



**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Conceição Machado<sup>1</sup>, Paulo Rebelo<sup>2</sup>, Mário Durão<sup>3</sup>

e515471

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5471>

PUBLICADO: 07/2024

**RESUMO**

O Quociente Emocional pode ser um diferencial crítico em contextos onde as habilidades interpessoais e a gestão emocional são essenciais. A Inteligência emocional complementa o Quociente de Inteligência, mas muitas vezes pode superá-lo na determinação do sucesso em carreiras e relacionamentos interpessoais. Investir no desenvolvimento da inteligência emocional pode trazer benefícios significativos tanto para indivíduos quanto para organizações. O setor do imobiliário é notoriamente competitivo e frequentemente envolvido em conflitos e sujeito a mudanças rápidas no mercado. A gestão eficaz de conflitos é crucial para manter a produtividade, a satisfação do cliente e a reputação da empresa. O presente estudo procurou investigar a percepção de trabalhadores do ramo imobiliário, em Portugal, sobre a importância da utilização da Inteligência Emocional (IE) na gestão de conflitos no seio da sua atividade profissional. A amostra é constituída por 71 participantes que responderam a um questionário no Google Forms. Os principais resultados mostram o reconhecimento da IE como importante ou extremamente importante na gestão de conflitos nas organizações e identificam o autoconhecimento e a empatia como sendo os pilares mais importantes da IE na gestão dos conflitos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Emocional. Gestão de Conflitos. Quociente de Inteligência.

**ABSTRACT**

*The Emotional Quotient can be a critical differentiator in contexts where interpersonal skills and emotional management are essential. Emotional Intelligence complements the Intelligence Quotient but can often surpass it in determining success in careers and interpersonal relationships. Investing in the development of emotional intelligence can bring significant benefits to both individuals and organizations. The property sector is notoriously competitive and often embroiled in conflict and subject to rapid changes in the market. Effective conflict management is crucial to maintaining productivity, customer satisfaction and the company's reputation. This study sought to investigate the perception of real estate workers in Portugal about the importance of using Emotional Intelligence (EI) to manage conflicts in their professional activity. The sample consisted of 71 participants who answered a questionnaire using Google Forms. The main results show that EI is recognized as important or extremely important in conflict management in organizations and identify self-knowledge and empathy as the most important pillars of EI in conflict management.*

**KEYWORDS:** Emotional Intelligence. Conflict Management. Intelligence Quotient.

**RESUMEN**

*El Cociente Emocional puede ser un diferenciador crítico en contextos en los que las habilidades interpersonales y la gestión emocional son esenciales. La Inteligencia Emocional complementa el Cociente de Inteligencia, pero a menudo puede superarlo a la hora de determinar el éxito en la carrera profesional y en las relaciones interpersonales. Invertir en el desarrollo de la inteligencia emocional puede reportar importantes beneficios tanto a las personas como a las organizaciones. El sector inmobiliario es notoriamente competitivo, a menudo envuelto en conflictos y sujeto a rápidos cambios en el mercado. La gestión eficaz de los conflictos es crucial para mantener la productividad, la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. Este estudio pretendía investigar la percepción*

<sup>1</sup> Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Atividades Imobiliárias, Lisboa.

<sup>2</sup> Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Atividades Imobiliárias, Lisboa.

<sup>3</sup> Doutor em Educação/Psicologia da Educação, Escola Superior de Atividades Imobiliárias (CICCOI - Centro de Investigação Científica da Construção e do Imobiliário), Lisboa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

*de los trabajadores del sector inmobiliario en Portugal sobre la importancia de utilizar la Inteligencia Emocional (IE) para gestionar los conflictos en su actividad profesional. La muestra estuvo formada por 71 participantes que respondieron a un cuestionario utilizando Google Forms. Los principales resultados muestran que la IE es reconocida como importante o extremadamente importante en la gestión de conflictos en las organizaciones e identifican el autoconocimiento y la empatía como los pilares más importantes de la IE en la gestión de conflictos.*

**PALABRAS CLAVE:** *Inteligencia emocional. Gestión de conflictos. Cociente de Inteligencia.*

### INTRODUÇÃO

Nas organizações contemporâneas, uma gestão eficaz de conflitos emerge como um elemento vital para a sustentabilidade e o sucesso organizacional. Nesse contexto, a inteligência emocional surge como uma competência essencial para líderes e gestores lidarem com as complexidades interpessoais inerentes aos ambientes de trabalho. Este artigo propõe uma análise aprofundada do papel da inteligência emocional na gestão de conflitos nas empresas do ramo imobiliário, explorando suas nuances, desafios e potenciais benefícios.

