



MARIA CLARA DE ALMEIDA CUSTÓDIO

O papel da inteligência emocional na gestão de conflitos

Estudo em estrutura residencial para idosos da Associação Casapiana de Solidariedade de Lisboa

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Serviço Social

Lisboa
2021

MARIA CLARA DE ALMEIDA CUSTÓDIO

**O papel da inteligência emocional na gestão de
conflitos**

**Estudo em estrutura residencial para idosos da Associação Casapiana
de Solidariedade de Lisboa**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-estar
no Curso de Mestrado em Serviço Social conferido pela
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o
Despacho de Nomeação de Júri Nº 106/2021, com a seguinte
composição de Júri:

Presidente: Professora Doutora Paula Ferreira

Arguente: Professora Doutora Fátima Gameiro

Orientadora: Professora Doutora Filipa Cristina Henriques
Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2021

Uma mesma verdade pode apresentar diferentes fisionomias, tudo depende das decifrações feitas através de nossos prismas intelectuais, filosóficos, culturais e religiosos.

Dalai Lama

Agradecimentos

Quero agradecer à minha família, em especial ao meu marido, por todo o apoio, paciência e incentivo, ao meu filho, pela sua serenidade, aos meus enteados Vera e Carlos na partilha de conhecimento, a todos o meu muito obrigada.

Expresso também o meu agradecimento, à Associação Casapiana de Solidariedade de Lisboa, em especial à Dra. Joceline Santos, diretora técnica da instituição, que permitiu desenvolver a componente prática desta dissertação, muito obrigada.

Quero endereçar o meu especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, por todo o incentivo, empenho e dedicação, muito obrigada.

Desde a licenciatura até ao mestrado, passaram cinco anos, ao longo deste tempo percorri um caminho que nem sempre foi fácil, com muita luta e esforço, algum desespero e lágrimas. Neste caminho, ganhei um amigo, Carlos Gonçalves, colega na licenciatura e mestrado, não posso deixar de expressar o meu sincero e profundo agradecimento, por todo o apoio nos momentos mais difíceis, onde partilhamos as mesmas angústias, dúvidas e frustrações, mas também alegrias. Obrigada.

Resumo

O objetivo deste estudo tem como finalidade entender a importância da inteligência emocional (IE) na gestão de conflitos, e em que medida é um fator determinante nas relações interpessoais em contexto laboral. Desta forma, o objetivo geral desta investigação foi perceber se os indivíduos desta organização possuem determinadas competências, relacionadas com características da IE, e se as aplicam perante situações potenciadoras de conflito.

Foi efetuada uma revisão bibliográfica, onde se procedeu à consulta e recolha de informação pertinente em relação à área de investigação e à problemática desta investigação.

Fez-se a caracterização da amostra e realização de um modelo de equações estruturais. Assim sendo, neste estudo, desenvolveu-se a pesquisa através da utilização de questionário. A amostra não probabilística e intencional mostrou-se como a mais adequada para este estudo, uma vez que os sujeitos foram escolhidos de forma intencional.

Após a recolha de dados, fornecidos pelo questionário, procedeu-se a tratamento informático. A leitura e interpretação dos dados foi facilitada através da elaboração de quadros e gráficos.

Da leitura dos dados recolhidos, obteve-se resposta à questão de partida deste estudo, bem como às hipóteses colocadas.

Os sujeitos que integraram a amostra, demonstraram capacidade e competências para lidar com as suas emoções e de conduzir as emoções dos outros, quando confrontados com situações potenciadoras de conflito, evidenciando Inteligência emocional, indo assim ao encontro da informação recolhida da bibliografia consultada.

Palavras-chave: Inteligência emocional; conflito; gestão de emoções.

Abstract

The purpose of this study is to understand the importance of emotional intelligence (EI) in conflict management and to what extent it is a determining factor in interpersonal relationships in the workplace. Thus, the overall objective of this research was to understand whether the individuals of this organisation possess certain competencies related to EI characteristics, and whether they apply them when faced with situations that lead to conflict.

A literature review was conducted, where relevant information was consulted and collected regarding the area of research and its issue.

The methodological procedures adopted consisted of a quantitative study, referring to a case study, with a descriptive and structural equation model type of research. Therefore, in this study, quantitative research was conducted through the use of a questionnaire. The non-probability and intentional sample proved to be the most appropriate for this study, since the subjects were chosen intentionally.

After data collection, provided by the questionnaire, computer processing was carried out. The reading and interpretation of the data was facilitated through the preparation of tables and graphs.

From the reading of the data collected, we obtained an answer to the starting question of this study, as well as the hypotheses put forward.

The subjects who composed the sample demonstrated the ability and skills to deal with their emotions and to lead the emotions of others when faced with situations which could lead to conflict, thus showing emotional intelligence, thus meeting the information gathered from the literature consulted.

Keywords: Emotional intelligence; conflict; emotion management

Índice

Índices de figuras e gráficos	- 9 -
Introdução	- 11 -
1. Justificação da importância da escolha do tema	- 11 -
2. Objeto e objetivos da investigação.....	- 12 -
3. Definição do problema	- 13 -
4. Questão da investigação.....	- 14 -
5. Estrutura do trabalho.....	- 14 -
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	- 16 -
I PARTE	- 16 -
1. Conceito de Inteligência Emocional	- 16 -
1.1 Competências relacionadas com a Inteligência Emocional	- 18 -
1.1.1 Emoções e inteligência emocional	- 20 -
2. A inteligência emocional como construto autónomo.....	- 23 -
II PARTE	- 26 -
1. Gestão de Conflitos	- 26 -
1.1 Níveis de conflito	- 31 -
1.1.1 Estratégias de gestão de conflito	- 33 -
1.2. Consequências do conflito	- 34 -
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	- 36 -
1. Desenho da investigação.....	- 37 -
2. Tipo de estudo	- 38 -
3. Variáveis em Estudo.....	- 39 -
4. Hipóteses de investigação.....	- 40 -
5. Caracterização da instituição	- 41 -
6. Caracterização da população e amostra	- 42 -
7. Instrumento de recolha de dados	- 44 -
8. Procedimentos.....	- 47 -
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	- 49 -
1. Apresentação dos dados	- 49 -
1.1. Dados sócio demográficos.....	- 49 -
2. Estatística descritiva.....	- 52 -
1.1. Inteligência emocional.....	- 52 -
1.2. Gestão de conflitos.....	- 55 -

3. Modelo de equações estruturais	- 57 -
Discussão dos resultados	- 61 -
Considerações Finais	- 66 -
Limitações da investigação e sugestões para futuros estudos	- 67 -
Referências bibliográficas	- 68 -
Apêndices.....	- 72 -
Apêndice I – Carta de apresentação.....	- 73 -
Apêndice II – Pedido de colaboração para investigação.....	- 74 -
Apêndice IV – Gráficos adicionais - Inteligência Emocional	- 78 -
Apêndice V – Gráficos adicionais - Gestão de Conflitos	- 80 -
Anexos	- 82 -
Anexo I – Questionário original de Inteligência Emocional.....	- 83 -
Anexo II – Questionário original de gestão de conflitos	- 84 -

Índices de figuras e gráficos

➤ Figuras

Figura 1. Desenho da investigação.

Figura 2. Dimensão da população e amostra.

Figura 3. Relações entre as variáveis.

Figura 4. Conceito emoção: as suas dimensões e indicadores.

Figura 5. Modelo de equações estruturais.

➤ Gráficos

Gráfico 1. Distribuição de frequências da amostra pelo Género.

Gráfico 2. Distribuição de frequências da amostra segundo a idade.

Gráfico 3. Distribuição de frequências das habilitações literárias.

Gráfico 4. Distribuição de frequências da amostra segundo anos de experiência.

Gráfico 5. Questão 1 - Tenho controlo sobre as minhas emoções.

Gráfico 6. Questão 3 - Consigo dizer como alguém se sente ouvindo o tom da sua voz.

Gráfico 7. Questão 4 - Estou atento às mensagens não-verbais que as outras pessoas enviam.

Gráfico 8. Questão 8 - Sou capaz de controlar as minhas emoções em qualquer circunstância.

Gráfico 9. Questão 14 - Esforço-me por compreender o ponto de vista das outras pessoas.

Gráfico 10. Questão 15 - Fico feliz quando um colega recebe um elogio.

Gráfico 11. Questão 4 - Estou disponível para ouvir a outra parte.

Gráfico 12. Questão 9 - Exponho o problema procurando uma solução.

Gráfico 13. Questão 14 - Tento suavizar o problema.

Gráfico 14. Questão 15 - Procuro uma solução do agrado de todos.

➤ **Siglas e acrónimos**

IE - Inteligência Emocional

QI - Quociente de Inteligência

GC - Gestão de Conflitos

AS - Assistente Social

SS - Serviço Social

ERPI - Estrutura Residencial para Idosos

CD - Centro de Dia

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

AGAC - Auxiliar de Geriatria e Apoio à Comunidade

CC - Confiabilidade Composta

VME - Variante Média Extraída

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Introdução

1. Justificação da importância da escolha do tema

O Conceito de Inteligência Emocional (IE) tem sido, nas últimas décadas, bastante divulgado. Este facto deve-se muito à popularidade alcançada, internacionalmente, pelo livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman (2018).

Goleman (2012) define o conceito Inteligência Emocional como “a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações.”

O conceito de IE, tem demonstrado a sua relevância, não só em contexto organizacional, mas também a nível pessoal, isto porque os princípios da IE contribuem para o conhecimento das emoções, ou seja, uma nova forma de compreender e avaliar o comportamento das pessoas, dos estilos de gestão e habilidades interpessoais.

O trabalho realizado nas organizações é desenvolvido por pessoas, as capacidades de uma equipa emocionalmente inteligente, resultam numa maior eficiência e harmonia. Segundo Silva & Reis (2018), “uma organização será tanto mais emocionalmente inteligente quanto mais fomentar nos seus colaboradores as competências emocionais necessárias”. Isto significa que a IE é um fator determinante a integrar nos Recursos Humanos, como componente essencial no recrutamento e seleção de futuros membros de uma organização, bem como no desenvolvimento da própria gestão.

Para alcançar bons resultados, uma organização deverá potenciar a interligação entre a racionalidade e a emocionalidade dos seus colaboradores, o sucesso de uma boa gestão, depende da proporção das medidas a aplicar, isto significa que, razão e emoção deverão ser aplicadas na proporção certa.

A escolha do tema para a realização deste trabalho, prende-se com a necessidade em compreender as reações e comportamentos dos indivíduos no seu contexto de trabalho e, assim contribuir para a investigação científica no campo da Gestão de Conflitos (GC) nas Organizações. Na atualidade o tema da inteligência emocional tem despertado um crescente interesse, nomeadamente na área dos recursos humanos, considerando que as pessoas são o principal ativo nas organizações, é necessário compreender as suas ações, comportamentos e atitudes, determinantes para o sucesso e competitividade que existe no mercado.

O bom ou mau clima de uma organização depende, em muito, das relações interpessoais, que são mantidas na organização, podendo contribuir para a motivação e consequente desempenho. Uma equipa que consiga usar a sua inteligência emocional, para

lidar com conflitos faz com que todos se sintam parte integrante e indispensáveis à organização, contribuindo para a motivação e satisfação, aumentando a produtividade e um maior interesse pelos assuntos da organização. Por outro lado, se os conflitos não forem bem geridos, a insatisfação e desinteresse dos indivíduos poderá originar fatores negativos prejudicando os objetivos e interesses dessa mesma organização.

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir e a adotar modelos de gestão mais estratégicos. São várias as organizações que, no recrutamento e seleção de futuros colaboradores estão a incluir a variável Inteligência Emocional como critério para recrutar tanto gestores como outros colaboradores (Reis, 2018).

Pelas razões descritas, consideramos o estudo sobre o papel da inteligência emocional na gestão de conflitos um tema atual, aliciante e complexo e, pela sua pertinência, decidimos adota-lo como tema da presente dissertação de mestrado e assim contribuir para a melhoria dos modelos de gestão de recursos humanos, nomeadamente a gestão de conflitos, uma vez que a inclusão da variável inteligência emocional na seleção e recrutamento de futuros colaboradores poderá contribuir para um melhor desempenho, traduzindo-se em melhores resultados na produtividade e consequente sucesso de qualquer Organização.

Consideramos ainda, que a inteligência emocional é também importante no campo de atuação do Serviço Social. O Serviço Social é, na sua essência, uma profissão de intervenção e ação, em que os profissionais mobilizam os diversos saberes disciplinares, utilizando-os para o seu saber agir, para que se adaptem e ajustem aos problemas complexos e dinâmicos da realidade, onde é necessário pensar bem para agir bem. O profissional de Serviço Social precisa de desenvolver capacidades pessoais, características de quem sabe usar a sua inteligência emocional e que são fundamentais para o saber agir, tais como: capacidade de adaptação; capacidade de prever; perspicácia para detetar problemas a partir de indícios pouco evidentes; atitude proactiva; abertura de espírito e sentido de oportunidade (Berta, 2014). Aliada a estas capacidades, o controlo das próprias emoções é outra capacidade fundamental, essencial para lidar com situações difíceis e delicadas, seja para intervir com indivíduos ou populações, ou para ocupar cargos de liderança na gestão de equipas, sendo assim a inteligência emocional torna-se uma competência fundamental ao profissional de serviço social.

2. Objeto e objetivos da investigação

Um trabalho de investigação requer um planeamento rigoroso, indica qual o rumo a seguir. Esse planeamento é imprescindível para que o estudo cumpra as metas definidas.

Um trabalho científico pode ter um ou vários objetivos de investigação, sendo que estes indicam o objeto da investigação e quais os resultados que se pretendem alcançar.

A definição do objeto de estudo deve ser efetuada numa área específica reforçando a sua pertinência científica.

Sendo assim, o objeto de estudo desta investigação, tem como finalidade entender a importância da inteligência emocional na gestão de conflitos, e em que medida é um fator determinante nas relações interpessoais em contexto laboral.

O objetivo geral deste estudo é perceber se os indivíduos de uma determinada organização, possuem competências relacionadas com características da IE, e se as aplicam perante situações de conflito.

Este trabalho de investigação pretende esclarecer, mediante a bibliografia consultada, se a inteligência emocional pode ser decisiva em situações de conflito e consequentemente contribuir para um bom ambiente, em contexto laboral. Para este efeito foi elaborado um questionário, que após a recolha dos dados, pretende aferir se os sujeitos que compõem a amostra, têm ou não a capacidade de controlar as suas emoções, em situações extremas, especialmente o conflito.

Desta forma apresenta-se o objetivo específico deste trabalho:

- Compreender qual a importância da inteligência emocional na equipa.

3. Definição do problema

A dinâmica das sociedades contemporâneas tem exigido das organizações uma maior capacidade de responder aos desafios lançados pelos avanços do mundo. O capital humano é parte fundamental das organizações, que têm demonstrado um interesse crescente nas questões relacionadas com os recursos humanos. Uma das questões prende-se com o bem-estar dos seus colaboradores e o seu desempenho. Estudos realizados ao longo dos tempos demonstram a importância dos comportamentos, dos colaboradores, em ambiente organizacional. As emoções e a IE são competências reconhecidas pelos RH das empresas para recrutamento e seleção de trabalhadores, pelo que é essencial a sua aprendizagem de modo a beneficiar as relações inter e intrapessoais.

Nesta perspetiva, estas competências devem ser desenvolvidas de forma positiva, por exemplo, num ambiente propício a desentendimentos, um indivíduo é estimulado a perceber emoções negativas, que resultam, quase sempre, em situações de conflito, por consequência de tomadas de decisões que se revelaram desadequadas. Uma aprendizagem emocional evitará, situações de conflito mais intensas, proporcionando ambientes de trabalho mais harmoniosos e produtivos.

Os estudos da problemática emocional, concretamente a IE e o controlo das emoções, tem suscitado controvérsia e opiniões dissonantes junto dos investigadores, no entanto são vários os autores que defendem a IE como construto autónomo.

A área da gestão demonstra um interesse cada vez maior na problemática emocional, uma vez que o trabalho nas organizações é desenvolvido, na sua maioria, por equipas, as competências adquiridas de uma aprendizagem emocional são um fator de extremo valor, uma vez que as mesmas são absolutamente necessárias ao trabalho em equipa, proporcionam uma maior cooperação ao permitirem que os indivíduos aprendam em conjunto a agir com mais eficiência, conseguindo uma adaptação eficaz ao ambiente organizacional e às dinâmicas humanas.

Após uma breve análise sobre os benefícios das competências adquiridas através de uma aprendizagem emocional, e tendo como objetivo demonstrar os benefícios desta, através da utilização da IE na gestão de conflitos, procede-se à definição do problema. A formulação do problema de investigação deve apresentar de forma interrogativa, clara e sucinta, a pergunta que se pretende responder, à questão que se investiga, com o objetivo de encontrar uma resposta.

A pergunta foi formulada da seguinte forma: “Qual a importância da inteligência emocional na gestão de conflitos?”

Pretende-se aferir qual a importância que a IE tem perante situações de conflito em ambiente laboral.

4. Questão da investigação

Dada a pertinência do estudo para a área do serviço social associada à inteligência emocional e gestão de conflitos coloca-se a seguinte questão:

- De que forma a inteligência emocional se relaciona com a gestão de conflitos?

5. Estrutura do trabalho

O trabalho tem a seguinte estrutura: apresenta-se dividido em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo se estrutura em duas partes, dedicadas à revisão da literatura dos dois temas abordados. Na primeira parte do primeiro capítulo foi elaborada uma revisão dos principais conceitos sobre a IE e a sua evolução ao longo dos tempos. Analisou-se as competências relacionadas com a inteligência emocional, assim como a relação entre emoções e IE. Desta forma pretende-se aferir se a IE, é ou não, uma variável importante na gestão de conflitos. Na segunda parte foi feito o enquadramento teórico da temática da gestão

de conflitos, através dos principais conceitos e abordagens, analisando as definições, causas, bem como as suas consequências e de que forma podem ser geridos.

No capítulo dois é apresentada a investigação e a respetiva metodologia, que inclui a estrutura e desenho da investigação, questões e hipóteses da investigação, a população e amostra, bem como os instrumentos de recolha de dados, procedimentos e o método de tratamento de dados. O capítulo três trata da apresentação e análise dos dados e a discussão do tratamento dos resultados.

Por último, as considerações finais, bem como as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

I PARTE

1. Conceito de Inteligência Emocional

Em estudos cada vez mais atuais Daniel Goleman afirma que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope” (Goleman, 2018).

Este autor, já nos anos 90 divulgava o conceito “inteligência emocional”, sendo o mesmo quem popularizou este tema e lançou novas descobertas. O seu livro “*Inteligência Emocional*” é reconhecido internacionalmente, sendo uma referência para quem pretende realizar estudos sobre o tema.

O termo “Inteligência Emocional” foi pela primeira vez, definido formalmente, na década de 90 por Salovey e Mayer. Porém, o conceito de IE tem as suas raízes no conceito de “Inteligência Social” preconizado por Thorndike em 1920, enquanto Gardner (1983) defendeu que existem outros tipos de inteligência (Cunha & Rego, et al., 2014).

Goleman (2018) define inteligência emocional como: “(...) *a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.*”

O conceito inteligência emocional agrega duas palavras: inteligência e emoção. À primeira vista é um paradoxo, pois inteligência pressupõe racionalidade, lógica e razão, ao contrário de emoção que exprime sensações e vivências e que numa distinção popular se atribui a questões do “coração”. Pode-se concluir que temos duas mentes: a emocional e a racional. Estas duas mentes, geralmente funcionam em harmonia e esta combinação, entre dois modos tão diferentes, é-nos muito útil no nosso dia-a-dia, pois ajuda a balancear sentimentos e pensamentos (Goleman, 2018).

A investigação atual da inteligência emocional atribui um grau elevado de importância ao papel do conhecimento que as pessoas têm de si mesmas, e à sensibilidade que revelam para com terceiros, aquilo a que Gardner, citado em Martin & Boeck (2014) designou como inteligência intrapessoal ou interpessoal, sendo que nos anos noventa, o psicólogo de Yale, Peter Salovey e o seu colega John Mayer, da Universidade de New Hampshire, agregaram as designações, inteligência interpessoal e intrapessoal para “inteligência emocional”. (p.16)

A inteligência emocional é caracterizada por qualidades como a compreensão das próprias emoções, a capacidade de nos pormos no lugar dos outros e a capacidade de controlarmos as emoções de forma a melhorar a nossa qualidade de vida.

Levando em consideração a importância da inteligência emocional, tanto na vida pessoal como profissional, Gardner questionou se ela não deveria situar-se acima das outras formas de inteligência. “Como uma forma de inteligência mais ampla, uma inteligência verdadeiramente nova, uma forma destinada em definitivo a assumir o controlo sobre as inteligências de ordem “primária” (Martin & Boeck, 2014). Contudo estes mesmos autores afirmam que, foi graças a Daniel Goleman e o seu livro “*Inteligência Emocional*” que o tema despertou a atenção a nível mundial, tornando evidente que o facto de não considerar a razão como a medida de todas as coisas, mudou a forma de encarar a possibilidade de uma coexistência com outras formas de inteligência (p.18).

