da região Norte da ANTAQ, o que indica a necessidade de novo concurso, uma vez que o órgão realizou apenas três concursos em sua existência, o último em 2014. As contribuições gerenciais e políticas do estudo envolvem uma melhor gestão de recursos e condições de trabalho para os servidores, além de uma maior profissionalização por parte das operadoras de transporte misto e uma gestão mais intensa de relacionamento e resolução de conflitos dentro das unidades analisadas.

Como limitações, houve dificuldade de acesso aos servidores. Assim nem todos os servidores se mostraram disponíveis para participar das entrevistas, especialmente da unidade de Manaus.

Como sugestões para pesquisas futuras, por se tratar de um estudo incipiente, o estudo sugere a possibilidade da realização de uma pesquisa quantitativa utilizando a escala de competências socioemocionais (Macêdo & Silva, 2020) com os reguladores de todas as regiões do país a fim de fazer um estudo comparativo, utilizando, realizado inclusive um estudo quantitativo. Além disso, deve-se ampliar os estudos de burocratas a nível de rua, fazendo pesquisas sobre competências socioemocionais em outros órgãos.

REFERÊNCIAS

- ANTAQ - Agência Nacional de Transporte Aquaviário. (2021). *Navegação Interior - Empresas Autorizadas*. Recuperado de <http://web.antaq.gov.br/Portal/Frota/ConsultarEmpresaInteriorAutorizada.aspx> em 14 de jun.2021.
- ANTAQ - Agência Nacional de Transporte Aquaviário. (2018). *Caracterização da oferta e da demanda do transporte fluvial de passageiros e de cargas na região amazônica*. (2018). Recuperado de <http://sophia.antaq.gov.br/terminal/acervo/detalhe/27594?guid=4499afca11a3955f8f50&returnUrl=%2fterminal%2fresultado%2flistar%3fguid%3d4499afca11a3955f8f50%26quantidadePaginas%3d1%26codigoRegistro%3d27594%2327594&i=1> em 29.jul.2021.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Brasil. Lei Nº 10.871, de 20 de maio de 2004. *Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agência Reguladoras e dá outras providências*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.871.htm#art37 em 19.jun.2021.
- Bonelli, F., Fernandes, A. S. A., Coêlho, D. B., & Palmeira, J. D. S. (2019). A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 800-816. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395177561>
- Boyatzis, R. E. (2009). A behavioral approach to emotional Intelligence. *J. Manage. Dev.* 28, 749–770. doi: 10.1108/02621710910987647
- Boyatzis, R. E. (2016). Commentary on Ackley (2016): Updates on the ESCI as the behavioral level of emotional intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 287–293. <https://doi.org/10.1037/cpb0000074>
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>
- Caris, A., Limbourg, S., Macharis, C., Van Lier, T., & Cools, M. (2014). Integration of inland waterway transport in the intermodal supply chain: a taxonomy of research challenges. *Journal of Transport Geography*, 41, 126-136.
- Cavalcanti, S., Lotta, G. S., & Pires, R. R. C. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. In: *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*/ organizadores: Pires, R., Lotta, G. S., & Oliveira, V. E. Brasília: Ipea, Enap.
- Coêlho, F., & Menon, I. A. (2018) quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, especial(69), 151-180. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Cunha, B. Q. (2018). As Agências Reguladoras Brasileiras e seu Híbridismo Burocrático. In. *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*, organizadores: Pires, R., Lotta, G., & Oliveira, V. E. Brasília: Ipea, Enap, 2018.
- Fernandez, M. V., & Guimarães, N. C. (2020). Caminhos teórico-metodológicos para a análise da burocracia de nível de rua. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 283-322. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-335220203208>

- Ferreira, V. D. R. S., & Medeiros, J. J. (2016). Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. *Cadernos EBAPE. BR*, 14, 776-793. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395129522>
- Gomes, D. C., Martins, A. V. S., Raimundo, C. F. E., Laske, G., & dos Santos Junio, S. (2018). Transporte hidroviário na Amazônia: o desenvolvimento regional através do porto público de Porto Velho. *Brazilian Journal of Development*, 4(2), 462-471.
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A., & Brantes, C. A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competência para o trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406.
- Goodman, A., Joshi, H., Nasim, B., & Tyler, C. (2015). *Social and emotional skills in childhood and their long-term effects on adult life*. <https://www.eif.org.uk/report/social-and-emotional-skills-in-childhood-and-their-long-term-effects-on-adult-life>.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313-333. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00248.x>
- Lotta, G., 2012. O papel das burocracias do nível de rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: *Implementação de políticas públicas: teoria e prática*, ed.: Faria, C. A. P. Belo Horizonte: PUC Minas.
- Macêdo, J. W. D. L., & Silva, A. B. D. (2020). Construção e Validação de uma Escala de Competências Socioemocionais no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 965-973. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17382>
- Marin, A. H., Silva, C. T. D., Andrade, E. I. D., Bernardes, J., & Fava, D. C. (2017). Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 13(2), 92-103.
- Morgado, A. V., Portugal, L. D. S., & Mello, A. J. R. (2013). Acessibilidade na Região Amazônica através do transporte hidroviário. *Journal of Transport Literature*, 7, 97-123.
- Neves, P. B. T., Blanco, C. J. C., Duarte, A. A. A. M., das Neves, F. B. S., das Neves, I. B. S., & dos Santos, M. H. D. P. (2021). Amazon rainforest deforestation influenced by clandestine and regular roadway network. *Land Use Policy*, 108, 105510. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105510>
- Oliveira, T. F., Nunes, M. F. D. O., Barbosa, F. C., & Silva, N. (2022). Socio-emotional Competencies in Organizations and at Work: concepts and instruments in Brazilian and international studies. *Psico-USF*, 27, 99-113.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *OECD skills outlook 2015: Youth, skills and employability*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030. Position paper*, [http://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](http://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santos, M. V., Silva, T. F. D., Spadari, G. F., & Nakano, T. D. C. (2018). Competências socioemocionais: análise da produção científica nacional e internacional. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 4-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.36298/gerais2019110102>
- Segovia, P., Rajaoarisoa, L., Nejjari, F., Duviella, E., & Puig, V. (2019). Model predictive control and moving horizon estimation for water level regulation in inland waterways. *Journal of Process Control*, 76, 1-14.
- Silva, A. B., Bispo, A. K. A., & Ayres, S. P. M. (2019). Desenvolvimento de Carreira por Competência. Escola Nacional de Administração Pública - Enap.

- Souza, M. M. P., Marra, A. V., Borges, T. G., & de Lima, A. F. C. (2023). Hóspedes Incômodas ou Bem Vindas? As Emoções em um Órgão Público de Minas Gerais. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72-86. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527-547. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978>