A crescente complexidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, aliada à diversidade de personalidades, culturas e interesses, torna a gestão de conflitos uma tarefa desafiadora para as organizações. Nesse contexto, a inteligência emocional oferece um conjunto de habilidades e ferramentas que podem capacitar os líderes a lidarem de forma mais eficaz com situações conflituosas, promovendo a cooperação, a inovação e o bem-estar no ambiente organizacional.

Apesar do reconhecimento crescente da importância da inteligência emocional na gestão de conflitos, muitas empresas do ramo Imobiliário ainda enfrentam dificuldades em implementar práticas e políticas que promovam o desenvolvimento dessa competência entre seus líderes e colaboradores. Isso levanta a questão: Como as organizações podem integrar efetivamente a inteligência emocional em suas estratégias de gestão de conflitos para cultivar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos?

O objetivo geral deste estudo é investigar como a inteligência emocional pode ser aplicada de forma eficaz na gestão de conflitos dentro dessas organizações, visando promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Pretende-se identificar os componentes fundamentais da inteligência emocional relevantes para a gestão de conflitos, analisar as estratégias e técnicas baseadas na inteligência emocional que podem ser empregues pelos gestores para resolver conflitos organizacionais e avaliar o impacto da aplicação da inteligência emocional na redução de conflitos e na melhoria do desempenho individual e organizacional.

Para isso, foi aplicado um questionário a uma amostra por conveniência composta por 71 participantes, com recurso à ferramenta *Google Forms*. Após a apresentação de dados e sua discussão, serão apresentadas algumas considerações finais.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

### MARCO TEÓRICO Inteligência Emocional

A inteligência emocional é uma habilidade que se consubstancia na capacidade de reconhecer, de compreender e de controlar as emoções, tanto em relação a si mesmo como na relação com os outros, podendo ser adquirida e aperfeiçoada ao longo da vida, desempenhando um papel fundamental na gestão de conflitos, na medida em que influencia diretamente a forma como se gerem as emoções perante situações de conflito. Fachada (2018) corrobora esta ideia e acrescenta que essa habilidade tem como objetivo distinguir as emoções e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação, de forma positiva.

O conceito de Inteligência Emocional (IE) é uma maneira inovadora de entender as habilidades humanas, principalmente do que diz respeito ao controle de suas emoções. Em 1990, Solovey e Mayer propuseram o conceito, que foi popularizado por Daniel Goleman na década de 90, enfatizando a importância da relação teórica entre inteligência e emoção (Ferreira *et al.*, 2023).

"Enquanto a Inteligência Emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais", afirma Goleman (2005 p. 25).

A capacidade de reconhecer, entender, controlar e avaliar as emoções, tanto próprias quanto alheias é o que Goleman define como Inteligência Emocional (Goleman, 2018; Mayer *et al.*, 1990). O sucesso pessoal e profissional depende da IE, que complementa a Inteligência Intelectual medida pelo Quociente de Inteligência QI (Goleman, 2011). Além disso, destaca que as pessoas com alto grau de IE têm maior probabilidade de ter relacionamentos mais satisfatórios, lidar melhor com o *stress* e tomar decisões mais sensatas (Ferreira *et al.*, 2023). Esse conceito defende que habilidades emocionais são igualmente importantes à inteligência, contrariando a teoria tradicional de inteligência que se baseia apenas em testes de QI (Gardner, 1983, citado em Goleman, 2018).

Salovey *et al.*, (2004), classificaram a Inteligência Emocional em quatro áreas: essas áreas são essenciais para entender e administrar as emoções, tanto suas quanto das outras pessoas. Estes autores enumeraram quatro dimensões da Inteligência Emocional: Percepção e Avaliação Emocional: envolve a capacidade de identificar e compreender as emoções em si mesmo e nos outros, bem como avaliar a intensidade e o significado dessas emoções. A Facilitação Emocional: é a capacidade de lidar eficazmente com as emoções próprias e alheias e de ajudar os outros a fazerem o mesmo. A Compreensão Emocional: que envolve a capacidade de entender as complexas interações entre emoções e pensamentos, bem como gerir o *stress* de forma construtiva. Inclui interpretar as emoções de maneira precisa e compreender como as emoções afetam o pensamento e o comportamento. Por último a Gestão Emocional que trata da capacidade de usar as emoções de maneira eficaz para ajudar a pensar e se comportar de maneira mais eficaz. Isso inclui usar as emoções para motivar, direcionar o comportamento e resolver problemas criativos.