Durante mais de cem anos a inteligência foi e ainda é “medida” por testes QI (Quociente de Inteligência). Gardner, citado por Goleman (2018), a propósito destes testes a que chamava “maneira de pensar QI”, e que ditam se as pessoas são ou não inteligentes, que já nascem assim e não há grande coisa a fazer e que os testes apropriados nos dizem se pertencemos ao grupo dos mais ou menos dotados. Goleman refere que Gardner, no livro que publicou em 1983, *Frames of Mind*, rejeitou a ideia comum de pensar a inteligência como um tipo único, monolítico e que seja crucial para obter êxito na vida, preferindo um amplo espectro de inteligências (Goleman, 2018).

Para Goleman, um quociente de inteligência (QI) elevado não é sinónimo de sucesso noutras vertentes da vida de um indivíduo, isto significa que, por exemplo, alguém que faz parte dos melhores alunos, revela apenas que essa pessoa tem um excelente desempenho de tarefas, medidas por notas. Não ficamos a saber como essa pessoa reage às contrariedades da vida. É precisamente neste ponto que Goleman afirma que a inteligência académica não dá preparação para as vicissitudes da vida, não obstante, admite que todos nós temos à mistura QI e inteligência emocional em vários graus, mas destaca que cada uma destas dimensões contribuem em separado para as capacidades dos indivíduos. Realça a inteligência emocional como aquela que mais contribui para as qualidades que fazem de nós humanos (Goleman, 2018, p.57).

Cunha et al. (2014) descrevem, como os indivíduos considerados emocionalmente inteligentes, usam a razão e a emoção em seu benefício, assim um indivíduo dotado de inteligência emocional usa a razão para compreender as emoções, tanto as suas como a dos que o rodeiam, conseguindo lidar com elas, recorre às emoções, para avaliar as situações, tomando, desta forma decisões mais racionais. Isto significa que as emoções contribuem para

um pensamento mais inteligente, por sua vez a inteligência pensa e usa as emoções controladamente.

Mayer et al. (2008) sustentam que a IE possui sustentação conceptual e empírica, no entanto afirmam que ainda existe muito desconhecimento neste campo, sendo absolutamente necessário aprofundar a investigação nas formas de medição e avaliação. Ainda de acordo com os referidos investigadores, *“as aplicações da IE no terreno deverão basear-se na investigação sustentada em princípios de cientificidade (...)”* para Mayer, este é o caminho a seguir, por forma a evitar-se exposições sem fundamento sobre as suas possíveis vantagens e benefícios (Mayer et al., 2008).

O tema da IE não é exclusivo da Psicologia, áreas como a Gestão, mais precisamente Recursos Humanos e Serviço Social, têm demonstrado grande interesse nas competências da IE, considerando essas mesmas competências, como fatores essenciais no recrutamento de pessoal, especificamente gestores.

A definição de inteligência emocional e as suas competências tem evoluído bastante, principalmente devido a estudos recentes sobre o cérebro e as emoções e que são cruciais para o esclarecimento do funcionamento da base neurológica das competências. Reis (2018).

1.1 Competências relacionadas com a Inteligência Emocional

Com base em estudos, outros investigadores têm confirmado que a inteligência emocional não só distingue líderes de exceção, como está relacionada a um forte desempenho. David McClelland, investigador de renome no campo do comportamento humano e organizacional, realizou um estudo em 1996, numa empresa multinacional, concluindo que os gestores de topo que tinham uma massa crítica de aptidões de inteligência emocional, ultrapassavam os objetivos anuais na ordem dos 20%, contrariamente aos líderes que não apresentavam essa massa crítica, os seus desempenhos ficaram abaixo dos objetivos e na mesma ordem de percentagem. Estes estudos foram realizados nos Estados Unidos da América e nas suas filiais na Europa e Ásia. Este investigador chegou à conclusão que existe uma relação entre o sucesso de uma empresa e a inteligência emocional dos seus líderes. Estas investigações têm demonstrado que a inteligência emocional não é uma capacidade inata da personalidade da pessoa, todas as pessoas, se adotarem a atitude correta, podem desenvolver a sua inteligência emocional (Goleman, 2016).

Goleman (2016) define os quatro domínios da inteligência emocional e as suas respetivas competências: As competências pessoais abarcam a autoconsciência e a autogestão; as competências sociais determinam a gestão das relações.

Sendo assim, iremos fazer uma breve descrição destas competências;

- Autoconsciência; ter um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes, fraquezas e motivações. Quem tem uma forte autoconsciência não é demasiado crítico nem demasiado otimista, é realista. Acima de tudo são honestas consigo próprias, tendo plena consciência do que são capazes, ou não de realizar, especialmente no seu desempenho profissional. Como têm uma perfeita noção das suas capacidades, têm mais capacidades para serem bem-sucedidas, pois não ultrapassam os limites das suas funções.
- Autogestão; os impulsos fazem parte da natureza humana e como tal são difíceis de controlar, estas emoções podem ser controladas através de uma aprendizagem de nós mesmos. É conseguirmos ter controlo, a autogestão é o elemento da inteligência emocional que nos impede de sermos controlados ou prisioneiros dos nossos próprios sentimentos. A autogestão é uma competência essencial a um líder, porque ao controlar os seus sentimentos e impulsos transmite confiança e segurança no grupo. Além disso, os líderes que conseguem esta competência, ou seja, que controlam as suas emoções, são mais capazes de lidar com as mudanças.
- Empatia; de entre todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais fácil de reconhecer. Empatia no contexto de uma empresa, significa ter em consideração a opinião dos colaboradores. Nos dias de hoje a empatia é fundamental a um líder, devido a três motivos; um maior número de equipas, o ritmo acelerado da globalização e a necessidade de reter os talentos.
- Competência social; a competência social é o culminar das outras dimensões da inteligência emocional, ou seja, a eficácia na gestão das relações quando se consegue compreender e controlar as suas próprias emoções e ao mesmo tempo demonstrar empatia pelos sentimentos dos outros. As pessoas com competência social, facilmente gerem uma equipa, fazendo uso da empatia. Têm uma elevada capacidade de persuasão, por conta de uma combinação de autoconsciência, autorregulação e empatia. (Goleman.2016).

Para Goleman, e uma vez que as pessoas diferem naquilo que são as suas capacidades em cada um destes domínios, cada um de nós sobressai mais num domínio do que num outro, porque o nosso nível de aptidão é ¹neuronal mas devido às características do nosso cérebro, nomeadamente a sua plasticidade, estamos em permanente aprendizagem e como tal, capazes de superar estes lapsos de aptidões emocionais, Goleman refere que, "(...) cada um destes domínios representa um corpo de hábitos e respostas que, com o esforço adequado, pode ser melhorado." Goleman (2018).

Segundo Goleman (2018, p.55), cada vez mais existe um maior número de psicólogos que concordam com Gardner sobre os velhos conceitos de QI que se focavam

¹ Neuronal é um termo da Biologia que significa, o que é relativo a neurónio.

apenas numa seleção de aptidões linguísticas e matemáticas, os bons resultados obtidos em testes de QI, apenas demonstram êxito acadêmico e não tanto nas tomadas de decisões relacionadas com a vida pessoal ou profissional, desta forma os psicólogos Sternberg e Salovey, reinventaram a visão, adotada anteriormente, sobre a inteligência tornando-a mais ampla no que respeita ao êxito na vida, admitindo, na linha de investigação, a importância fundamental da inteligência emocional ou pessoal.

1.1.1 Emoções e inteligência emocional

Os estados emocionais ou afetos são, tradicionalmente, encarados como elementos disfuncionais, não compatíveis com a “atividade racional”, interferindo no curso “normal” do trabalho e prejudiciais ao “correto” funcionamento organizacional (Cunha & Rego, 2014). Segundo os mesmos autores, “ (...) deteta-se hoje uma ampla mancha de evidência teórica e empírica que sugere a necessidade de uma versão dialética que conceba a racionalidade e a emoção não como fenómenos opostos, mas como realidades interdependentes”.

Damásio, citado por Cunha e Rego (2014, p.86), afirma que, a razão pode não ser tão pura quanto desejaríamos e que as emoções e os sentimentos podem não ser más influências nas questões que necessitam de objetividade, embora tal aconteça e o bom senso tradicional ensinou-nos que isto acontece na realidade, como provam investigações recentes, que relacionam a influência prejudicial das emoções sobre o processo normal de raciocínio.

Importa compreender como a emoção se sobrepõe, não raras vezes, à razão e consequentemente provoca conflito entre o sentimento e a razão. De seguida iremos explicar alguns esclarecimentos, muito breves, sobre o funcionamento do cérebro humano e sua evolução, segundo Goleman.

O cérebro humano tem cerca de quilo e meio de massa, constituída por células e fluidos neuronais, ainda assim atinge três vezes o tamanho dos primatas não humanos, mais próximos de nós na escala da evolução (Goleman, 2018). Na evolução do homem, que ocorre há milhões de anos, o cérebro tem crescido de baixo para cima, para exemplificar esta evolução, embora de grosso modo, lembramos como o crescimento do cérebro do feto humano, repete este percurso evolutivo. O tronco cerebral, que circunda o topo da espinal medula, recebe o nome: cérebro de raiz, pois é a partir dele que são reguladas as funções básicas da vida. Este cérebro, a que o autor apelidou de “primitivo” não pensa nem aprende, funciona com uma espécie de automatismo pré-programado, responsável pela forma como o nosso corpo funciona e reage, por forma a garantir a sobrevivência. Deste cérebro mais “primitivo”, o tronco cerebral, apareceram os centros emocionais, e foi a partir destes centros emocionais que, milhões de anos mais tarde de evolução, surgiu o cérebro pensante ou

neocórtex. (p.24). Goleman refere que *“o facto de o cérebro pensante ter evoluído a partir do emocional é bem revelador das relações entre o pensamento e o sentimento (...)”*. Conclui, que já existia um cérebro emocional, muito antes de surgir o cérebro racional.

Goleman explica que com a chegada dos mamíferos, surgiram novas camadas chave do cérebro emocional, estas camadas rodeiam e limitam o tronco cerebral, e receberam o nome de sistema límbico². Na sequência deste sistema foram adicionadas as emoções, ao já complexo cérebro. Este sistema límbico é responsável por vivermos sentimentos como, a paixão, o medo, o desejo ou a fúria. O sistema límbico também desenvolveu duas qualidades muito importantes; a aprendizagem e a memória, o que permitiu ao animal realizar escolhas, em vez de ter reações automáticas e invariáveis.

Há cem milhões de anos, o cérebro dos mamíferos sofreu uma nova incrementação. Além das duas camadas gémeas do córtex, responsáveis por planearem e compreenderem tudo o que é vivido e sentido, surgiram várias camadas novas de células cerebrais, que resultaram numa imensa vantagem intelectual, ao passe que o antigo córtex apenas era formado por duas camadas. O neocórtex é analisado como a grande vantagem do Homo sapiens, por possuir características que o distinguem dos outros animais, nomeadamente, em termos de sobrevivência, o neocórtex é dotado de capacidades mentais notáveis como por exemplo, definir estratégias ou idealizar planos a longo prazo. Toda esta evolução do cérebro permitiu triunfos como, a civilização, a cultura e a arte. Segundo Goleman (2018, p.25-26) *“esta nova adição ao cérebro permitiu acrescentar matriz à vida emocional”*. O mesmo autor sublinha que à medida que evoluímos na escala filogenética, aumenta a massa do neocórtex, o que resulta numa progressão das interligações dos circuitos cerebrais, isto significa que quanto maior for o número de ligações, mais respostas possíveis surgem. O neocórtex é também responsável pela complexidade da vida emocional, é-lhe atribuída a capacidade de ter sentimentos que são “julgados” por outros sentimentos, isto acontece porque a proporção entre o sistema límbico e o neocórtex é maior nos seres humanos, desta forma, o ser humano demonstra uma grande variedade de reações às emoções.

A dicotomia emocional/racional, estará sempre presente nas nossas mentes e no controlo da mesma, quanto mais intenso se torna o sentimento mais dominante é a mente emocional, enfraquecendo a racional, na opinião do mesmo autor, trata-se de um arranjo que resultou de milénios de evolução, em que era uma vantagem deixar as emoções e intuições guiarem as nossas respostas em situações de sobrevivência, em que fazer uma pausa, para ponderar uma situação de perigo, poderia significar a diferença entre viver ou morrer (Goleman, 2018). Conforme refere o autor, após milénios de evolução, continuamos a tomar decisões, embora estas decisões estejam adequadas às exigências do mundo de hoje, há

² De *limbus*, a palavra latina para “*orla*” Goleman (2018).

milênios o homem contava com a sua intuição para sobreviver, para fugir de predadores, na contemporaneidade as decisões baseiam-se, por exemplo, em estratégias de negócios, na competitividade em ambiente organizacional, na prossecução de objetivos, com o alcance de ser o melhor na sua área profissional e obter realização pessoal. Para ser bem-sucedido nesta incursão o homem contemporâneo é dotado de capacidades intelectuais, fruto de milhões de anos de evolução. Mas estas capacidades intelectuais não passam só por ter um Quociente de Inteligência elevado, ou acima da média, na opinião de Goleman, a Investigação atual da Inteligência atribui um grau elevado de importância ao papel do conhecimento que as pessoas têm de si mesmas, e à sensibilidade que revelam para com terceiros, aquilo a que Gardner, citado por Martin e Boeck (2014) designou como Inteligência intrapessoal ou interpessoal. Levando em consideração a importância da inteligência pessoal, tanto na vida pessoal como profissional.

Os mesmos autores atribuem a Salovey e Mayer o mérito de terem concretizado aquilo que de facto constitui a aptidão emocional, identificando cinco capacidades parciais diferentes:

- Reconhecer as próprias emoções: Poder reconhecer e dar nome às próprias emoções é um dos pilares da inteligência emocional, no qual se sustentam a maioria das outras qualidades emocionais. Só quem consegue saber o que sente e porque o sente, pode dominar as suas emoções, moderá-las e controlá-las.
- Saber controlar as próprias emoções: Emoções como o medo, a ira ou a tristeza são mecanismos de sobrevivência que fazem parte da nossa criação básica emocional. Não podendo escolher as nossas emoções, nem tão pouco desligar ou evitar, podemos, contudo, orientar as nossas reações emocionais e completar ou substituir o programa de comportamento congénito primário, como o desejo ou a luta, por formas de comportamento apreendidas como o *flirt* ou a ironia. As nossas emoções podemos, ou não, controlá-las de forma inteligente, depende da inteligência emocional.
- Utilizar o potencial existente: A frase “Uns 10% de inspiração com 90% de transpiração” acerta em cheio, quando se pensa num quociente intelectual, só por si, não é garante de êxito na vida pessoal ou profissional. Para se obter bons resultados, em todas as facetas da vida, são necessárias qualidades como a perseverança, gostar de aprender, ter confiança em si mesmo e ser capaz de ultrapassar adversidades e derrotas.
- Reconhecer as emoções dos outros: Da autoconsciência surge outra capacidade, a empatia, considerada como fundamental nas aptidões pessoais. Considera-se que as pessoas empáticas têm a capacidade de perceber o que as outras pessoas necessitam ou sentem antes mesmo de estas o revelarem, nada tem a ver com adivinhação, mas sim com uma leitura muito atenta de sinais sociais, que passam despercebidos aos demais, isto porque

possuem uma maior sensibilidade em relação à maioria das pessoas. Esta capacidade torna-se muito útil em profissões tão distintas como, prestação de cuidados, gestão ou vendas.

- Criar relações sociais: Nos contactos que realizamos no nosso dia-a-dia, são necessárias capacidades sociais como por exemplo, criar e cultivar relações, de reconhecer conflitos e de os solucionar, de encontrar o tom adequado e de perceber o estado de espírito do interlocutor (Goleman, 2018).

Salovey e Mayer, citados por Martin e Boeck (2014, p.19), defendem a tese de que as qualidades emocionais, que os próprios descrevem, podem aprender-se e aperfeiçoar-se. Este exercício exige um esforço em perceber, de forma consciente as próprias emoções e as dos outros. A atenção é a base para melhor gerir as próprias emoções e adquirir mais consciência para lidar com as outras pessoas. Adquirir esta aptidão emocional é fundamental, uma vez que interfere em todos os aspetos básicos da vida.

No que respeita às emoções vividas em grupo, Boyatzis et al. (2007) referem que as mesmas são contagiosas e todos os membros de uma equipa são influenciados, de forma positiva ou negativa, pelos sentimentos dos outros. A inteligência emocional coletiva permite à equipa gerir as emoções, e assim, melhorarem a cooperação, a eficácia e a colaboração, criando uma certa cumplicidade entre si. As organizações, ao potenciarem a inteligência emocional da equipa, contribuem para melhores resultados operacionais e consequente sucesso da Organização (Ghoniem et al, 2011, citado em Faria & Barros, 2015).

Sobre a IE ao nível grupal/coletivo, têm sido desenvolvidos estudos, acerca do desenvolvimento emocional dos grupos, Barsade (2002), citado em Cunha & Rego et al. (2014), afirma que entre os membros de um grupo, é comum a partilha de *“alguns esquemas de processamento cognitivo da informação”*, além de memórias, pensamentos e ideias e por conseguinte, a partilha de emoções e estados emocionais. O resultado da pesquisa deste autor, empiricamente apoiada, demonstram que os indivíduos de um mesmo grupo são, *“indutores ativos de estados emocionais”*, influenciam-se mutuamente, nos seus comportamentos racionalidades e comportamentos, sendo que na maioria das vezes não têm consciência deste facto. Segundo os mesmos autores, baseados em Barczak et al. (2010), a IE das equipas propicia a confiança, estimulando a cultura colaborativa que resulta num melhor desempenho.

2. A inteligência emocional como construto autónomo

Rodrigues e Cunha, et al. (2017) reconhecem que Goleman foi o grande responsável pela divulgação do construto de IE e à sua enorme popularização, despertando um grande interesse acerca da sua aplicabilidade nos contextos organizacionais. O grande enfoque dado

à importância dos aspectos emocionais alegados por este novo construto na predição de variáveis organizacionais de relevo, tais como, o desempenho profissional, o sucesso dos processos de liderança e das interações sociais, são responsáveis pela inclusão da IE nos processos de seleção e de desenvolvimento de competências nas organizações. O mesmo autor refere ainda que, junto da comunidade científica e dos profissionais das áreas aplicadas da gestão de pessoas, este protagonismo da IE, intensificou-se, muito por culpa das alegações de que a mesma possuía um contributo muito mais expressivo para a predição do desempenho profissional do que as aptidões cognitivas, até então conhecidas, das conceptualizações tradicionais de inteligência. No entanto as questões sobre a sua relevância teórica e prática não tem sido consensual junto dos investigadores da área, suscitando posições dissonantes e controversas. Esta dissonância a respeito do construto da IE advém de fatores como a multiplicidade de definições existentes, sendo que a falta de convergência entre os seus modelos conceptuais leva a uma interrogação sobre a sua eficiência comparativamente a outros preditores, como a aptidão mental geral e a personalidade (Rodrigues et al., 2017).

Apesar do constructo IE contar com mais de duas décadas de investigação, não existe consenso relativamente à forma como a IE deve ser definida e conceptualizada, para alguns autores é pouco claro se a IE é ou não um constructo cognitivo, se se refere ao conhecimento explícito ou implícito da emoção, ou se se refere a uma aptidão natural ou básica do indivíduo, ou ainda se se adquire através da adaptação do mesmo ao seu contexto sociocultural (Silva & Carvalho et al., 2010).

Locke (2005) citado por Cunha e Rego et al. (2014) considera o conceito de IE como um conceito errado. Foram explanadas algumas críticas sobre a IE e a forma como é considerada como uma “nova” inteligência, tornando-se imprescindível aferir a sua autonomia em relação a outros tipos de inteligência já identificados. Um dos estudos de maior relevância sobre esta matéria foi levado a cabo por Davies et al. (1998, p.91) após trabalho empírico chegaram à conclusão de que pouco pode ser identificável como único, acrescentando que psicometricamente nada existe de sólido na Inteligência emocional. Este autor e seus colaboradores, para sustentar a sua tese, aludiram o seguinte: os questionários de medida apenas incidiam, fortemente, em alguns traços de personalidade, descurando outros igualmente importantes, demonstrando não existir uma validade discriminatória suficiente, além de as medidas objetivas demonstrarem pouca fidelidade.

A IE como construto único é defendida por Mayer e Ciarrochi citado por Silva e Carvalho et al (2010) ao afirmarem que, “a IE deve refletir os constructos que a enformam a emoção, a inteligência e a possibilidade da sua junção num constructo único.”

Segundo Rodrigues e Rebelo et al (2011) existem duas abordagens ou modelos conceptuais de inteligência emocional, culminam num esforço para a delimitação teórica do construto em si. Os autores teceram algumas considerações sobre estas abordagens, uma vez que as mesmas têm estado na génese dos vários instrumentos de medição da IE.

- O modelo de aptidão – resulta da contribuição de Mayer e colaboradores, através de uma conceptualização que atribui um carácter cognitivo à IE, configurando-lhe um conjunto de aptidões responsáveis no processamento da informação emocional. Segundo esta abordagem a IE assenta num constructo sustentado em quatro aptidões e que estão relacionados entre si: a percepção das emoções; utilização das emoções para facilitar o pensamento; compreensão das emoções e gestão emocional. De acordo com os mesmos autores, estas quatro aptidões constituem-se como processos hierárquicos, de grande complexidade e assumem um papel importante na facilitação do pensamento, permitindo ao indivíduo uma melhoria na sua performance, contribuindo para o seu desenvolvimento.
- O modelo misto – percebe a IE como mais direccionada para a afetividade e não tanto para a cognitiva, os autores acima referidos, consideram o modelo misto como “ (...) um constructo de natureza disposicional, e por conseguinte, mais assente em características personalísticas do que na esfera das cognições”.

Assim pode-se concluir que a IE é um constructo heterogéneo, pois abarca características individuais no domínio da personalidade do afeto, incluindo aspetos cognitivos e motivacionais responsáveis pela percepção, assimilação, compreensão e gestão das emoções, todo este processo permite ao sujeito uma adaptação às dificuldades do seu meio. Estas abordagens recaem sobre uma diversidade de constructos que variam consoante o autor, encontramos sobre a designação de IE, características como; percepção emocional; tolerância ao stress; flexibilidade; competência social; intuição *versus* razão; adaptabilidade; impulsividade e pensamento criativo. (p.192).

O construto inteligência emocional tem sido responsável por inúmeras investigações nos últimos anos, principalmente no domínio da Psicologia das Organizações e do Trabalho. Conforme referem estes mesmos autores, têm sido propostas variadas abordagens a este construto e como resultado diversas medidas foram desenvolvidas. Como exemplo, a *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)*, representativa de um instrumento que tem estado na origem de múltiplos estudos nesta área como medida de inteligência emocional e com as devidas medidas psicométricas, mas perante um leque tão diversificado de instrumentos de medida da IE, vários autores consideraram pertinente focar a investigação nas propriedades psicométricas, por forma a se declarar a validade do conteúdo e do construto. (Conte,2005), citado em Rodrigues e Rebelo, in *Psychologica*, (2011,55, p.189-207).

Os autores acima mencionados realizaram um estudo, direcionado unicamente para as questões da medida e da avaliação da validade do construto da IE, com a intenção de desenvolver uma versão portuguesa da escala de inteligência emocional de Wong e Law, segundo os mesmos, esta escala tem sido alvo de estudos relevantes, no que respeita à medição da IE, demonstrando boas propriedades psicométricas.

Após a tradução da WLEIS para português, estes autores aplicaram-na na amostra definitiva, uma vez na posse dos resultados obtidos, e realizado o tratamento dos dados, consideraram que a WLEIS-P *“(...) constitui um instrumento com a mesma estrutura fatorial da sua versão original e reveste-se de bons índices de consistência interna, quer para a escala global, quer para as suas subdimensões”* (Rodrigues & Cunha et al., 2011, 201). Concluíram que o seu estudo confirma a adequação da escala para a investigação da IE à realidade portuguesa, sugerindo a sua utilização em estudos futuros.

Neste estudo em particular, foi adotado e utilizado o instrumento de medida da IE de Rego e Fernandes (2005), desenvolvido a partir do modelo misto da IE, tendo sido validado em populações portuguesas.

Estes mesmos autores propuseram um modelo baseado em seis dimensões: compreensão das próprias emoções; autocontrolo perante críticas; uso das emoções ou autoencorajamento; autocontrolo emocional; empatia e compreensão das emoções dos outros.

Considerou-se ser este o modelo mais adequado, por se enquadrar na realidade da amostra disponível, a questão do acesso por parte da mestranda a outros questionários (difíceis de aceder) e de aplicação confusa, também pesou nesta escolha.

II PARTE

1. Gestão de Conflitos

O conflito existe desde o surgimento do ser humano, os conflitos ocorrem tanto na vida pessoal como profissional. Os conflitos adequaram-se à evolução do homem, isto significa que à medida que o homem se desenvolveu, tanto a nível cultural como tecnológico, os conflitos alteraram a sua magnitude, intensidade e também o número de envolvidos (Neto, 2005).

Na ótica de Reis (2018, p.207), *“Não existe uma definição exclusiva para o termo conflito, vários foram os autores com a sua definição e toda elas possuem pontos em comum.”*

Ainda segundo Reis, *“o conflito surge com a percepção diferente das partes envolvidas em relação ao mesmo tema, a sensação de que o outro está a obstruir o seu*

caminho no alcance da metas ou a prejudicar a eficiência e eficácia do seu trabalho, aplica-se quer individualmente quer em grupo.”

Existem diferentes definições e abordagens sobre o tema conflito, esta diversidade deve-se à complexidade da sua constituição e à forma de tratamento. Ruffatto et al. (2017) alude que, se deve sempre levar em conta que os conflitos estão presentes nas relações entre duas ou mais pessoas. No entanto, nas empresas o tema conflito remete para a ideia de brigas e atritos. Expor o conflito é a forma mais correta e madura de resolver o problema (Bonrholdt, 2007).

É também considerado um processo de conflito, qualquer manifestação de desacordo, dissonância ou incompatibilidade entre indivíduos, grupos ou organizações (Rahim; Antonioni; Krumov et al, 2000). Este processo, também é tido por vários investigadores (ex: Pondy, 1967; Blake; Mouton, 1981) das organizações, como prejudicial para as equipas de trabalho e que deve ser evitado. Opinião contrária exibem outros investigadores (Dimas; Lourenço; Miguez, 2005; Deutsch, 2003) que afirmam que o conflito é um processo indispensável e associado à dinâmica organizacional e por este motivo, natural nas relações entre os vários indivíduos. Autores como Taylor (1991), citado em Ruffatto (2017), defendem que estimular a resolução de conflitos pode resultar em benefícios para as organizações, uma vez que esse estímulo irá culminar com ganhos em criatividade e inovação que resultam num maior crescimento profissional do colaborador, como consequência, ganhos para as organizações.

A globalização do mercado e consequente aumento de competição, resultou numa necessidade cada vez maior de responder às exigências do mesmo, surgiu a necessidade de inovação, tanto de novos produtos, como formas de os produzir em maior escala e com mais rapidez, além de formas de os entregar aos clientes de maneira mais eficaz e rápida (McIntyre, 2007). Para uma maior competitividade, as organizações utilizam equipas heterogéneas, ou seja, os seus membros possuem funções diferenciadas, com o objetivo de oferecerem soluções inovadoras para os problemas existentes, na opinião dos autores a heterogeneidade provoca diferentes perspetivas. A finalidade destas equipas é gerir o conflito de forma construtiva, uma vez que é inevitável o seu surgimento no seio das mesmas. O mesmo autor refere que a eficácia de uma equipa não é individual, mas sim do esforço, como um todo, enquanto equipa. A eficácia de um grupo depende da cooperação entre membros, da tolerância e capacidade que possuir para tolerar opiniões divergentes, ou seja, o conflito.

Na opinião de Neto (2005), as empresas que não possuam a capacidade de realizar uma boa gestão de conflitos, correm o risco de prejudicar o ambiente organizacional, com tudo o que acarreta esta consequência. O ambiente de uma empresa está dependente da satisfação dos seus colaboradores.

Outro fator importante que o autor menciona é o facto de um dos motivos de conflito estar ligado à diversidade cultural dos membros envolvidos, como por exemplo:

- Etnocentrismo: é determinado quando um individuo de uma dada cultura, se centra nos seus valores para resolver um problema, estando inserido num ambiente em que os padrões culturais são diferentes dos seus.
- Falhas de comunicação: é determinado quando existem grandes diferenças culturais, além do idioma, os costumes geram comunicações débeis.

O conflito faz parte da dinâmica de uma organização, no entanto deve ser levado em linha de conta, que o conflito tanto pode ter efeitos negativos, como positivos. De seguida descrevem-se alguns efeitos positivos consequência do conflito:

- O conflito no seio de um grupo provoca sentimentos e desperta energias, que irão ser essenciais na descoberta de formas mais eficazes, criativas e inovadoras para solucionar problemas.
- Quando se atinge consenso entre duas partes discordantes, ambas ganham, não só em produtividade, como também aumenta a confiança e coesão do grupo.
- O conflito quando bem resolvido, passa a ser um mecanismo de correção de problemas, evitando problemas mais graves (McIntyre, 2007).

McIntyre (2007, p. 297) descreve os aspetos mais negativos do conflito, como os seguintes:

- O conflito pode atingir proporções nefastas, quando fica fora de controlo. O ambiente de trabalho fica tenso e hostil, os indivíduos ficam desmotivados, alteram o seu desempenho com consequências negativas para a produtividade da organização.
- O conflito assume importância alta, despendendo muito tempo e energia para lidar com o próprio conflito, ao ponto de o mesmo ocupar mais tempo do que o trabalho.
- Quando não se atinge consenso, no seio de um grupo, as situações de conflito produzem um afastamento dos indivíduos desse mesmo grupo, provocando tensão o que influencia de forma negativa as relações de trabalho, como consequência, prejudica o bom funcionamento da organização.

Na opinião de Reis (2018), não existe uma definição simples de conflito, no entanto existem características que são comuns à maioria das definições, assim o autor definiu as seguintes características:

- Tem de existir uma interação na relação com fracos recursos – deve existir interação entre duas ou mais partes, proporcionada por escassos recursos.
- Tem de existir intolerância entre as partes – deve existir pontos de vista divergentes, entre duas ou mais partes, sobre a melhor solução para o alcance de objetivos.

- O conflito deve ser percebido, senão não existe – o conflito deve ser percebido pelas partes entre as quais existe um óbvio desacordo.

Segundo o autor, as organizações são constituídas por grupos de indivíduos que interagem de forma mais ou menos ativa, desta forma o conflito pode ser interpretado como o desacordo entre as partes, uma vez que apresentam opiniões divergentes sobre a forma de alcançar os seus objetivos.

Reis explica que nas organizações existem fontes típicas de conflitos, como por exemplo:

- A interdependência – a interdependência no trabalho, acontece quando o sucesso de uma equipa está dependente da eficácia da outra, uma espécie de funcionamento em cadeia.
- Obtenção de recursos produtivos – quando existe competição entre diretores de departamento para obterem recursos produtivos, como aumento do número de subordinados.
- Perceções dos membros da organização – quando a percepção dos que detêm maior poder não corresponde à realidade organizacional, nomeadamente ao reconhecimento do desempenho de colaboradores em detrimento de outros.

O autor apresenta tipos de conflito, para uma melhor compreensão das fontes de conflito organizacional, apresentadas anteriormente;

- Conflito de tarefa – está relacionado com a natureza e objetivos do trabalho.
- Conflito de relacionamento – diz respeito às relações interpessoais.
- Conflito de processo – diz respeito à forma de realização do trabalho.

Sobre os conflitos de relacionamento, existem estudos que demonstram, que os mesmos diminuem a compreensão entre partes, e por outro lado, aumentam o choque de personalidades, desta forma torna-se difícil, ou mesmo impossível a realização do trabalho na organização. Isto significa, que os mesmos são disfuncionais (Reis, 2018). Em relação ao conflito de processo, o autor alude que, o mesmo é produtivo quando o seu nível é baixo. Se assim não for, irão surgir dúvidas sobre o desempenho de cada elemento, o resultado será um aumento no tempo da realização de tarefas. O autor constata que, um nível baixo a moderado de conflito de tarefa proporciona a troca de ideias, melhorando a execução dos trabalhos de grupo.

O pensamento dos cientistas sociais, principalmente dos organizacionais, sobre o conflito sofreu alterações ao longo dos tempos. Robbins citado por Moreira e Cunha (p.154), define três diferentes visões; tradicional; comportamental e interacionista.

Os autores clássicos como Taylor, Weber e Fayol, foram pioneiros da teoria organizacional, partilhavam a mesma visão negativa em relação ao conflito, segundo os

mesmos, o conflito devia ser eliminado, ignorando os benefícios que dele poderiam extrair, independentemente dos fatores negativos que produzia. Chambel e Curral, citados por Moreira e Cunha (p.154).

Como foi referido anteriormente, existem três tipos de visões de conflito:

- Visão tradicional do conflito – Esta filosofia perdurou nas organizações nas décadas de 30 e 40. O conflito era tido como nocivo no seio de uma organização, deveria ser evitado, reduzido à sua expressão mínima, para isso, era necessária regulamentação própria, além do controlo total da hierarquia, para que os indivíduos não pudessem de forma alguma criar situações de conflito. Moreira e Cunha (). O conceito de conflito deveria ser evitado, sob pena de aumentarem os prejuízos na organização bem como a disfuncionalidade do grupo. Reis (2018).
- Visão das relações humanas ou comportamental – Esta visão surgiu no pós guerra, e deu um outro sentido ao conflito comportamental, ainda no rescaldo da guerra, as organizações eram” (...) *microcosmos sociais fortemente propensos à eclosão desta realidade e que desempenhavam papel impulsionador imprescindível na “reconstrução” do mundo – estavam criadas condições para que as tensões fossem abordadas com outra intensidade e através de outra postura, a comportamental (...)*”. (Moreira & Cunha p.154). Esta visão encara o conflito com positivismo, admitindo que o mesmo pode trazer benefícios, nomeadamente o aumento do desempenho das partes envolvidas, e por este motivo deveria ser aceite e não evitado. Reis (2018).
- Visão interacionista – Esta filosofia aceita o conflito e reconhece os seus benefícios. Donohue (2003) citado por Moreira e Cunha, revela que a teoria interacionista admite que nem todo o conflito é bom, uma vez que em excesso pode prejudicar uma organização, mas em níveis razoáveis pode trazer benefícios. Esta visão é a que predomina até hoje.

Do exposto podemos depreender que a estratégia organizacional é também, responsável pela boa ou má gestão dos conflitos. Segundo Moreira e Cunha (p.157), “*é relativamente pacífico considerar-se, atualmente, uma quantidade moderada de conflito como funcional quando se escolhe o estilo de gestão de conflito mais adequado.*”

Outros autores referem que, o que faz com que o conflito seja bom ou mau é a sua natureza. Para uma melhor compreensão da problemática é necessário um estudo mais aprofundado sobre os vários tipos de conflito (Dantas & Carneiro et al., 2019).

1.1 Níveis de conflito

O conflito pode ser denominado, conforme a sua origem, existindo vários níveis. Quando o conflito é intrapessoal, resulta em dificuldades na sua capacidade de escolha perante várias hipóteses. O conflito interno divide-se nas seguintes categorias:

- Conflito Atração – repulsão – Este nível de conflito surge quando o indivíduo tem de decidir entre situações que apresentam em simultâneo, vantagens e desvantagens. Esta situação causa atração e apreensão.
- Conflito Atração – atração – Situações que apresentam alternativas agradáveis, o indivíduo rejeita uma alternativa em detrimento de outra.
- Conflito Repulsão – repulsão – Situações que apresentam alternativas todas desagradáveis, ao não realizar nenhuma escolha faz com que todas elas prevaleçam (Reis, 2018).

A nível interpessoal, o conflito acontece com indivíduos que não partilham dos mesmos valores ou interesses. A nível organizacional ocorre entre organizações, ou seja, interorganizacionais, ou pode ocorrer dentro da própria organização, intraorganizacional. (Sobral & Capucho, 2019).

Reis (2018) define os vários níveis de conflito e as suas características em ambiente organizacional, desta forma os níveis de conflito agrupam-se assim: internos; entre indivíduos ou interpessoal; entre indivíduos e grupos; entre grupos; no grupo; entre departamentos; entre organizações.

A cada nível foram atribuídas as seguintes características:

- Nível interno: O conflito ocorre no próprio indivíduo.
- Nível entre indivíduos ou interpessoal: O conflito ocorre entre indivíduos dentro da organização, por diferenças de personalidade.
- Entre indivíduos e grupos: O conflito ocorre por o indivíduo não se identificar com o grupo, nem com os valores da organização.
- Entre grupos: O conflito entre grupos é comum devido a vários fatores da organização, como exemplo, os diversos estilos de gestão, necessários para satisfazer as necessidades da organização.
- No grupo: O conflito ocorre no seio do mesmo grupo.
- Entre departamentos: O conflito ocorre entre departamentos, devido à competição e objetivos discrepantes.
- Entre organizações: O conflito ocorre porque as organizações procuram os mesmos recursos e consumidores.

No início do processo de conflito existem condições que favorecem o seu surgimento, num estudo realizado por Neves, Garrido e Simões (2015), citado em Sobral & Capucho (2019), foi possível comprovar que as principais causas de conflito numa organização, se prendem com fatores como; falhas de comunicação, o ambiente sentido, como a relação entre superiores hierárquicos, além dos seus aspetos emocionais e também a falta de planeamento de funções. Reis (2018) defende que para o conflito surgir, basta que uma destas condições ocorra. As condições que antecedem o conflito foram agrupadas em três categorias:

- Comunicação: falhas de comunicação provocadas por linguagem incompreensível, interpretação errada, diferentes conotações das palavras a linguagem específica de um determinado grupo profissional, todas estas situações podem potenciar conflitos, para Reis (2018), o conflito poderá aumentar tanto pela escassez como pelo excesso de informação.
- Estrutura organizacional: quando existem objetivos diversificados entre ou indivíduos.
- Variáveis pessoais: diferenças de valores explicam os desentendimentos sobre o sistema de recompensas e a forma como é atribuído. Tipos de personalidades causadores de conflitos, geralmente atribuídos a indivíduos autoritários ou com baixa autoestima.

Antes de o conflito acontecer, e como já foi referido, existem condições favoráveis para que o mesmo ocorra. Mas antes da manifestação do conflito, surge a fase onde o conflito é definido na sua intensidade, para Lima (2014) citado em Sobral & Cunha (2019), esta fase agrupa em quatro níveis a intensidade do conflito:

- Conflito latente: os intervenientes não têm consciência da sua existência.
- Conflito percebido: existe consciência dos indivíduos envolvidos da existência de conflito, embora o conflito não se tenha manifestado.
- Conflito sentido: quando as partes envolvidas se envolvem emocionalmente e agem de forma competitiva.
- Conflito manifesto: quando o conflito é percebido pelas partes envolvidas e por terceiros, pode interferir e prejudicar a dinâmica da organização.

Importa referir que existem características que cada individuo possui e que poderão indicar se estes estão aptos, ou não, para desempenhar determinadas tarefas. As características de cada um poderão ser “aproveitadas” para se constituir equipas de trabalho mais equilibradas, para que, os conflitos sejam de menor intensidade, aumentando a produtividades das mesmas. Segundo Maitland (2000), citado em Neto (2005), existem seis tipos de indivíduos:

- O pensador: é o individuo que idealiza o que pode ser realizado, através das suas ideias e sugestões.
- O organizador: é o individuo que por norma, organiza e coordena as atividades.
- O realizador: é o individuo que todos escutam e que lidera a equipa.

- O que veste a camisola: é o indivíduo que mantém o grupo unido, dando apoio aos demais.
- O controlador: é o indivíduo que está a par de todos os acontecimentos, recorda aos outros as tarefas a realizar.
- O analisador: é o indivíduo mais pragmático, analisa tudo ao pormenor.

Além das características de cada indivíduo, os seus comportamentos são também possíveis de identificar, tornando-se essencial na administração de conflitos. Neto (2005) apresenta os quatro tipos de comportamento:

- Passivo: é o tipo de comportamento que tenta evitar o conflito, por norma são pessoas tímidas e discretas, que muitas vezes se prejudicam para evitarem conflitos.
- Agressivo: é característico de indivíduos ambiciosos, geralmente não olham a meios para o alcance dos seus objetivos. Elevam a voz e não evitam o contato.
- Passivo/agressivo: comportamento misto é apresentado por indivíduos que têm necessidade de afirmação, mas não tem estrutura para tal.
- Assertivo: indivíduo que defende os seus interesses, mas leva em consideração os dos outros. Por regra apresenta um tom de voz moderado e demonstra uma postura de prudência.

1.1.1 Estratégias de gestão de conflito

As estratégias de gestão do conflito, segundo o modelo de Rahim e Bonoma (1979), resultam da motivação em obter os próprios interesses e os do opositor. Estas duas dimensões abarcam duas posições extremas; alto interesse e baixo interesse, que no conjunto, originam cinco estratégias de gestão de conflitos: a) integração: o conflito é gerido de forma direta e cooperante, cujo objetivo é alcançar uma solução em concordância com o opositor; b) anuência: disposição para concretizar os objetivos da outra parte, anulando os próprios; c) dominação: quando se pretende alcançar os próprios objetivos negando os interesses da outra parte; d) evitação: o indivíduo não manifesta vontade em resolver os interesses de ambos, evitando envolver-se no conflito, embora tenha consciência do mesmo; e) compromisso: os indivíduos partilham preocupações intermediárias em relação aos próprios objetivos e aos do opositor, pretendendo alcançar consenso (Rahim, 2002, citado por Valente. 2019).