Para Goleman (2018), a IE tem em cinco componentes principais: autoconhecimento emocional, autogestão emocional, consciência social, habilidades de relacionamento e autogestão de relacionamento. Para o sucesso pessoal e profissional, essas áreas abrangem um conjunto de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

habilidades emocionais essenciais, que permitem que as pessoas entendam, expressem e controlem suas próprias emoções, bem como estabelecer relacionamentos positivos com os outros.

A IE é importante não apenas na vida pessoal, mas também no trabalho, especialmente em áreas como gestão de conflitos, tomada de decisões e liderança (Ferreira *et al.*, 2023). De acordo com Goleman (2018), indivíduos com alto nível de IE são mais eficazes em suas vidas pessoais e profissionais, pois demonstram maior autocontrole e capacidade de lidar com situações adversas. Além disso, a prática e o aprimoramento das habilidades emocionais podem levar ao desenvolvimento da Inteligência Emocional ao longo da vida (Ferreira *et al.*, 2023). Mayer *et al.*, (2008) busca aprofundar o conhecimento sobre os métodos de medição e avaliação da IE, enfatizando a necessidade de uma abordagem científica na pesquisa deste tema.

É importante observar que a IE não é apenas uma disciplina da psicologia; mas também é útil em áreas como a gestão de recursos humanos e serviço social, onde é vista como um requisito para contratação de pessoal (Custódio, 2021). No ambiente de trabalho contemporâneo, a compreensão das emoções e a capacidade de lidar com elas são cada vez mais valorizadas.

### QUOCIENTE EMOCIONAL VS QUOCIENTE INTELLECTUAL

Enquanto o QE se refere à capacidade de perceber, entender e controlar as emoções, tanto em si quanto em outras pessoas, o QI foca-se nas habilidades cognitivas. Goleman (2018) destacou a importância do QE para o sucesso pessoal e profissional, sendo um dos primeiros a popularizar o conceito. O autoconhecimento emocional, a autogestão emocional, a empatia e as habilidades interpessoais são componentes do QE.

O conceito de inteligência tem sido amplamente experimentado e treinado desde o início dos estudos sobre inteligência. O QI, introduzido por Lewis Terman na sua famosa revisão do teste Stanford-Binet, em 1916, é uma das medidas de inteligência mais tradicionais e um dos testes mais de QI mais populares e bem-sucedidos. Mas o QE, popularizado por Goleman, ganhou destaque ao longo da evolução da compreensão da inteligência. Ao discutir a natureza, as diferenças e as relações entre QI e QE, este artigo oferece informações úteis sobre seu papel na compreensão da capacidade humana.

Pesquisas recentes demonstraram a importância tanto do QI quanto do QE para o sucesso pessoal e profissional. Por exemplo, um estudo longitudinal conduzido por Sternberg *et al.*, (2012) descobriu que tanto o QI quanto o QE, estavam positivamente associados ao desempenho acadêmico e profissional ao longo da vida. Além disso, estudos de neuroimagem demonstraram que o QI e o QE estão relacionados a diferentes padrões de atividade cerebral, destacando suas bases biológicas únicas. Um estudo realizado por Sternberg *et al.*, (2012) encontrou uma visão positiva entre QI e QE e o sucesso acadêmico e profissional ao longo da vida.



## **EMOÇÕES E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

As emoções foram historicamente vistas como componentes disfuncionais que prejudicam a racionalidade e o funcionamento de uma organização. Mas uma perspectiva mais moderna confirma a relação entre racionalidade e emoção, como demonstra Custódio (2021).