Na opinião de Reis (2018, p.214), a gestão de conflitos, “(...) *consiste na definição e implementação de estratégias individuais e coletivas que motivem comportamentos de colaboração.*”

De seguida expõem-se formas de resolver conflitos, que segundo Robbins (2010) citado em Reis (2018), se consideram disfuncionais, por se apresentarem como formas destrutivas de conflitos e de provocarem consequências destrutivas:

- Conciliação – em situação de conflito valorizar os interesses que as partes têm em comum, minimizando as diferenças.
- Metas superordenadas – estabelecer um objetivo para as partes em conflito, mas que só possa ser alcançada com a cooperação de ambas.
- Expansão de recursos – permitir que as partes em conflito acedam aos recursos disponíveis.
- Não-enfrentamento – evitar o conflito.
- Concessão – as partes do conflito prescindirem de algo importante, de maneira que ninguém saia vencedor ou perdedor.
- Comando autoritário – utilizar o poder concedido para resolver um conflito.
- Alteração de variáveis humanas – utilização de técnicas que alterem comportamentos, com a intenção de eliminar ou reduzir eventuais comportamentos geradores de conflitos.
- Alteração de variáveis estruturais – reorganização de funções ou de departamentos, ou ainda, mudar indivíduos para outros postos de trabalho.

Descrevem-se de seguida formas de gerar conflitos funcionais, que segundo Robbins (2010) citado em Dantas & Leal et al (2019), são formas construtivas de conflitos, isto significa que melhoram o desempenho de um grupo e ajudam a alcançar os objetivos desse grupo.

- Comunicações – divulgar mensagens que podem aumentar os níveis de conflito.
- Inclusão de estranhos – Inserir no grupo pessoas com valores e formas de agir diferentes das do grupo.
- Reestruturação da organização – modificar regras dos grupos, fazendo com que aumente a interdependência entre os mesmos, com a intenção de gerar conflitos.

Conforme descrevem os autores, o conflito nem sempre é prejudicial. As organizações têm um papel fundamental na gestão do conflito, se forem bem administrados podem resultar em oportunidades de cooperação, aumentar a motivação das equipas e consequentemente a produtividade.

1.2. Consequências do conflito

Como foi referido no ponto anterior, o conflito pode ser funcional ou disfuncional. Estudos recentes apresentam alguns resultados sobre a funcionalidade/ disfuncionalidade do conflito:

- Quando existe um nível moderado de conflito de tarefa é funcional, pois permite a existência de vários pontos de vista, que irão contribuir para um melhor desempenho.
- Em relação aos conflitos de relacionamento, na maioria das vezes são disfuncionais, porque conduzem a opiniões divergentes, que poderá resultar numa dificuldade em executar tarefas e alcançar metas propostas.

- O conflito de processo está relacionado com métodos de trabalho, ou seja, à forma como as tarefas são executadas, por este motivo, para ser funcional terá de ser baixo (Dantas & Leal, 2019).

Reis (2018) refere que, na perspetiva dos envolvidos nos conflitos, apresentam-se as suas possíveis consequências:

- Ganho-Perda – situação em que só uma das partes atinge os objetivos esperados, impedindo a outra parte envolvida de os atingir. Esta situação pode ainda provocar nos vencedores, uma quebra no desempenho, causada pelo desejo de sucesso.
- Perda-Perda – situação verificada quando os objetivos finais não correspondem ao inicialmente estabelecido para todas as partes. Esta situação pode também acontecer se alguém com poder termina o conflito com resultados que não são do interesse de nenhuma das partes envolvidas, causando efeitos iguais à situação Ganho-perda.
- Ganho-Ganho – esta situação resulta quando as partes envolvidas alcançam os objetivos a que se propuseram, significa que os envolvidos encontraram consenso, reduzem assim as hipóteses de existirem conflitos futuros.

Reis, no seu livro “Manual de Gestão das Organizações”, descreveu várias consequências, consideradas típicas dos conflitos funcionais e disfuncionais em contexto organizacional:

- Características disfuncionais: provocam nos envolvidos e nos restantes membros, situações de *stress* que originam desgaste emocional e frustração, propícios a um ambiente hostil; surgem comportamentos irresponsáveis, acentuam-se as diferenças por adoção de posições opostas dos grupos e de pessoas, a desunião provocada pela não cooperação, irá refletir-se no desempenho de tarefas e nos objetivos pretendidos.
- Características funcionais: verifica-se coesão dos indivíduos e equipas, existe motivação que origina soluções inovadoras em consequência do aumento de decisões com qualidade; verifica-se méritos pelas diferentes ideias.

Na opinião de Dantas & Leal (2019), detetar as causas dos conflitos e as suas consequências, em ambiente laboral, torna-se uma medida fundamental, na gestão de conflitos. É da responsabilidade dos gestores e da organização adquirirem capacidades, como a sensibilidade e habilidade, que os habilita a detetarem as possíveis causas de uma situação conflituosa, de forma a tomarem as devidas medidas para resolver os problemas, e assim revertê-los para situações de cooperação. Conclui-se que a gestão de conflitos deverá ser a mais adequada possível, levando em conta a natureza dos conflitos e o ambiente organizacional.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Após a revisão bibliográfica, que foi ao encontro da informação necessária a este estudo, segue-se uma outra fase, onde se irá alcançar o objetivo principal, denominada por metodologia de investigação, é um método que nos permite, de forma racional, ordenada e sistemática, adquirir conhecimentos suficientes culminando com o objeto de estudo. Segundo Vilelas (2017) *“não é possível obter um conhecimento racional, sistemático e organizado, atuando de qualquer modo, é necessário seguir um método, um caminho concreto que nos aproxime dessa meta”*.

Entende-se por metodologia a operacionalização do estudo, que explica de forma escrupulosa e rigorosa, todos os fatores utilizados no desenvolvimento de um trabalho de investigação, nomeadamente, o tipo de estudo, definir as variáveis e as hipóteses da investigação, proceder à escolha da população e da amostra, adequando os instrumentos de recolha de dados aos objetivos que se pretendem atingir, por fim apresentam-se os dados e a devida interpretação dos resultados, possibilitando o alcance das conclusões de acordo com as intenções iniciais a que o investigador se propôs.

Podemos afirmar que a metodologia é dotada de métodos, procedimentos e técnicas utilizadas para a realização de uma investigação, tornando-se condição necessária para que o trabalho científico siga um determinado caminho, podendo ser analisado por outros investigadores de forma crítica (Reis, 2018).

Vilela considera que, a ciência não avança através de um processo mecânico, não basta formular um problema de investigação, aplicar um método e obter o resultado pretendido. A investigação é um processo exigente, criativo, com dificuldades e obstáculos de todo o tipo. Sendo assim, a única maneira de abordar o método científico, é procurar os critérios comuns, as orientações epistemológicas que guiam os trabalhos de investigação. Segundo o mesmo *“Pode definir-se a investigação como sendo um sistema de atividades intelectuais e manuais destinado à obtenção de informação capaz de resolver determinados problemas”* (Vilela, 2017).

A metodologia é uma sequência de procedimentos com método e lógica, que nos conduzem aos resultados, ou seja, um processo racional que nos leva ao conhecimento em função dos objetivos propostos.

A metodologia adotada terá de ser a que melhor se adapta, não só à problemática, como aos objetivos e às hipóteses de investigação, ou seja, será a ponte entre a situação atual e o resultado que se pretende alcançar.

1. Desenho da investigação

O Desenho da investigação representa o caminho percorrido durante o estudo e as suas principais fases: a conceptual, a metodológica e a empírica.

Optamos por esquematizar este percurso, para uma melhor visibilidade dos passos adotados.

Figura 1 – Desenho da investigação



Fonte: Elaboração própria (2020)

2. Tipo de estudo

Nesta fase abordam-se os vários aspetos relativos aos procedimentos metodológicos a utilizar na realização deste estudo. Descreve-se a estratégia de pesquisa, revelando o método empregue, a fonte de dados para o estudo, qual o processo de amostragem, bem como a divulgação do método e instrumento para a recolha de dados.

O tipo de estudo varia consoante o problema que se quer investigar, ou seja a questão central. De acordo com o problema específico deste estudo e a fim de se alcançar os objetivos propostos, irá ser efetuado um estudo quantitativo com tipo de pesquisa descritivo e transversal.

De acordo com Vilelas (2017), os estudos quantitativos partem da premissa que tudo pode ser quantificável, isto significa que, se podem traduzir para números as informações e opiniões, de modo a serem classificadas e analisadas.

Assim sendo, neste estudo, desenvolveu-se a pesquisa quantitativa através da utilização de questionário (Apêndice I e II).

O método de pesquisa do tipo descritivo tem como finalidade descrever um fenómeno ou conceito em relação a uma população, de modo a estabelecer as características dessa população ou de uma amostra desta (Fortin, 2003). Procura relações entre os conceitos, com o objetivo de se obter uma visão geral do fenómeno em estudo.

É um estudo que tem como propósito determinar opiniões ou futuras projeções das respostas obtidas, isto implica que tenha de se estudar, compreender e explicar o objetivo da investigação, ou seja, tem como finalidade a descrição do fenómeno em estudo, da especificação dos conceitos dele extraídos, bem como a elaboração de um quadro concetual que serve para definir a perspetiva, serve também de ligação entre os conceitos e a sua descrição.

No presente estudo o método que melhor se adequa é do tipo descritivo e transversal. Não se procura estabelecer uma relação causa-efeito, tem como objetivo quantificar, através dos dados estatísticos, a relação entre duas ou mais variáveis. Desta forma, pretende-se avaliar a relação entre a variável dependente (gestão de conflito) e a variável independente (Inteligência emocional). A correlação entre duas variáveis é necessária, mas não se mostra suficiente quando se pretende concluir que entre ambas existe casualidade, pois apenas determina o sentido das relações e o grau de dependência entre as mesmas, a importância está em saber como se comporta uma variável conhecendo o comportamento da outra.

Este estudo caracteriza-se por ser transversal, justificado pelo facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal e utilizado um único instrumento de

recolha dos mesmos. Apenas regista a realidade dos indivíduos que compõem a amostra num determinado momento e contexto único.

3. Variáveis em Estudo

Devido à natureza deste estudo, que se reveste de uma certa complexidade, em que emoções e sentimentos se podem considerar propriedades que variam e diferem de pessoa para pessoa, e por serem conceitos muito abstratos foi difícil definir as variáveis, no entanto podemos afirmar que as variáveis são qualidades, características ou propriedades atribuídas a pessoas, objetos ou de situações em foque num determinado estudo.

Segundo Vilelas (2017), por variável consideramos alguma característica ou qualidade da realidade que pode assumir diferentes valores.

As variáveis deverão obedecer à definição do problema, dos objetivos, das hipóteses e estar em concordância com a pesquisa bibliográfica selecionada.

A classificação das variáveis, segundo a sua utilização, na investigação, pode assumir diferentes tipos, todavia as mais usuais são as dependentes e independentes.

- A variável dependente é usada quando o investigador tem interesse em compreender, explicar ou prever, é a resposta ao resultado que o investigador quer desenvolver ou influenciar, é a consequência ou efeito prováveis da variável independente.
- A variável independente é aquela que o investigador aplica num estudo experimental e que vai servir para medir o efeito na variável dependente e que influencia ou é a causa presumível em relação à causa dependente.

Conforme refere Reis (2018), é fundamental selecionar o tipo de variáveis a trabalhar, para que se possam adequar os testes estatísticos.

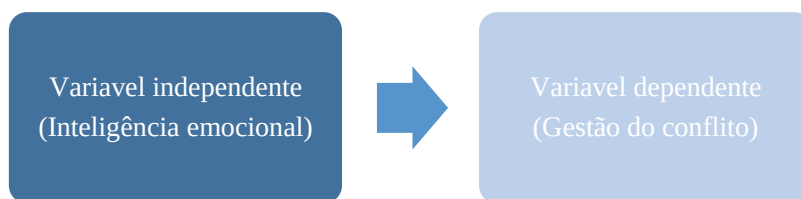
Como foi referido anteriormente, este estudo sustenta-se em conceitos abstratos e como tal, revelou-se uma tarefa difícil definir a escolha das variáveis.

Para o presente estudo, as variáveis foram assim definidas:

- Variável dependente – Gestão do conflito.
- Variável independente – Inteligência emocional.

Para uma melhor compreensão da relação entre as variáveis, apresenta-se o seguinte quadro.

Figura 3 – Relações entre as variáveis



Fonte: Elaboração própria (2020)

Neste estudo, pretende-se investigar qual é o papel da inteligência emocional numa situação de conflito, aferindo se a inteligência emocional é ou não, um fator determinante na resolução ou prevenção de um conflito. Tendo em conta que o contexto do ambiente laboral é propício à vivência de emoções fortes e complexas, é pertinente entender se as emoções são controladas nas relações interpessoais em contexto laboral.

4. Hipóteses de investigação

Na fase seguinte do processo de investigação, surgem as hipóteses de investigação, que segundo Reis (2018) “... *tentam responder ao problema levantado pelo tema escolhido para a investigação, ou seja, uma pré-solução para o problema, uma resposta provável, suposta e provisória.*”

As hipóteses, não são mais do que enunciados das relações previstas entre as variáveis, ou seja, é uma predição baseada na teoria. A hipótese combina o problema e o objetivo através de uma explicação ou predição clara dos resultados esperados de um estudo, assim a formulação de uma hipótese implica a verificação de uma teoria, ou mais concretamente das suas proposições (Fortin, 2003).

Um problema pode conter várias hipóteses que poderão ser soluções para a sua resolução, as hipóteses orientam o planeamento dos procedimentos metodológicos imprescindíveis à execução da investigação (Reis, 2018).

Conforme Vilelas (2017): “*Quando se formulam hipóteses estão a identificar-se as variáveis e as suas relações, ou seja, está a definir-se o papel das variáveis na investigação. A explicitação das variáveis e das suas relações é essencial na definição de um modelo para a investigação que se pretende efetuar.*”

As hipóteses podem classificar-se em dedutivas ou indutivas, segundo Polit e Hungler (1995), as hipóteses indutivas partem de observações precisas e evoluem para generalizações, as hipóteses dedutivas resultam da teoria, que serve de ponto de partida, e são aplicadas a situações particulares.

Nesta investigação a hipótese foi gerada de forma dedutiva, através do estudo e informação recolhida:

- H1: A inteligência emocional é um fator que contribui para a resolução do conflito.

Identificaram-se as variáveis e estabeleceram-se as respetivas relações, no entanto, muitas das características que desejamos estudar são complexas, nomeadamente nas Ciências Sociais, onde fenómenos e autores assumem uma densa complexidade.

Isto significa que as variáveis provenientes de conceitos abstratos necessitam de ser definidas com um nível de operacionalidade, ou seja, a sua definição deve ser efetuada a par com a sua descrição e ligação a algo observável ou mensurável. Assim, a este tipo de definição dá-se o nome de operacionalização.

Conforme refere Vilelas (2017), “definir operacionalmente uma variável é torná-la passível de observação e mensuração.”

5. Caracterização da instituição

A Associação Casapiana de Solidariedade (ACS), em Lisboa, é uma IPSS. A instituição escolhida para a realização deste estudo, já era conhecida da mestranda como local de estágio no decorrer da licenciatura, o que facilitou a aplicação dos questionários para a dissertação de mestrado.

Tem como principal resposta social a Estrutura Residencial para Idosos (ERPI) – Lar da ACS. Abarca ainda as respostas sociais, Centro de dia (CD) e Serviço de apoio domiciliário (SAD).

O seu objetivo geral é o apoio à inclusão social e à proteção na velhice, abrangendo não só a população Casapiana mas também a população em geral.

A ACS prima pela proximidade com os idosos, contribuindo com um serviço de qualidade, conseguindo desta forma dar uma resposta com uma dimensão de qualidade de vida, assegurando as condições necessárias ao processo de envelhecimento dos seus residentes.

6. Caracterização da população e amostra

No decorrer de uma investigação é fundamental proceder à caracterização da população alvo, seguindo determinados critérios de seleção para o estudo da amostra e determinando o seu tamanho.

No desenvolvimento de uma investigação, consideram-se dois tipos de população: população alvo ou universo, que é constituída pelo conjunto total dos indivíduos que partilham características comuns que são definidas através de critérios de seleção, sendo que as mesmas servem as intenções do investigador. E população inquirida é formada pelo conjunto de indivíduos que estão disponíveis para a amostragem e sobre os quais se pretende chegar a conclusões (Reis, 2018).

A amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de indivíduos que pertencem a uma mesma população. Num sentido mais amplo, uma amostra é composta por uma parte do todo, que designamos por população. Assim, a população é o conjunto de todos os sujeitos sobre os quais se deseja investigar algumas propriedades, partilham características comuns e encontram-se num espaço ou certo território (Vilelas, 2017).

O ideal seria que o tamanho da amostra permitisse conclusões semelhantes às que se iria obter se estudássemos o total da população. Quando esta situação acontece diz-se que a amostra é representativa, ou seja, as conclusões retiradas são passíveis de se generalizar ao total da população, não obstante, se a amostra não for representativa, a sua dimensão será aceitável consoante o tipo de investigação, ou quando o tempo é impeditivo para uma forma de trabalho mais rigorosa (Vilelas, 2017).

Num primeiro momento, não se sabe se a amostra obtida, é ou não, representativa, para afirmá-lo com certeza absoluta teria de se investigar toda a população e comparar ambos os lados. Em estudos de grande relevância recorre-se a procedimentos matemáticos que demonstram com que nível de confiança podemos esperar ao escolher uma determinada amostra. Estes procedimentos estão no âmbito do campo da Estatística.

A população escolhida para este estudo exerce a função de Auxiliares de Geriatria e Apoio à Comunidade – AGAC, nas instalações da Associação Casapiana de Solidariedade (ACS), Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS, a sua atividade profissional é desenvolvida na área geográfica na zona de Lisboa. Esta população é maioritariamente feminina, inserida numa classe social médio/baixo, compreendida numa faixa etária entre os 25 anos e os 65 anos de idade, com habilitações literárias entre o ensino básico e o secundário e partilham conceitos culturais idênticos (ocidentais).

A amostra não probabilística e intencional mostrou-se como a mais adequada para este estudo, uma vez que os sujeitos foram escolhidos de forma intencional, conforme os

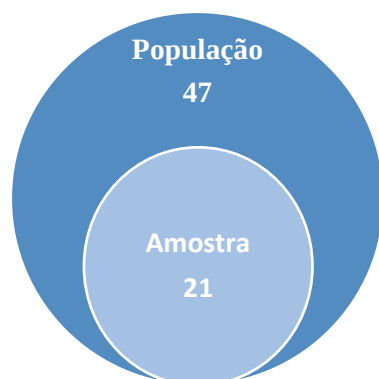
critérios pretendidos pelo investigador, representando as características definidas nas hipóteses, tendo como objetivo obter informações.

De acordo com Vilelas (2017), “*numa amostra intencional não se escolhem as suas unidades de um modo totalmente arbitrário, designando algumas características para cada unidade, que o investigador considere relevantes.*”

A amostra para análise limitou-se a um número de 21 pessoas, todos exercem a mesma função na instituição.

Apresenta-se em forma de esquema, na Figura 2, a dimensão da população e da amostra, para uma melhor visualização da proporção entre ambas.

Figura 2 – Dimensão da População e Amostra



Fonte: Elaboração própria (2020)

O Fator Conflito está muito presente neste contexto de trabalho e neste tipo de função. A maioria destes colaboradores não apresenta uma formação específica na área da Geriatria, uma vez que lidam com idosos e tem como principal função o cuidar, nomeadamente ao nível da higiene pessoal e alimentação, estão sujeitos a vivenciarem experiências emocionais fortes, pois lidam de perto com a finitude do ser humano, bem como o processo de envelhecimento e todas as consequências a nível físico e sobretudo mental que este processo acarreta. Por isso, revela-se um trabalho “duro” ao nível físico e mental, são confrontados com diversos sentimentos e emoções difíceis de gerir, no decorrer do exercício da sua função.

Uma boa gestão destas emoções e sentimentos é fundamental nas relações interpessoais, a esta capacidade de reconhecer as emoções em nós e nos outros designa-se por inteligência emocional, esta capacidade existe em todos nós, mas nem todos conseguem ter essa perceção.

Sendo assim, a seleção dos sujeitos que constituíram a amostra caracteriza-se da seguinte forma:

- Qualificações académicas baixa/média.
- Funções de Auxiliar de Geriatria e Apoio à Comunidade.
- Atividade profissional prestada numa IPSS.
- Exercerem funções não qualificadas.
- Faixa etária entre os 25 e 65 anos.

7. Instrumento de recolha de dados

Terminada a elaboração dos elementos teóricos e definido o tipo de estudo, de acordo com o modelo do processo de investigação, é chegada a altura de escolher as técnicas de recolha essenciais para construir os instrumentos que vão permitir obter os dados da realidade.

De acordo com Vilelas (2017), *“um instrumento de recolha de dados é, em princípio, qualquer recurso que o investigador pode recolher para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação.”*

A escolha do método deverá ser de acordo com as variáveis, bem como da sua operacionalização, e vai depender da estratégia de análise estatística escolhida. Pela sua natureza certas problemáticas não podem ser estudadas convenientemente, por falta de instrumentos de medida adequados, neste caso, o investigador pode elaborar os seus próprios instrumentos de medida (Fortin, 2003).

Há dois aspetos importantes que o investigador deve cumprir na conceção dos instrumentos de medida, deverá levar em conta que dentro de cada instrumento concreto existem: a forma e o conteúdo.

- A forma faz referência ao tipo de abordagem que estabelecemos com o trabalho empírico e as técnicas nelas utilizadas.
- O conteúdo dá-nos conta da especificidade dos dados que necessitamos.

Basicamente são um conjunto de itens identificados com os mesmos indicadores que permitem medir as variáveis, e que, entretanto, se transformam em perguntas, pontos a observar e elementos a registar. Assim, o instrumento espelha todo o trabalho realizado até então, da investigação, resumindo as aproximações do marco teórico ao fenómeno que se escolheu estudar, bem como as variáveis e/ou os conceitos estudados.

Demonstra o que existe de especificamente empírico no nosso objeto de estudo, pois através das técnicas de recolha de dados que aplica, sintetiza o estudo concreto selecionado para a investigação (Vilelas, 2017).

Será através de uma adequada construção dos instrumentos de recolha de dados, que a investigação alcança uma ligação entre a teoria e os factos, se porventura os instrumentos se revelarem inadequados, inevitavelmente irão ocorrer as seguintes dificuldades:

- Os dados recolhidos não irão corresponder às pretensões dos investigadores iniciais;
- Os dados obtidos são falsos e deturpados, porque o instrumento escolhido não é adequado ao tipo de fenómenos em estudo.

Estas duas situações ocorrem quando se cometem, um ou vários erros, na elaboração das etapas anteriores do processo de investigação. A solução passa por rever todas as fases realizadas no sentido de encontrar uma solução (Vilelas, 2017).

De seguida, iremos descrever algumas precisões sobre os tipos de dados com que se depara o investigador.

Como explica Vilelas (2017), *“por dado entendemos cada um dos elementos de informação a que recorreremos durante o desenvolvimento de uma investigação e na base dos quais, convenientemente sintetizados, poderão extrair-se conclusões de relevância em relação ao problema inicial.”*

O que significa que cada informação, por mais pequena ou fracionada que se apresente pode considerar-se como um dado, desde que contribua, de algum modo, para elucidar sobre os problemas que surgem no estudo.

As fontes que fornecem os dados podem surgir de qualquer origem, como por exemplo: pessoas, materiais bibliográficos, situações ou factos que se observam diretamente.

Os dados podem subdividir-se em dois grupos, dados primários e dados secundários:

- Dados primários – São aqueles que o investigador recolhe com os seus próprios instrumentos, diretamente da realidade.
- Dados secundários – São registos escritos que já foram recolhidos e processados por outros investigadores.

Após ponderarmos sobre o problema de investigação, os objetivos e o tipo de estudo, consideramos que o instrumento mais adequado, para a recolha dos dados, é o questionário (Apêndice III).

Segundo Fortin (2003), o questionário *“(...). É um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa.”*

O questionário obedeceu aos seguintes princípios:

- Exibir uma estrutura simples;
- O conjunto das questões agrupadas por tema;

- Linguagem acessível ao entendimento da população estudada;
- Elaborado com questões fechadas;
- Utilização da escala de Likert, que consiste numa escala nominal, compreendida entre 1 e 5, com as respetivas correspondências:

- 1= “Nunca”
- 2= “Raramente”
- 3= “Algumas vezes”
- 4= “Frequentemente”
- 5= “Sempre”

No entanto, importa ressaltar que o “1 – Nunca” não teve sempre uma carga negativa, nem o “5 – Sempre” uma carga positiva.

Julgámos pertinente adicionar uma nota introdutória no cabeçalho, de cada parte que constitui o referido questionário, acompanhado por uma carta de apresentação, onde consta o objeto e objetivos do estudo, os nomes, assim como os contatos do investigador e orientador, as instruções do preenchimento do questionário e, por fim, o agradecimento pelo preenchimento do mesmo.

O questionário apresenta, na sua estrutura, duas partes:

- I Parte – questões que vão permitir caracterizar a amostra na sua componente sociodemográfica, como por exemplo: idade, género, habilitações etc.
- II Parte – Surgem um total de 32 questões, agrupadas por temas: Inteligência emocional e Gestão de conflitos. As respostas vão variar com uma escala de 1 a 5 de Likert, consoante o grau de conformidade das respostas dos inquiridos.

Importa referir que os questionários foram adaptados de dois questionários já existentes, retirados de dissertações de mestrado. Sendo assim o questionário de inteligência emocional (Anexo I) foi retirado da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, de Margarida Torres, da Universidade Europeia, com o título: O Impacto da Inteligência Emocional no Resultado do Trabalho. (2014). No que respeita ao questionário de gestão de conflitos (Anexo II), foi retirado da dissertação de mestrado de Tânia de Freitas, da Academia Militar, com o título: O Papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos e o Sucesso Escolar – Estudo de Caso nos Estabelecimentos Militares de Ensino não Superior. (2016).

A presente investigação foi aplicada em seres humanos, por este motivo levamos em conta a questão da ética e tomamos como importante todas as disposições necessárias, por forma a proteger os direitos e liberdade das pessoas envolvidas na investigação.

Conforme refere Fortin (2003:114), *“a ética, no seu sentido mais amplo, é a ciência da moral e a arte de dirigir a conduta. De forma geral, a ética é o conjunto de permissões e*

de interdições que têm um enorme valor na vida dos indivíduos e em que estes se inspiram para guiar a sua conduta.”

Esta investigação regeu-se pelo cumprimento de um dos cinco princípios, determinados pelo código de ética, o princípio do direito ao anonimato e à confidencialidade, isto significa que, a identidade do inquirido nunca pode estar associada às suas respostas, nem mesmo pelo investigador, por isso os resultados são apresentados para que a identidade dos participantes jamais seja reconhecida, seja pelo próprio investigador seja por quem tenha acesso à leitura do relatório de investigação. Como tal, os questionários estavam isentos da colocação do nome para salvaguardar o direito de anonimato.

8. Procedimentos

Considerando a problemática e objetivos deste estudo, optou-se por aplicar os questionários apenas aos colaboradores que exercem funções de Ajudantes de Geriatria e Apoio à Comunidade (AGAC), pesou também o facto desta equipa ter contato direto com a Diretora Geral, que exerce também a função de Assistente Social.

Em primeiro lugar foi estabelecido contato telefónico com a Diretora Geral/Assistente Social, Dra. Joceline Santos, solicitando a colaboração da ACS neste estudo. Foi explicado o objetivo do estudo e qual o instrumento a aplicar para recolha de dados. A resposta foi afirmativa. Foi realizado pedido formalmente, através de carta com pedido de colaboração para o estudo em questão, este procedimento foi elaborado pelo Instituto de Serviço Social, da Universidade Lusófona.

Derivado à situação de Pandemia Covid 19, em que o país (e o mundo) se encontravam e que ainda ocorre, não foi possível aplicar os questionários imediatamente, nem ser a mestrandia a entrega-los em mão aos colaboradores. O pedido foi realizado em Junho de 2021 e só foi possível aplicar os referidos questionários, em Setembro do mesmo ano. Ainda assim com restrições. Não foi permitida a entrada na Instituição à mestrandia para aplicar os questionários, tendo os mesmos sido entregues ao segurança à entrada, na rua. Os questionários foram acompanhados de uma carta de apresentação, onde se explicaram os objetivos do estudo. Nessa mesma carta, constavam os contatos de correio eletrónico da mestrandia e da orientadora. A explicação sobre a forma correta do preenchimento dos mesmos, e esclarecimento de dúvidas nas questões colocada, ficou a cargo da Dra. Joceline Santos, diretora da instituição.

Em meados de Outubro procedeu-se à recolha dos questionários, tendo estes sido entregues à mestrandia pelo segurança, à porta da instituição. Após a recolha dos mesmos,

procedeu-se à introdução dos dados recolhidos em base de dados. Para a análise dos dados utilizaram-se os programas informáticos: SPSS – AMOS 22 e *Microsoft Excel* 2013.

Após a introdução dos dados recolhidos em base de dados, seguiu-se a interpretação e análise dos resultados.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Apresentação dos dados

Neste capítulo é apresentado o resultado final da dissertação, onde serão apresentadas duas análises: estatística e empírica. Para o tratamento dos dados é imprescindível que sejam estes sejam organizados de uma forma prática e racional, para um melhor entendimento do fenómeno em estudo.

Todo o trabalho irá ser apresentado através dos dados e interpretação dos resultados, onde se poderá verificar se as hipóteses pré-formuladas na parte metodológica da investigação são ou não válidas. Para a análise recorreu-se ao SPSS – AMOS 22 e ao *Microsoft Excel* versão 2013.

Apesar de não ter sido possível integrar todas as questões do inquérito na análise estatística, realizamos uma análise às restantes questões que abordam mais detalhadamente o tema do estudo. Outras questões igualmente importantes, mas não tão específicas para o objetivo do trabalho, encontram-se em apêndice (II e III).

Os dados resultantes do tratamento informático aplicado serão apresentados através de gráficos e escalas de forma ordenada e de simples leitura para uma melhor interpretação.

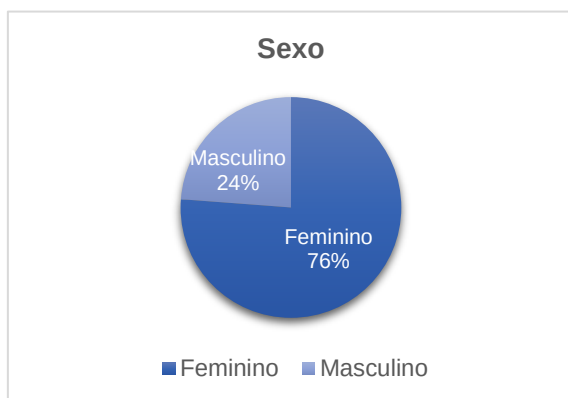
1.1. Dados sócio demográficos

Iniciamos a apresentação e análise dos dados com a caracterização sócio demográfica, relativos à amostra de 21 indivíduos: sexo; idade; habilitações literárias e anos de experiência profissional.

No fator idade, optamos por criar sete faixas etárias, compreendidas entre: 24 e 29, 30 e 35, 36 e 41, 42 e 47, 48 e 53, 54 e 59 e por fim, 60 e 65.

No gráfico 1, é possível observar os dados relativos à distribuição da amostra segundo o género. O maior número de respondentes pertence ao sexo feminino, com 16 indivíduos e que constitui 76% do total da amostra. O sexo masculino é composto por 5 indivíduos, o que corresponde a 24% do total da amostra. A prevalência do género feminino demonstra heterogeneidade na distribuição da amostra. Esta evidência pode ser explicada pelo facto dos elementos constituintes da amostra seleccionada, exercerem a profissão de AGAC, ligada à função de cuidador, culturalmente associada ao género feminino.

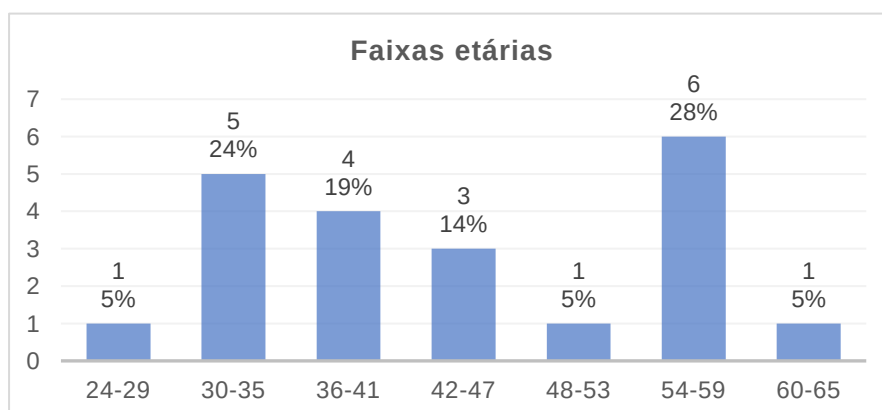
Gráfico 1 – Distribuição percentual da amostra pelo Género



Fonte: Elaboração própria (2020)

No Gráfico 2, será apresentada a distribuição percentual da amostra segundo a idade, verificando-se maior número de respondentes na faixa etária dos 54 aos 59 anos, o que corresponde a 28% do total da amostra selecionada, ou seja, um total de 6 inquiridos, imediatamente a seguir a faixa etária dos 30 aos 35, que corresponde a 5 inquiridos, com o equivalente a 24% da amostra. De seguida a faixa etária dos 36 aos 41, representada por 4 inquiridos, correspondente a 19% do total da amostra, com apenas 3 inquiridos encontra-se a faixa etária dos 42 aos 47 anos com o equivalente a 14% dos inquiridos. Por fim, com apenas 1 inquirido por cada, situam-se as faixas etárias dos 24 aos 29, dos 48 aos 53 e dos 60 aos 65 anos de idade. Estas três faixas representam, cada uma, 5% do total da amostra selecionada.

Gráfico 2 – Distribuição percentual da amostra segundo a idade

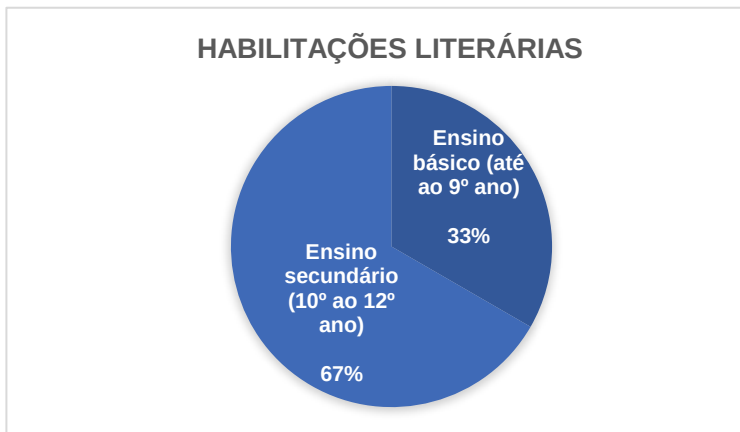


Fonte:
Elaboração própria (2020)

De seguida, encontra-se a distribuição da amostra consoante as habilitações literárias representada pelo Gráfico 3. Os indivíduos que constituem a amostra possuem, na

sua maioria, habilitações literárias desde o 10º ao 12º ano, o que perfaz 67%, os restantes inquiridos, 33%, possuem o ensino básico até ao 9º ano.

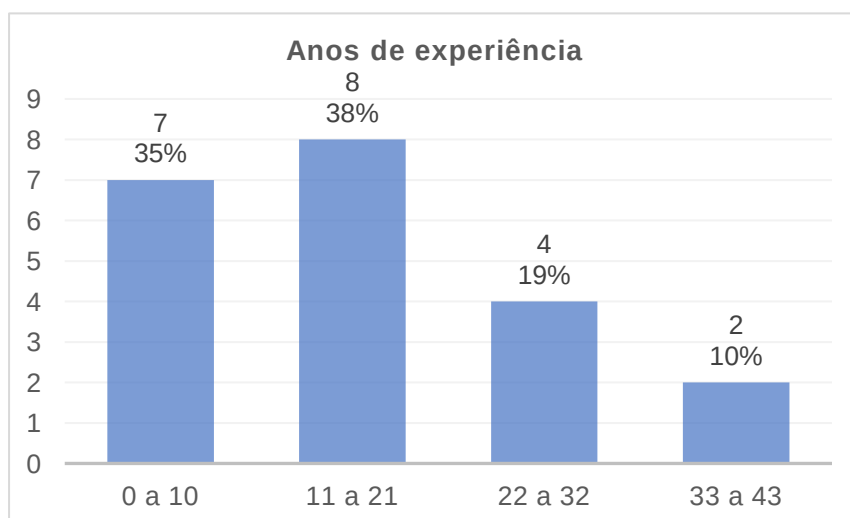
Gráfico 3 – Distribuição percentual das habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria
(2020)

Relativamente aos anos de experiência com funções de AGAC (Auxiliar de Geriatria e Apoio à Comunidade), no Gráfico 4, são apresentados em quatro grupos: 0 aos 10, 11 a 21, 22 a 32 e 33 a 43. Podemos observar que o grupo com mais anos de experiência corresponde a 8 respondentes, que possuem entre 11 a 21 anos com estas funções, ou seja 38% da amostra. Já 35%, igual a 7 respondentes, revelam experiência na área entre 0 a 10 anos. O grupo que obteve 19%, é ocupado por 4 indivíduos com experiência na área entre 22 a 32 anos. Por fim, entre 33 a 43, situa-se 10% da amostra, com 2 respondentes.

Gráfico 4 – Distribuição percentual da amostra segundo anos de experiência



Fonte: Elaboração
própria (2020)

Concluída a caracterização dos dados sócio demográficos relativos à amostra, iremos proceder à abordagem dos resultados obtidos com os dois inquéritos. Em primeiro lugar analisamos os itens do questionário relativo ao tema “Inteligência Emocional” e posteriormente analisamos o questionário relativo ao tema “Gestão de Conflitos”.

2. Estatística descritiva

1.1. Inteligência emocional

Como já foi referido, iremos de seguida realizar uma análise empírica às questões que melhor se enquadram naquilo que é o principal objetivo deste estudo: perceber se a IE é ou não, um fator determinante na gestão de conflitos.

Com as questões: 1, 3, 4, 8, 14 e 15, que constam nos gráficos abaixo representados, pretendemos determinar qual a perceção que os indivíduos possuem em relação a sentir e reconhecer as suas próprias emoções, bem como, a sua perceção em relação às emoções dos outros.

Desta forma, o Gráfico 5 - Questão 1: **“Tenho controlo sobre as minhas emoções”**, demonstra que dos 21 inquiridos, 11 responderam *“Frequentemente”*, 5 escolheram a opção: *“Sempre”*, 4 indicaram: *“Algumas vezes”*, apenas 1 inquirido no item *“Raramente”*. Podemos verificar que os inquiridos, de uma forma geral, têm consciência das emoções sentidas, admitindo que frequentemente são capazes de as controlar diante de situações que as desencadeiam.

No Gráfico 6 - Questão 3: **“Consigo dizer como alguém se sente ouvindo o tom da sua voz”**, obtive 12 respostas no item: *“Frequentemente”*, 7 responderam: *“Algumas vezes”* e apenas 2 inquiridos escolheram a opção: *“Raramente”*. O Gráfico 6, permite verificar que, os inquiridos, na sua maioria, estão atentos às emoções dos outros, demonstrando empatia ao intuir e perceber as emoções dos que os rodeiam.

Gráfico 5 – Questão 1

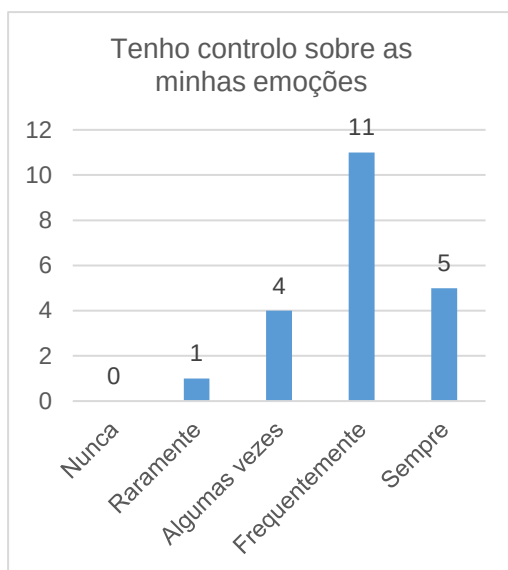
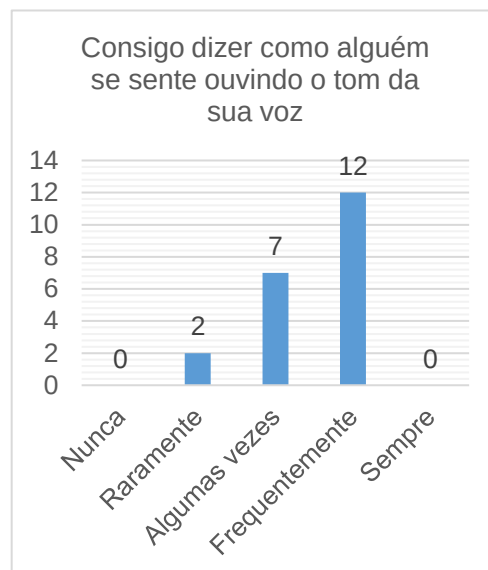


Gráfico 6 – Questão 3



O Gráfico 7 – Questão 4: *“Estou atento às mensagens não-verbais que as outras pessoas enviam”*, nesta questão as respostas demonstram maior incidência nos itens: *“Sempre”, “Frequentemente” e “Raramente”*. Podemos depreender que os respondentes, de uma forma geral, têm uma percepção bastante acentuada no que respeita a detetarem alterações comportamentais nos outros indivíduos.

Em relação ao Gráfico 8 – Questão 8: *“Sou capaz de controlar as minhas emoções em qualquer circunstância”*, mostra a distribuição das respostas com uma maior incidência na resposta *“Frequentemente”* com 9 respondentes, logo a seguir a resposta *“Algumas vezes”* com 8 respostas. Os itens, *“Raramente”* e *“Sempre”*, ficam com 2 respondentes cada um. Na observação deste gráfico verifica-se que apenas 2 inquiridos afirmam ter controlo sobre as suas emoções em qualquer circunstância, contra outros 2, que admitem raramente conseguir controlar as emoções em qualquer circunstância. De uma forma geral demonstram controlo sobre as suas emoções, no entanto, quando se acrescenta a esta questão “em qualquer circunstância”, as respostas estão mais uniformemente distribuídas. Admitimos que os respondentes têm a percepção que, dependendo da circunstância têm um maior ou menor controlo das emoções sentidas.

Gráfico 7 – Questão 4

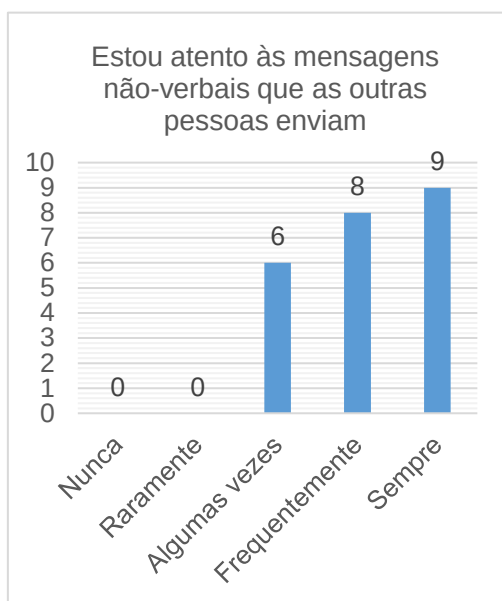
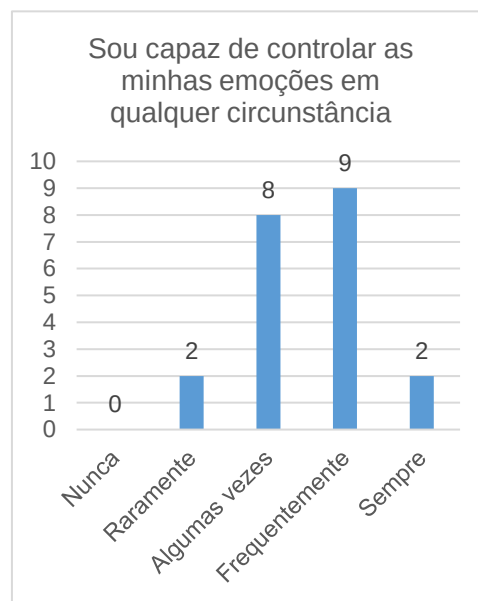


Gráfico 8 – Questão 8



No Gráfico 9 - Questão 14: *“Esforço-me por compreender o ponto de vista das outras pessoas”*. Ao observar este gráfico deparamo-nos com 11 inquiridos na resposta *“Sempre”*, 9 escolheram a resposta *“Frequentemente”* e apenas 1 respondeu *“Algumas vezes”*. Esta leitura poderá indicar que existe uma boa interatividade na equipa, uma vez que a maioria admite que se esforça por compreender o ponto de vista dos outros, revelam maturidade grupal e capacidade para criar relações sociais, isto significa, que ao realizarem este esforço, evitam conflitos desnecessários, mantêm assim, um bom ambiente na organização, consequentemente resultados positivos para a organização.

No Gráfico 10 – Questão 15: *“Fico feliz quando um colega recebe um elogio”*, a maioria dos inquiridos que compõem a amostra, mais precisamente 15, escolheram a resposta *“Sempre”*, 5 a resposta *“Frequentemente”* e apenas 1 respondeu *“Raramente”*. Assim, podemos depreender que a maioria dos indivíduos evidenciam possuir um nível de inteligência emocional bem desenvolvido, pois demonstram elevada autoestima e confiança em si mesmos.

Gráfico 9 – Questão 14

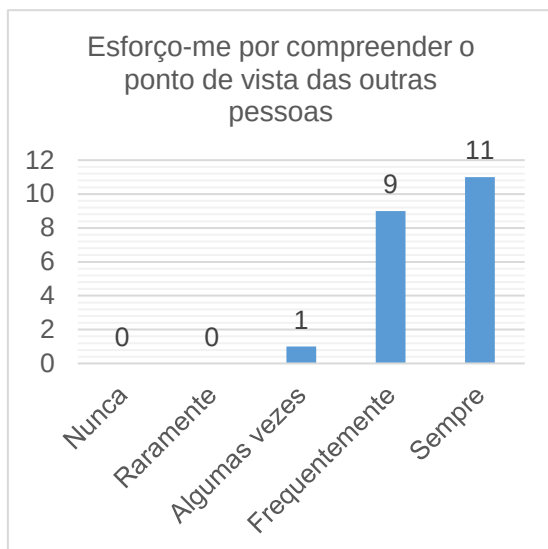
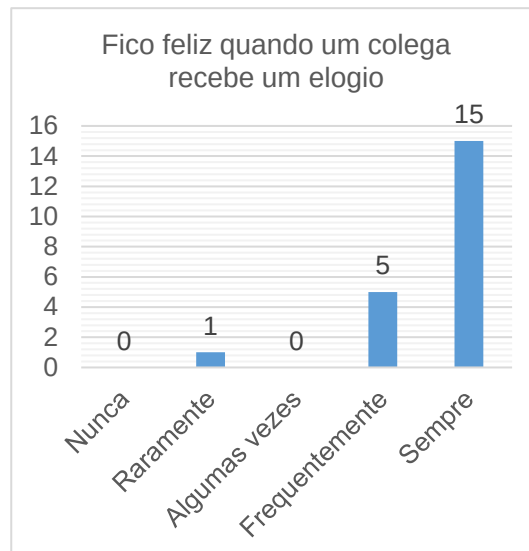


Gráfico 10 – Questão 15



1.2. Gestão de conflitos

No que respeita ao Gráfico 11 - Questão 4: *“Estou disponível para ouvir a outra parte”*, 12 inquiridos responderam *“Sempre”* e 8 escolheram a resposta *“Frequentemente”*, podemos inferir que a probabilidade de ocorrerem conflitos por divergência de opiniões, neste caso, é baixa, uma vez que os respondentes estão disponíveis para ouvirem a outra parte, na tentativa de encontrarem uma solução que agrade ambas as partes. Nesta questão, apenas 1 respondente optou pela resposta *“Algumas vezes”*.

Gráfico 12 – Questão 9: *“Exponho o problema procurando uma solução”*. Neste gráfico é notório que a resposta *“Frequentemente”* reuniu a maioria com 14 inquiridos, embora 5 inquiridos tenham escolhido responder *“Sempre”*, as respostas, *“Raramente”* e *“Algumas vezes”*, abarcaram 1 inquirido para cada uma. Esta questão foi a que conseguiu maior consenso. O resultado da questão 4 poderá explicar a questão 9. Uma vez que os inquiridos admitem estar disponíveis para ouvir a outra parte, como consequência existe abertura para o diálogo, e onde existe diálogo, existe mais probabilidades de se encontrarem soluções.

Gráfico 11 – Questão 4

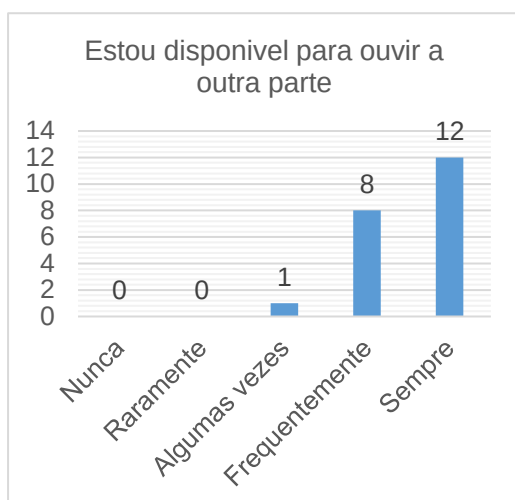


Gráfico 12 – Questão 9

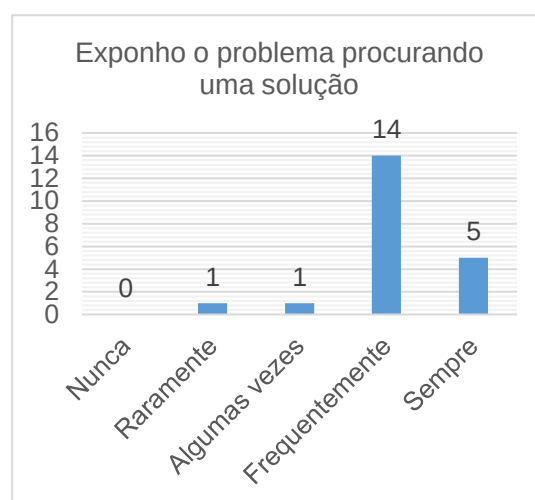


Gráfico 13 – Questão 14: “*Tento suavizar o problema*” Esta questão reuniu 12 inquiridos na resposta “*Frequentemente*”, 5 na resposta “*Sempre*” e 4 na resposta “*Algumas vezes*”. Estes resultados indicam que existe uma predisposição dos inquiridos para lidar de forma positiva com o conflito. Existe uma tentativa de não empolar os problemas. Poderá significar tolerância e espírito de equipa.

Gráfico 14 – Questão 15: “*Procuro uma solução do agrado de todos*” Com 13 inquiridos, o item “*Frequentemente*” reuniu a maioria, o item “*Sempre*” foi a escolha de 7 inquiridos, com 1 respondente o item “*Algumas vezes*”. Ao observarmos este gráfico, verificamos que o consenso prevalece nesta equipa. A maioria dos indivíduos que compõem esta amostra admitem a procura de soluções que vá ao encontro de todos os membros da equipa.

Gráfico 13 – Questão 14

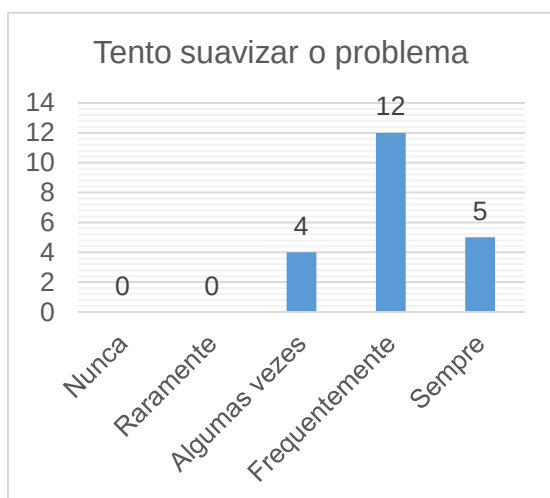
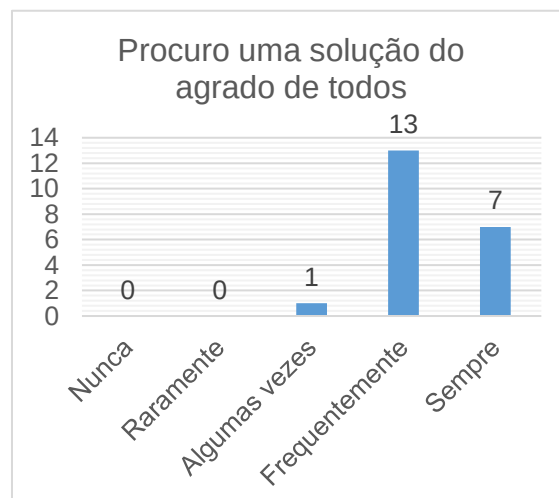


Gráfico 14 – Questão 15



3. Modelo de equações estruturais

A análise fatorial é particularmente útil quando aplicada a escalas que consistem numa grande quantidade de itens utilizados para medir personalidade, estilos de comportamento ou atitudes.

A análise fatorial utiliza dois tipos de uso exploratório que estão alinhados com os objetivos de explicação e redução dos dados, sendo o primeiro, relacionado à explicação, que consiste em identificar as dimensões implícitas de um determinado domínio (por exemplo inteligência) que o instrumento em questão está a medir. Neste caso, a análise fatorial pretende identificar as dimensões subjacentes que representam os construtos teóricos do instrumento. Para alcançar este fim, a análise fatorial usa a matriz de correlações ou a de covariâncias entre as variáveis mensuradas. O segundo uso de análise fatorial exploratória está relacionado com a redução de dados. O objetivo da redução de dados é descobrir ponderações ótimas para as variáveis mensuradas, de modo a que se reduza um grande conjunto de variáveis a um conjunto menor de índices sumários que tenham máxima variabilidade e fidedignidade.

A primeira consideração refere-se à importância de identificar e, possivelmente, excluir itens que possuem distribuições extremamente assimétricas e desequilibradas.

O modo mais direto para assegurar a qualidade dos dados é efetuar uma análise exploratória de itens (Haynes, Richard & Kubany, 1995).

Um dos momentos cruciais da análise é a fase inicial, na qual se determinam quais os itens que serão excluídos e quais serão retidos no conjunto de itens (Zwick e Velicer, 1986).

Para tal, é necessário realizar uma análise prévia ou exploratória de itens de modo a assegurar que os itens construídos para medir um determinado construto comum tenham correlações moderadas entre eles. Se um item não mostra, pelo menos, uma correlação moderada (por exemplo, $r = 0,20$) com os outros itens do construto, o item provavelmente terá um desempenho pobre numa análise fatorial.

Existem vários critérios para determinar o número correto de fatores a serem extraídos. O critério mais comumente considerado é o critério de auto valor maior do que 1,0 de Guttman-Kaiser (Guttman, 1954; Kaiser, 1960). O autovalor corresponde à quantidade da variância explicada por um componente, sendo que um autovalor igual a 1,0 representa a totalidade de percentagem da variância explicada por uma única variável.

Assim, fez-se uma redução através da análise de componentes principais, de onde se obteve uma definição do constructo com as seguintes questões: IE 5, 6, 7, 14 e 15 e GC 5, 8, 10, 11, 13, 15.

Para avaliar esta validade do construto foi utilizada a análise de consistência interna, através do Alpha de Cronbach. O valor do alpha representa a média de correlações entre todas as questões do inquérito, sofrendo a influência, por exemplo, do tamanho da amostra. O alpha varia de zero a um, considerando-se um bom valor a faixa compreendida entre 0,7 e 0,9 (Vilelas, 2017). Como tal, só permaneceram no estudo as questões acima referidas que apresentaram um bom modelo através das várias análises exploratórias.

Contudo, a análise fatorial não é utilizada somente para análise exploratória e é também frequentemente utilizada para confirmar hipóteses de vários tipos.

Na análise fatorial confirmatória é testado se a estrutura fatorial teórica se adequa aos dados observados. A análise fatorial confirmatória pode ser utilizada também para testar a validade convergente e discriminante dos fatores (Kenny & Kashy, 1992; Widaman, 1985)

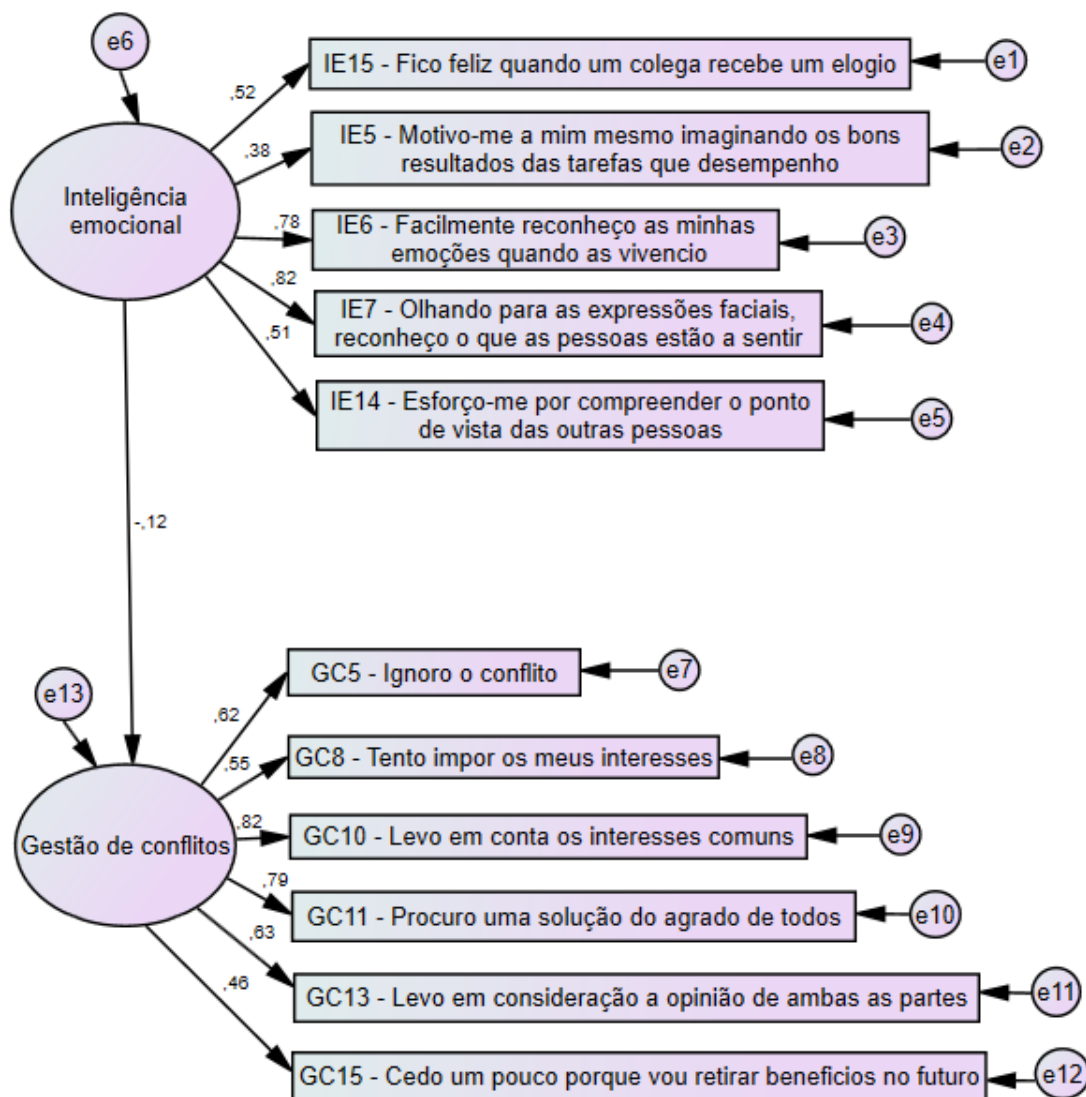
Desta forma, prosseguiu-se para um modelo de equações estruturais, (SEM, do inglês Structural Equation Modeling) (Bollen, 1989). É uma metodologia particularmente adequada ao estudo de fenómenos complexos que envolvem uma grande diversidade de fatores. Assim, é muito aplicada no estudo de fenómenos sociais pela necessidade de adotar considerações de natureza abstrata. É uma técnica de análise estatística multivariada muito geral que é amplamente utilizada em ciências sociais e comportamentais. Geralmente envolve uma combinação de técnicas de análise fatorial confirmatória e regressão linear múltipla com o objetivo de analisar a relação estrutural/causal entre grandezas mensuráveis e construtos latentes. O principal objetivo é determinar e validar um processo causal ou modelo proposto. Portanto, é uma técnica de confirmação de algum estudo, ou seja, para determinar se um determinado modelo teórico (hipotético) é válido. Como em qualquer outro teste ou modelo, temos uma amostra e queremos dizer algo sobre a população que gerou a amostra. Temos uma matriz de covariância que serve como nosso conjunto de dados, a qual é baseada na amostra recolhida. A questão empírica do SEM é, portanto, se o modelo proposto produz uma matriz de covariâncias que é consistente com a matriz covariâncias amostral.

O interesse de um modelo de equações estruturais concentra-se geralmente nos fatores latentes por exemplo, variáveis abstratas como “inteligência” em vez de se concentrar nas variáveis manifestas (grandezas mensuráveis/observáveis) determinadas por esses fatores.

Uma vez que é preciso especificar a priori um modelo que será submetido a testes de validação que dirão se o modelo é adequado ou não, há muitas perguntas que podem ser respondidas usando este modelo.

Figura 5 – Modelo de Equações Estruturais

Fonte: Elaboração própria (2020)



Chi-square/df=1,624

No modelo de equações estruturais obtido verifica-se que existe uma relação significativa (validada por qui quadrado/df, confiabilidade composta e variância média extraída) cuja relação é negativa e fraca (-12%) entre a inteligência emocional e a gestão de conflitos. Podemos também verificar que para ambos os construtos o traço latente para cada questão é maior quando os participantes respondem 5 “sempre” na escala de Likert.

Podemos aferir que para o construto Inteligência Emocional a questão do questionário com maior correlação para o restante construto é a IE7 (Olhando para as expressões faciais, reconheço o que as pessoas estão a sentir) com 0.82 e a questão com menos correlação é a IE5 (Motivo-me a mim mesmo imaginando os bons resultados das tarefas que desempenho) com 0.38.

Para o construto da Gestão de Conflitos a questão com maior correlação é a GC10 (Levo em conta os interesses comuns) com 0.82 e a que obteve menor correlação foi a GC15 (Cedo um pouco porque vou retirar benefícios no futuro) com 0.46.

O que se verifica neste modelo é que os movimentos de um construto criam movimentos opostos no outro, isto é, constata-se que quanto maior é a inteligência emocional menor é a gestão de conflitos.

Com o modelo de equações estruturais realizado conseguimos um qui-quadrado/df de 1,624, tendo-se optado por analisar o qui quadrado dividido pelos seus graus de liberdade pois para aumentar a simetria da distribuição é necessário aumentar o grau de liberdade sendo a relação entre ambos diretamente proporcional. Isto é, quanto mais aumentar o grau de liberdade mais a curva de distribuição será normal. Em amostras pequenas como os deste estudo desenvolvido, esta escolha de qui-quadrado/df permite assim obter uma distribuição mais próxima da normalidade.

Os outros indicadores, variância média extraída (VME) e confiabilidade composta (CC), estão associados à qualidade de uma medida.

A CC e a VME são, primordialmente, indicadores que podem ser utilizados para avaliar a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico (Hair, et al., 2009; Fornell & Larcker, 1981).

Valores de VME pelo menos iguais a 0,5 são recomendados, para assegurar que pelo menos 50% da variância dos indicadores é explicada.

Por sua vez, a confiabilidade mede a consistência interna entre os valores medidos dos itens de um constructo. Para mensurar a confiabilidade é utilizada a CC que deve ser superior a 0,70 para indicar a confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceites (Hair, et. al, 2009).

Neste modelo de equações estruturais foram obtidos valores de VME superiores a 0,5 e de CC superiores a 0,7 tanto para a IE como para a GC, como tal, valores representativos de existência de validade e fiabilidade nas questões em estudo.

Discussão dos resultados

Após a recolha dos dados, análise e interpretação dos mesmos, iremos proceder à discussão dos resultados. Esta fase tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, e para isso é necessária uma descrição das variáveis em estudo e suas relações, além da análise das hipóteses elaboradas.

Desta forma pretendemos obter respostas o mais próximas possível da temática em estudo de acordo com o objeto e objetivos já definidos, e também às questões previamente levantadas, pretendemos ainda testar a hipótese formulada. Assim, o objeto deste estudo é entender o nível de importância da IE e das emoções na gestão de conflitos. O objetivo geral deste estudo é entender qual a percepção que os sujeitos possuem das suas emoções, e dos outros intervenientes, numa situação de conflito. A questão principal foi formulada da seguinte maneira: “Qual a importância da inteligência emocional na gestão de conflitos?”

Pretende-se assim, aferir qual a importância que a IE tem no controlo das emoções, perante situações de conflito em ambiente laboral. As variáveis em estudo são: a inteligência emocional, a gestão de conflitos e as emoções. A hipótese elaborada é a seguinte:

- H1: A inteligência emocional é um fator que contribui para a resolução do conflito.

Em primeiro lugar iremos resumir os resultados obtidos em ambos os questionários, obedecendo à ordem com que foram apresentados aos respondentes da amostra selecionada. Em primeiro lugar o questionário da inteligência emocional e em segundo lugar o questionário da gestão de conflitos. Após esta exposição, retiramos as respetivas elações, tendo por base os autores explanados no corpo do texto. É nossa pretensão tentar explicar as descobertas, à luz do que é conhecido de trabalhos anteriores, bem como, através do suporte dos métodos escolhidos para esta investigação.

Na observação dos gráficos, correspondentes ao questionário da Inteligência emocional, foram selecionadas as questões (1, 3, 4, 8, 14 e 15) que nos pareceram mais adequadas ao que pretendemos aferir.

As questões 1 e 8 estão relacionadas com um dos domínios da inteligência emocional e a sua respetiva competência: autogestão. Na interpretação destes resultados podemos perceber que a maioria dos inquiridos possui controlo sobre as suas emoções, ficou claro que os mesmos possuem capacidades que lhes permitem reconhecer as próprias emoções, este reconhecimento é uma das características de quem sabe usar a sua inteligência emocional. Ter a percepção do que se sente e porque o sente, é o primeiro passo para conseguir moderar e controlar as suas emoções. Segundo Goleman (2018), os impulsos fazem parte da natureza humana e como tal, são difíceis de controlar, no entanto as emoções podem ser controladas através de uma aprendizagem de nós mesmos. A inteligência emocional não é uma

capacidade inata da personalidade dos indivíduos, no entanto qualquer um de nós, se adotar a atitude correta pode desenvolver a sua inteligência emocional.

As questões 3, 4, 14 e 15 remetem-nos para outras duas dimensões da inteligência emocional: a empatia e autoconsciência – quais são da empatia e da autoconsciência. A questão 3 “Consigo dizer como alguém se sente ouvindo o tom da sua voz” as respostas incidiram no item “Frequentemente” esta resposta pode demonstrar que a maioria dos respondentes percebe as emoções dos outros, o que revela empatia. A questão 4 “Estou atento às mensagens não-verbais” recebeu respostas na maioria no item “Frequentemente” o que nos leva a pensar que os respondentes possuem uma percepção bastante acentuada no que respeita a detectar alterações comportamentais no outro indivíduo.

Goleman (2018) refere que as pessoas empáticas têm a capacidade de perceber o que as outras pessoas necessitam ou sentem antes mesmo de estas o revelarem, nada tem a ver com adivinhação, mas sim com uma leitura muito atenta de sinais sociais, que passam despercebidos aos outros, significa que possuem uma maior sensibilidade em relação à maioria das pessoas. Esta capacidade torna-se especialmente útil em profissões tão distintas como, Assistente Social, também na prestação de cuidados, ou numa outra área, como a gestão ou vendas. A questão 14: “Esforço-me por compreender o ponto de vista das outras pessoas”, não recebeu nenhuma resposta negativa, a maioria escolheu o item: “Sempre” e “Frequentemente”, perante este resultado podemos inferir que a maioria dos indivíduos apresenta empatia, em contexto de Organização ou seja, leva em consideração a opinião dos outros colegas de trabalho, o que resulta num consenso e conseqüentemente, menos probabilidades que ocorra uma situação de conflito. A Questão 15: “Fico feliz quando um colega recebe um elogio”, teve respostas muito uniformes, o número de respondentes foi muito idêntico nos itens: “Sempre”, “Frequentemente” e “Algumas vezes” podemos depreender que, mais uma vez, os respondentes demonstram possuir empatia a par com a capacidade de criar relações sociais, características de quem sabe fazer uso da sua inteligência emocional.

Salovey e Mayer, citados em Martin e Boeck (2014), defendem a tese de que as qualidades emocionais podem aprender-se e aperfeiçoar-se. A atenção é a base para uma melhor gestão das próprias emoções e assim, adquirir mais consciência para lidar com as outras pessoas. Adquirir esta aptidão emocional é fundamental, uma vez que interfere em todos os aspetos básicos da vida. Para uma melhor compreensão sobre a interação destes indivíduos, no que respeita às emoções vividas em grupo, foi consultada bibliografia que aborda este tema. Os autores Boyatzis, Goleman e McKee (2007), referem que as emoções vividas em grupo são contagiosas e todos os membros de uma equipa são influenciados, de forma positiva ou negativa, pelos sentimentos dos outros.

Ghoniem et al (2011), citado em Faria e Barros (2015) refere que a inteligência emocional coletiva permite à equipa gerir as emoções e, desta forma, melhorarem a cooperação, a eficácia e a colaboração, criando uma certa cumplicidade entre si. As organizações ao potenciarem a inteligência emocional da equipa, contribuem para melhores resultados operacionais resultando em sucesso para a Organização. A mesma ideia é partilhada por Barczak et al (2010), citado em Cunha & Rego et al (2014), ao afirmar que a IE das equipas propicia a confiança, estimulando a cultura colaborativa que resulta num melhor desempenho. No que foi possível verificar, através dos gráficos, podemos inferir a confirmação de que os indivíduos que compõem a amostra revelaram capacidades que evidenciam o uso da sua inteligência emocional, uma vez que demonstraram, possuir empatia, autogestão, autoconsciência e competência social. Os autores abaixo mencionados, referem que os indivíduos considerados emocionalmente inteligentes, usam a razão para compreender as emoções, as suas e as dos outros, conseguindo lidar com elas, recorrem às emoções como uma forma de avaliar situações, conseguindo assim, tomar decisões mais racionais, isto quer dizer que as emoções contribuem para um pensamento mais inteligente, por sua vez a inteligência pensa e usa as emoções controladamente (Cunha, et al, 2014).

De seguida apresentamos o resumo dos resultados ao questionário de gestão de conflitos.

À semelhança do que realizamos com o questionário da inteligência emocional e na observação dos gráficos, correspondentes ao questionário: gestão de conflitos, apresentamos as questões que nos parecem mais adequadas ao que pretendemos aferir, as questões selecionadas são: Questão: 4, 9, 14 e 15.

As seguintes questões: “Estou disponível para ouvir a outra parte”, “Exponho o problema procurando uma solução”, “Tento suavizar o problema” e “Procuro uma solução do agrado de todos”, obtiveram a maioria das respostas nos itens “Sempre” e “Frequentemente”, podemos inferir que o motivo pelo qual existe consenso no seio desta equipa, se deva ao facto de os membros desta equipa, terem revelado, através do questionário anterior, possuir aptidões sociais, que são características de quem faz uso da sua inteligência emocional e por isso, consegue alcançar eficácia na gestão das relações, estas aptidões são essenciais na interação de uma equipa.

Os colaboradores que constituem esta equipa são os mesmos há vários anos, isto resulta num maior conhecimento sobre a personalidade de cada um, ao mesmo tempo que aumenta o sentimento de confiança, deste modo, são atenuados pontos de divergência, logo o conflito apresenta um nível de baixa intensidade. Estas circunstâncias são favoráveis a que exista um bom ambiente de trabalho. Este fator também é mérito da Organização em questão. É de salientar, por parte da direção e principalmente da Diretora técnica, uma boa capacidade

para gerir conflitos. Segundo Neto (2005), as empresas que não tenham capacidade de realizar uma boa gestão de conflitos, correm o risco de prejudicar o ambiente organizacional, uma vez que o ambiente de uma empresa depende da satisfação dos seus colaboradores.

Reconhecemos dois tipos de conflito existentes: o conflito de tarefa: está relacionado com a natureza e objetivos do trabalho e o conflito de processo: diz respeito à forma de realização do trabalho. Como explica Reis (2018), a existência de um nível baixo a moderado de conflito de tarefa é propício à troca de ideias, o que resulta numa melhoria na execução dos trabalhos de grupo. Quanto ao conflito de processo, o mesmo é produtivo quando o seu nível é baixo.

Reis (2018) afirma ainda que, antes do conflito acontecer, existem condições favoráveis para que o mesmo ocorra. Mas antes da manifestação do conflito, surge a base onde o conflito é definido na sua intensidade.

O objeto deste estudo tem como finalidade compreender o nível de importância da IE na gestão de conflitos, infere-se dos resultados obtidos através dos gráficos analisados, que os colaboradores desta organização ao fazerem uso da sua IE, demonstraram possuir qualidades que lhes permitem minimizar a possibilidade de ocorrer conflito.

No que respeita ao objetivo geral deste estudo, é nossa intenção entender se os indivíduos desta organização demonstram competências relacionadas com características da IE e, se as aplicam em situações de conflito. Na observação dos gráficos 1 e 3, está patente que os inquiridos têm perceção das emoções sentidas e são capazes de perceber as emoções dos outros, antes mesmo de estes as demonstrarem. Esta capacidade permite evitar ou atenuar situações de conflito e é uma das características importantes da IE. Deduzimos que o objetivo geral deste estudo foi demonstrado.

A questão principal colocada nesta investigação é a seguinte: “Qual a importância da inteligência emocional na gestão de conflitos?”

Como foi mencionado, ao longo deste trabalho, a inteligência emocional é caracterizada por qualidades como a compreensão, a capacidade de nos pormos no lugar dos outros e a capacidade de controlarmos as emoções de forma a melhorar a nossa qualidade de vida. Estas capacidades já foram anteriormente reconhecidas à maioria dos inquiridos, através da análise empírica. O tema da IE não é exclusivo da Psicologia, áreas como a Gestão, sobretudo Recursos Humanos, têm demonstrado um crescente interesse nas competências da IE, considerando-as como fatores essenciais no recrutamento de pessoal. Uma vez que o conflito no seio de uma equipa, pode ser um fator prejudicial ao bom funcionamento da mesma. McIntyre (2007) refere que a eficácia de uma equipa não é individual, é antes um esforço, como um todo, enquanto equipa. Neste sentido, a eficácia de um grupo depende da cooperação entre membros, da tolerância e capacidade que possuir

para tolerar opiniões divergentes, se assim não for o conflito pode surgir. É nestas ocasiões que os domínios da IE devem ser aplicados pelos indivíduos, como componentes estabilizadores na gestão de conflitos.

Nesta fase, consideramos ter obtido respostas o mais próximo possível da temática em estudo, em relação ao objeto, objetivo e questão principal desta investigação.

Iremos de seguida abordar as hipóteses colocadas.

H1: A inteligência emocional é um fator que contribui para a resolução do conflito.

Na análise descritiva em Excel, podemos verificar que existe uma frequência de respostas que podem indicar uma relação entre a IE e a GC, mas no modelo de equações estruturais isto não se confirma, antes pelo contrário, revela que existe uma relação fraca e negativa entre a IE e a GC. Pode-se atribuir estes resultados ao facto de a amostra ser diminuta, mas também ao facto de as questões colocadas nos dois inquéritos, necessitarem eventualmente de uma reformulação, isto porque a opção “Nunca”, pode indicar uma resposta pela negativa, que poderá ser positiva, e a opção “Sempre” pode indicar uma resposta pela positiva e ser negativa, o que poderá enviesar os resultados obtidos.

Considerações Finais

Este estudo teve como principal objetivo, perceber se os colaboradores da Associação Casapiana de Solidariedade de Lisboa faziam uso da sua inteligência emocional na resolução de conflitos. A profissão que exercem denomina-se, Auxiliar de Geriatria de Apoio à Comunidade (AGAC). É uma profissão nobre, voltada para cuidar de quem já não consegue cuidar de si mesmo, por doença, por incapacidade física ou mental, são na sua maioria idosos, que encontram nesta casa todo o apoio, carinho e respeito que merecem. Foi possível, à Mestranda por alguns meses, verificar a dinâmica desta equipa. No cuidar, cumprem com dedicação e empenho. Nas relações interpessoais, em ambiente organizacional, é normal ocorrer algum tipo de conflito, desta forma constatou-se que o tipo de conflito existente é o conflito de tarefa e de processo, considerado por autores como conflitos funcionais. Segundo a visão interacionista sobre o conflito, ele é benéfico quando moderado, porque em excesso pode prejudicar uma organização. Reis (2018).

Assim, verifica-se que no decorrer das tarefas, por vezes, surgiam situações de desentendimento, mas que terminavam por ser resolvidas num diálogo sem grande problema, onde, segundo o mesmo autor estamos perante uma situação de Conflito Percebido, ou seja, é a consciência que um individuo tem da existência das condições que despoletam o aparecimento de conflitos. Se os colaboradores demonstraram ter essa consciência e capacidades para chegarem a um entendimento do agrado de todos, então possuem e demonstram um nível de inteligência emocional bastante evidente. Sendo a inteligência emocional descrita por Goleman, como a capacidade de criar e cultivar relações, de reconhecer conflitos e de os solucionar, de encontrar o tom adequado e de perceber o estado de espírito do interlocutor. (2018). Então, podemos depreender que os colaboradores da ACS sabem usar a sua inteligência emocional na gestão de conflitos.

Como foi referido no ponto anterior, a análise descritiva em Excel demonstra que existe uma frequência de respostas que podem indicar uma relação entre a IE e a GC, sendo assim, podemos considerar que o objetivo desta investigação, em entender a importância da IE na GC, não está errado na sua conceção, apesar de apenas podermos inferir resultados, julgamos que poderá servir como ponto de partida para futuras investigações.

Limitações da investigação e sugestões para futuros estudos

Consideramos como limitações a este estudo o facto de na análise confirmatória terem sido excluídas diversas questões pois apenas algumas foram passíveis de análise estatística e, desejavelmente, todas deveriam ter sido submetidas. Desta forma, optou-se por gráficos elaborados através do programa *Microsoft Excel 2013* para completar e enquadrar mais questões do estudo. Assim, na interpretação dos resultados e após a leitura dos gráficos, apenas podemos inferir resultados.

Outra limitação do estudo prendeu-se com o facto de, ao longo da elaboração da presente dissertação terem existido longos períodos de paragem, o que dificultou a elaboração da mesma, na medida em que se quebram momentos de raciocínio e encadeamento lógico de ideias.

O tema da inteligência emocional tem sido bastante divulgado ao longo das últimas décadas, e tem despertado o interesse na área da Gestão, principalmente dos recursos humanos.

No entanto, consideramos que a área da Gestão, não será única beneficiada com a introdução da IE, na sua prática. Consideramos pertinente a sua aplicação ao Serviço Social. Como já referimos anteriormente, o profissional de Serviço Social deverá desenvolver, ou ser dotado de capacidades pessoais e sociais essenciais ao seu saber agir e que são tão importantes na intervenção diária, não só com públicos vulneráveis por exemplo, mas também como gestores de equipas em cargos de chefia. O uso da inteligência emocional beneficia não só o seu saber agir, como pode influenciar a forma de trabalhar de toda uma equipa, pois o papel de um gestor que faz uso da sua inteligência emocional consegue melhores resultados, através das capacidades que adquire.

Como sugestão para futuros trabalhos, seria interessante aumentar e diversificar a amostra, com um maior número de sujeitos e em organizações diferentes, com amostra aleatória, de forma a se efetuar um estudo comparativo, e possivelmente reformular os questionários.

Referências bibliográficas

Azevedo, Carlos et al (2010), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto, Imoedições.

Granja B (2014). Contributos para a Análise das Formas Identitárias dos Assistentes Sociais. In Carvalho M & Pinto C – *Serviço Social, Teorias e Práticas* (pp. 65-66).Lisboa: Edição Pactor.

Bilhim, João Abreu de Faria (2013), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (7ª edição), ISCSP, Lisboa.

Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Campenhoudt, L. & Quivy, J. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2015). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dantas, Andreia (2017) *O Papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos*. Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.

Davis C, et al. (1998). Afr1p regulates the *Saccharomyces cerevisiae* alpha-factor receptor by a mechanism that is distinct from receptor phosphorylation and endocytosis. *Genetics* (148(2):625-35) In

<https://www.yeastgenome.org/reference/S000039241>. Acedido em janeiro, 08, 2020 em <https://www.yeastgenome.org/reference/S000039241>

Faria, L., Barros, F. (2016). – Emotional intelligence in the people selection: a study with technical human resources. *PSIQUE*, Volume II, 79-99, 2183-4806

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: Editora RH.

Fortin, M. (2003). O processo de investigação – da conceção à realização (3ª edição) Loures: Lusociência.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional Nas Organizações (4ª edição). Lisboa: Grávida.

Goleman, D. (2016), Como ser um Líder- A importância da inteligência emocional. Temas e Debates-Círculo de Leitores.

Goleman, D. (2018), Inteligência Emocional (7ª edição) Temas e Debates-Círculo de Leitores.

Gomes, J., & Cesário, F. (2014). Investigação em Gestão de Recursos Humanos – Um Guia de Boas Práticas. Lisboa: Escolar Editora

Guiomar, A. (2010), *Relação entre os Estilos de Liderança*. Tese de Mestrado em Psicologia, (I.S.P.A.).

Hill, M., & Hill, A. (2016). Investigação por questionário. Lisboa: Edições Sílabo.

Jacob, A., Laros. O uso da análise fatorial (capítulo 7). Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

Kotsou, I. (2012). *Inteligência Emocional e Gestão – Compreender e Utilizar a Força das Emoções*. Lisboa: Edições PIAGET.

Leiria, I. (2017). Veja aQI se é mesmo inteligente. In <https://expresso.pt/sociedade/2017-02-19-Veja-aQI-se-e-mesmo-inteligente>. Acedido em 08 de janeiro de 2020 em <https://expresso.pt/sociedade/2017-02-19-Veja-aQI-se-e-mesmo-inteligente>

Lopes, A. (2017). Fundamentos da Gestão de Pessoas. Lisboa: Edições Sílabo.

Martin, D & Boeck, K (2014). *O que é a Inteligência Emocional*. Edições Pergaminho.

McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305.

Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais. Teoria e Prática (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Nunes, S. (2016). *O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional*. Tese de Mestrado em Gestão, (I.S.G.).

Oliveira, G., Jacob, A. (2016). Uma Introdução à Modelagem de Equações Estruturais. Acedido em abril, 28, 2021 em <https://stats4good.github.io/blog/2016/10/07/2016-10-07-ee/>

Pasquali, L., Laros, J. (2012). Análise fatorial para pesquisadores. O uso da Análise Fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. Universidade de Brasília: LabPAM Saber e Tecnologia, 141-160.

Pina e Cunha, Miguel et al (2014), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa. Editora RH, 7ª edição.

Reis, F. (2018), *Manual de Gestão das Organizações*. Edições Sílabo, Lisboa. 2020, 2ª Edição.

Reis, F. (2018), *Investigação Científica e Trabalhos Académicos. Guia Prático*. Edições Sílabo, Lisboa.

Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da escala de inteligência emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade. numa amostra portuguesa. *Psychologica*, (55), 189-207.

Rodrigues, N., Rebelo, T. Coelho, J. V. (2011). *Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa* In <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13367> Acedido em janeiro, 08, 2020 em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13367>

Silva, V. & Reis, F. (2018) *Capital Humano, Temas para uma boa gestão das organizações* (2ª edição). Edições Sílabo, Lisboa.

Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão E Desenvolvimento*, (27), 33-54.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL Edições Técnicas.

Sousa, F., & Monteiro, I. (2017). *Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Interamericana de Espanã, S.A.U., Madrid.

Teixeira, S. (2017), *Gestão das Organizações*. Escolar Editora, Lisboa

Valente, S. (2019). Influencia de la inteligencia emocional en la gestión del conflicto en la relación profesor-alumno (s). *Revista De Estudios E Investigación En Psicología Y Educación*, 6 (2), 101-113.

Vilelas, J. (2017). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento* (2ª edição) Lisboa: Edições Sílabo.

Apêndices

Apêndice I – Carta de apresentação

QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PARA INTEGRAR DISSERTAÇÃO NO ÂMBITO DO MESTRADO EM SERVIÇO SOCIAL – GESTÃO DE UNIDADES SOCIAIS E DE BEM ESTAR

Na qualidade de aluna da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, estou neste momento a dar início à minha dissertação, cujo tema é *O Papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos*.

O objeto de estudo desta investigação prende-se com a análise do nível de importância da inteligência emocional na gestão de conflitos e em que medida é um fator relevante nas relações interpessoais.

O objetivo geral deste estudo é compreender qual a perceção que os sujeitos possuem das suas emoções, e dos outros intervenientes, numa situação de conflito.

Para o alcance do objetivo desta dissertação, elaboraram-se dois questionários que anexo. O primeiro é sobre a inteligência emocional e o segundo sobre a gestão de conflitos.

Assim, solicito a sua colaboração no preenchimento dos referidos questionários que apenas tomará algum, do seu precioso tempo.

Os questionários irão ser conduzidos numa base estritamente confidencial e nenhum inquirido será identificado nos resultados, uma vez que os dados serão tratados de forma global.

Na eventualidade de se colocar alguma questão, agradecemos que contate o responsável pela investigação, Maria Clara Custódio – claractd@hotmail.com, ou a respetiva orientadora, Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis – felipareis2011@hotmail.com.

Agradeço, desde já, a atenção e colaboração dispensadas.

Apêndice II – Pedido de colaboração para investigação



Exma. Sra. Directora. Dra. Jocelina Santos

Assunto: **PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO**

Para os devidos efeitos, solicito a V/Exa. que seja concedido apoio à elaboração da pesquisa conducente à dissertação de Mestrado da aluna desta Universidade Maria Clara de Almeida Custódio subordinada ao título provisório "O papel da Inteligência emocional na Gestão de conflitos" - Estudo de caso em Estrutura Residencial para Idosos da Associação Casapiana de Solidariedade, Lisboa.

A investigação é orientada pelo Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis que poderá ser contactado para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: felipareis2001@hotmail.com ou para a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias- Instituto de Serviço Social, através do e-mail: servico.social@ulusofona.pt.

Lisboa, 15 de junho de 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Diogo Moreira', is written over a horizontal line.

Professor Doutor Carlos Diogo Moreira

Director do Instituto do Serviço Social

Apêndice III – Questionário

Ficha de caracterização

Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

Idade: ____

Habilitações literárias:

Ensino básico (até ao 9º ano) ☐

Ensino secundário (10º ao 12º ano) ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Anos de experiência profissional: ____

Questionário

Parte 1 – Inteligência Emocional

Este questionário é constituído por questões fechadas de múltiplas escolhas, cuja resposta é atribuída numa escala do tipo Likert, permitindo a sistematização quantitativa dos resultados obtidos.

Para responder às questões use a seguinte escala: 1-“nunca”, 2-“raramente”, 3-“algumas vezes”, 4-“frequentemente”, 5“sempre”.

Inteligência emocional	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1.Tenho controlo sobre as minhas emoções.					
2. Quando estou perante um desafio, desisto porque acredito que vou falhar					
3. Consigo dizer como alguém se sente ouvindo o tom da sua voz.					
4. Estou atento às mensagens não-verbais que as outras pessoas enviam.					
5. Motivo-me a mim mesmo imaginando os bons resultados das tarefas que desempenho.					
6. Facilmente reconheço as minhas emoções quando as vivencio					
7. Olhando para as expressões faciais, reconheço o que as pessoas estão a sentir.					
8. Sou capaz de controlar as minhas emoções em qualquer circunstância					
9. Reajo com calma quando estou sob pressão					
10. Aceito a opinião dos outros quando divergem da minha					
11. Fico irritado quando algum dos meus colegas me corrige					
12. Sou indiferente á felicidade dos outros					
13. Dou sempre o melhor de mim a fim de atingir os meus objetivos					
14. Esforço-me por compreender o ponto de vista das outras pessoas					
15. Fico feliz quando um colega recebe um elogio					
16. Consigo lidar bem com a opinião dos outros, apesar de diferente da minha					
17. Desisto dos meus objetivos facilmente					

Parte 2 – Gestão de conflitos

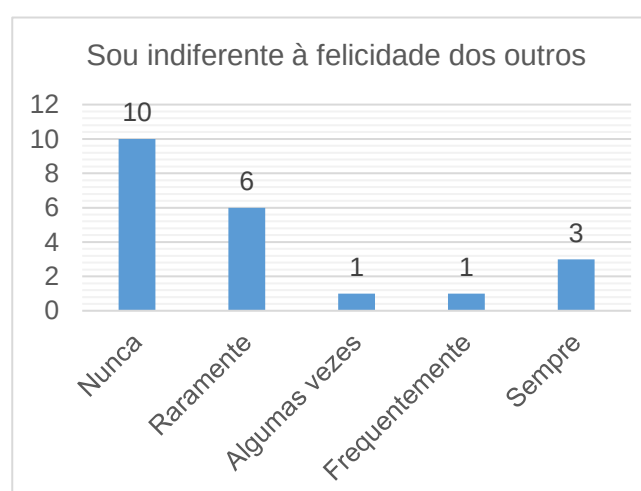
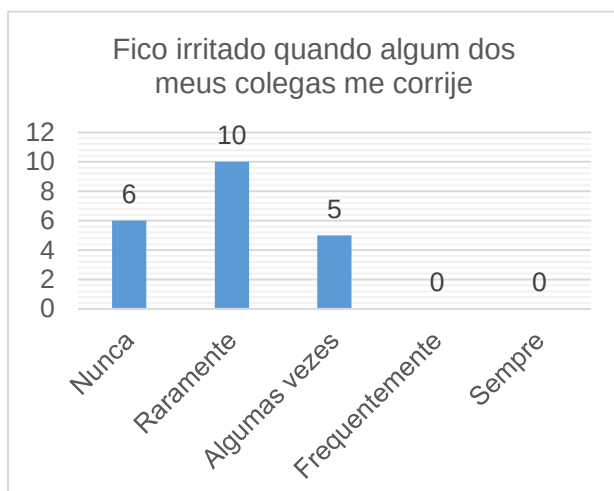
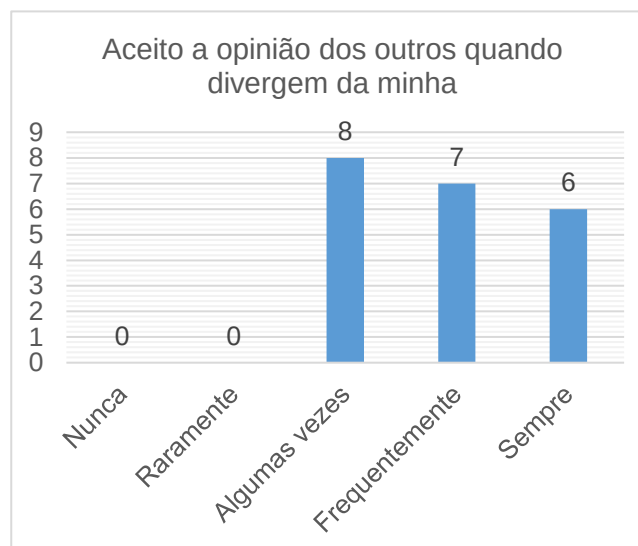
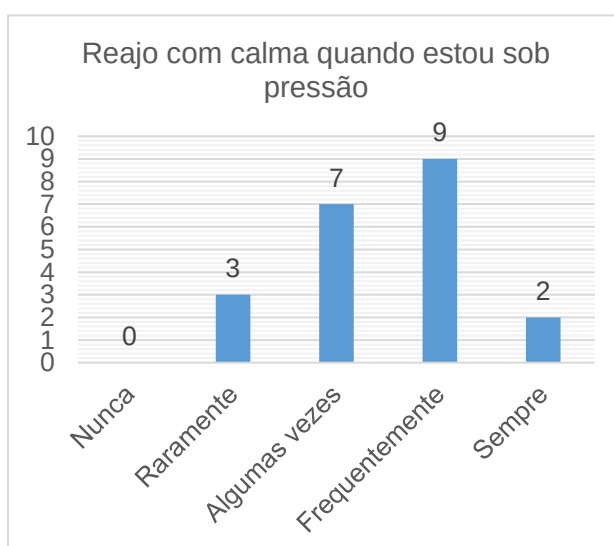
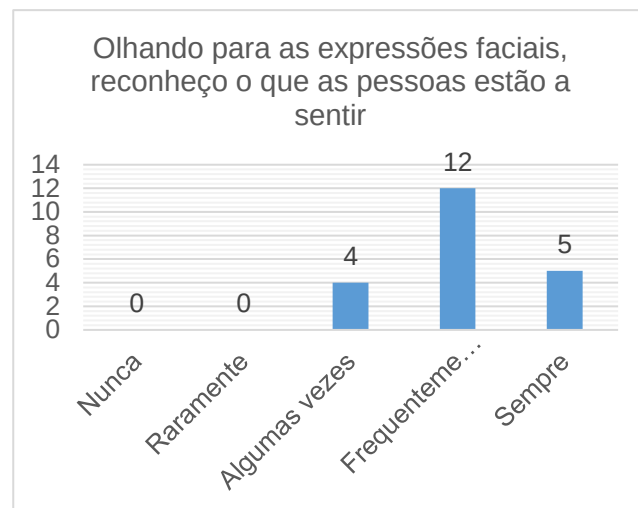
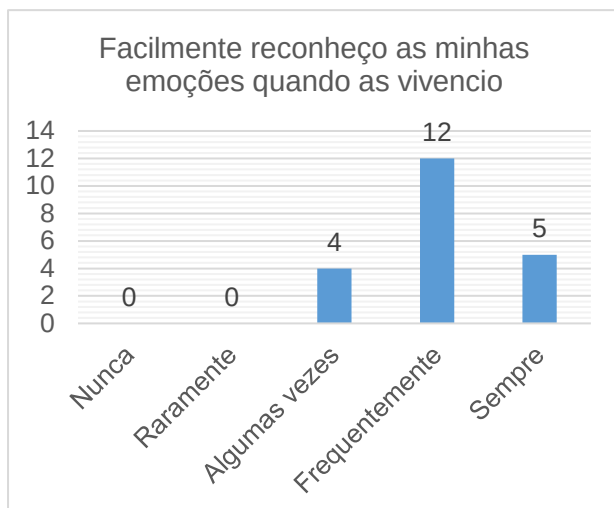
Numa situação de conflito, no seu ambiente de trabalho, como costuma reagir? Responda em que medida cada uma das situações se adequa a si, aplicando a seguinte escala: 1-“nunca”, 2-“raramente”, 3-“algumas vezes”, 4-“frequentemente”, 5“sempre”.

Gestão de conflitos	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1. Enfrento o conflito de forma direta					
2. Retiro-me da situação					
3. Não aceito “Não” como resposta					
4. Estou disponível para ouvir a outra parte					
5. Ignoro o conflito					
6. Imponho a minha posição					
7. Procuro não argumentar					
8. Tento impor os meus interesses					
9. Exponho o problema procurando uma solução					
10. Levo em conta os interesses comuns					
11. Procuro uma solução do agrado de todos					
12. Cedo facilmente à vontade dos outros					
13. Levo em consideração a opinião de ambas as partes					
14. Tento suavizar o problema					
15. Cedo um pouco porque vou retirar benefícios no futuro.					

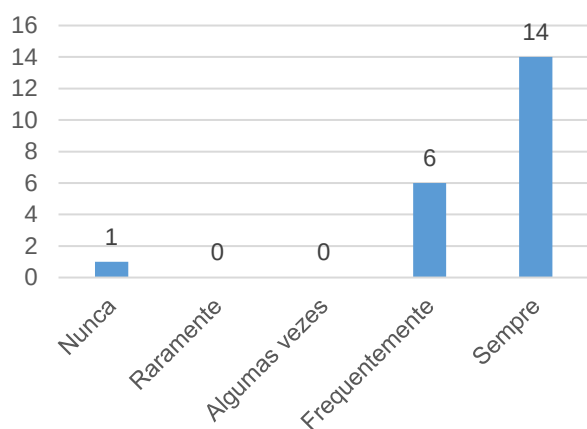
Obrigada pela colaboração!

Apêndice IV – Gráficos adicionais - Inteligência Emocional

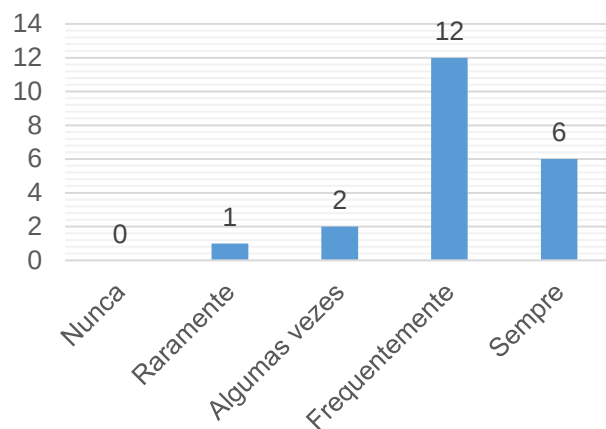
Inteligência emocional



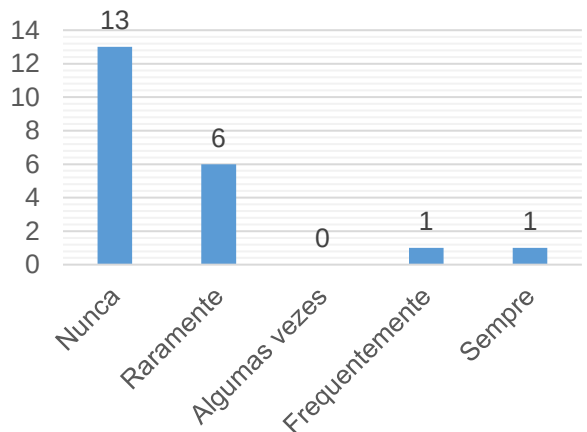
Dou sempre o melhor de mim a fim de atingir os meus objetivos



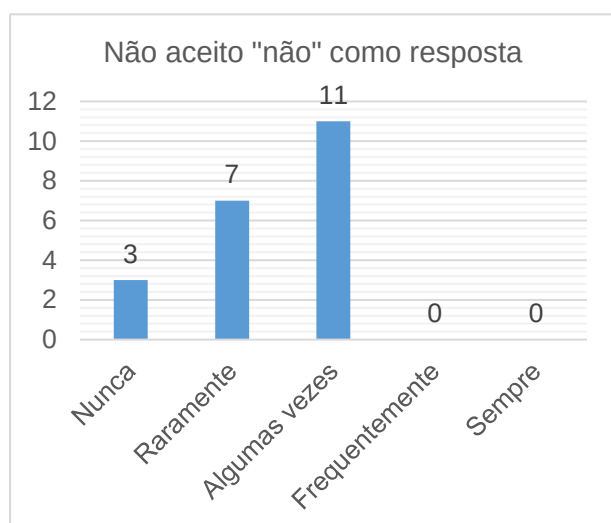
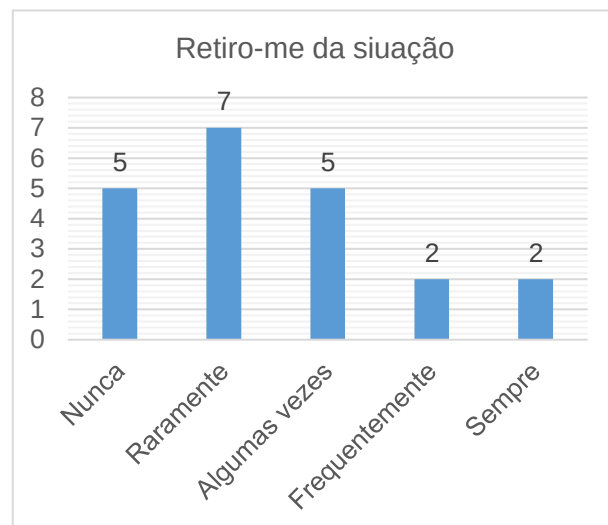
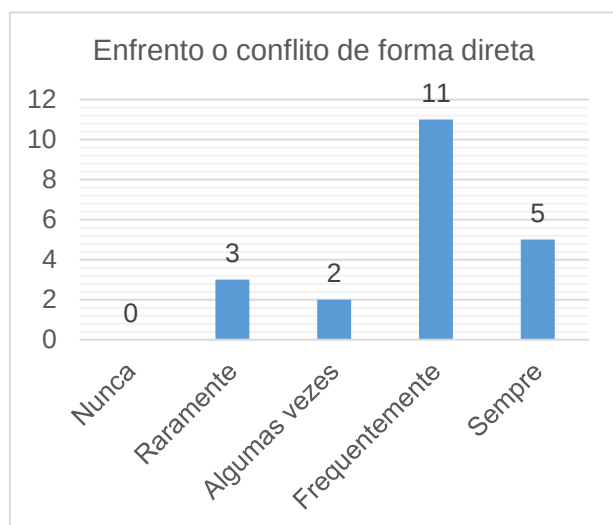
Consigo lidar bem com a opinião dos outros, apesar de diferente da minha



Desisto dos meus objetivos facilmente



Apêndice V – Gráficos adicionais - Gestão de Conflitos



Anexos

Anexo II – Questionário original de gestão de conflitos

Parte II – Autodiagnóstico do estilo de gestão de conflitos

(Adaptado de Neves, Garrido & simões, 2015)

Quando estou em conflito com uma pessoa...

S – Sempre; **F – Frequentemente;** (cerca de 75% das vezes); **O – Ocasionalmente** (cerca de 50% das vezes); **R – Raramente** (cerca de 25% das vezes); **N – Nunca.**

	N	R	O	F	S
1. Tento sempre mostrar ao outro que tenho razão e ganhar a discussão					
2. Prefiro evitar a pessoa até que o problema se resolva por si					
3. Se discordo das ideias da outra pessoa faço-lhe saber que estão erradas					
4. Tento esbater as minhas discordâncias e aceito as propostas do outro					
5. Exploro as nossas diferenças sem alterar a minha posição mas também sem a impor.					
6. Sugiro que o assunto seja adiado para outro encontro para dar tempo ao tempo					
7. Prefiro ganhar do que concordar com compromissos					
8. Não vale a pena tentar mudar as opiniões dos outros. Prefiro desistir e dar-lhes razão					
9. Tento adiar a discussão do assunto até que possa pensar no assunto convenientemente.					
10. Nunca recuo, mesmo face a um bom argumento da outra parte.					
11. Cedo às exigências da outra pessoa logo que ela fica mais emotiva acerca de qualquer assunto					
12. Procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário					
13. Tenho tendência a pôr de lado qualquer aspeto polémico dos assuntos a tratar					
14. Admito que possa estar errado(a), em parte, em vez de esclarecer as nossas diferenças, desde que consiga alguns dos meus objetivos					
15. Dedico mais atenção a certificar-me que a outra pessoa entende a minha posição do que tentar entender a dela					
16. Explico os meus objetivos e, a seguir cedo um pouco para encontrar uma solução de compromisso					
17. Tenho tendência a facilitar a vida à outra pessoa. Assim evito discussões.					
18. Estou mais preocupado com os objetivos que são importantes para mim do que a outra pessoa pensa sobre o assunto					
19. Exprimo apenas parte daquilo que queria realmente dizer					

MARIA CLARA DE ALMEIDA CUSTÓDIO - O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS

	N	R	O	F	S
20. Acho que as diferenças entre as pessoas não valem uma discussão					
21. Procuro ser razoável e não exijo satisfação de todas as minhas preferências, mas tento conseguir alguns dos meus objetivos					
22. Primeiro, discordo abertamente. Depois, convido a outra parte a discutir as nossas diferenças					
23. Dizem-me que aceito muitas vezes soluções de “meias tintas”					
24. Procuro encontrar uma solução mutuamente satisfatória					
25. Concordo imediatamente antes que haja discussão					
26. Arranjo maneira de resolver as coisas à minha maneira sem ter de discutir o assunto diretamente.					
27. Exploro as nossas diferenças sem alterar a minha posição, mas também sem a impor					
28. Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra pessoa me escutou e de que eu também escutei					
29. Acho que se não o agravarmos, com o tempo, o problema tende a resolver-se por si					
30. Se ambos cedermos um pouco, teremos facilmente uma solução.					