As emoções afetam muito as nossas vidas e as interações sociais. Fachada (2018) discute a natureza das emoções e como elas impactam os relacionamentos humanos. Ela enfatiza como as nossas percepções, respostas e comportamentos são influenciados pelas emoções, que, por sua vez, impactam a qualidade de nossas interações sociais. Outros escritores contribuíram significativamente para o estudo da Inteligência Emocional e das emoções, como Salovey e Mayer (1990, citados por Goleman, 2005), que sugeriram um modelo de IE que inclui a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as emoções, bem como a capacidade de utilizar as emoções para ajudar a pensar e adaptar-se.

As abordagens destes autores afirmam que as emoções são uma parte intrínseca da experiência humana e que desempenham um papel importante na comunicação, na tomada de decisões e na criação de vínculos sociais. As emoções têm o poder de afetar o comportamento individual e coletivo, o que tem um impacto na dinâmica de grupos e organizações. Por exemplo, emoções como compaixão, gratidão e empatia podem fortalecer os laços interpessoais e criar um ambiente de trabalho positivo. Mas as emoções também podem causar conflitos, especialmente quando não são planejadas ou geridas corretamente. Diferenças de opinião, valores ou necessidades podem levar a conflitos interpessoais, que muitas vezes são exacerbados por emoções como raiva, ressentimento ou mágoa. A IE essencial para resolver conflitos de forma construtiva. As habilidades emocionais ajudam os membros de uma equipa a colaborar melhor e resolver melhor os conflitos.

Autores como Cunha e Rego (2014) enfatizam a importância de uma abordagem dialética que engloba a razão e a emoção como realidades interconectadas. Os mesmos autores citam Damásio, que diz que as emoções podem ajudar a raciocinar, embora não sempre estejam em conflito com a racionalidade. Ao destacar a interação entre o cérebro emocional e o cérebro pensante, Goleman (2018) oferece uma visão evoluída do cérebro humano. Ele enfatiza o papel das emoções na sobrevivência e na tomada de decisões, explicando como o cérebro evoluiu ao longo dos milênios. O autor enfatiza que o cérebro emocional precedeu o cérebro racional e que ambos trabalham juntos para determinar como as pessoas se comportam.

A IE desempenha um papel importante no ambiente organizacional, afetando a eficácia individual e coletiva. A forma como as emoções são compartilhadas dentro de grupos relacionados ao comportamento e ao desempenho dos membros da equipa é destacada por estudos sobre IE coletiva, como os de Barsade (2002).

Salovey e Mayer (2000, citado por Martin e Boeck, 2014), identificam cinco capacidades-chave da IE: reconhecimento das próprias emoções, controlo emocional, uso do potencial existente, reconhecimento das emoções dos outros e criação de relações sociais. Além disso, a IE pode ser aprendida e aprimorada ao longo da vida, o que requer esforço e cuidado emocional. É uma



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

componente crucial da inteligência humana, influenciando não só o bem-estar pessoal, mas também o desempenho e o funcionamento das organizações.

As emoções são muito importantes para as interações humanas e para como lidamos com o mundo ao nosso redor. Fachada (2018) examina a complexidade das emoções e como elas impactam as relações entre as pessoas. Ela enfatiza como as nossas percepções, reações e comportamentos são influenciados pelas emoções, o que impacta a qualidade de nossas interações sociais.

Fachada (2018) afirma que a capacidade de compreender e controlar as emoções é essencial para a construção de relacionamentos que sejam saudáveis e produtivos.

### GESTÃO DE CONFLITOS

Reconhecido pela sua teoria sobre resolução de conflitos e pela distinção entre conflitos construtivos e destrutivos, Deutsch (1973) é amplamente reconhecido como um dos fundadores da pesquisa moderna sobre conflito, cooperação e competição.

Custódio (2021) aborda como lidar com conflitos e destaca como eles podem acontecer tanto do mundo profissional quanto pessoal. O autor enfatiza que os conflitos evoluíram ao longo dos anos como resultado das mudanças culturais e tecnológicas que ocorreram na sociedade. Reis (2018) observa que há muitas definições de conflito, mas todas concordam que surgem de diferentes perspectivas sobre um determinado assunto. Ruffatto *et al.*, (2017) enfatizam que, embora os conflitos sejam frequentemente associados a brigas e atritos nas empresas, eles também ocorrem nas relações entre duas ou mais pessoas. Bonholdt (2007) sustenta que a melhor forma de resolver um conflito é expor o problema. O conflito pode ser definido como qualquer manifestação de desacordo entre indivíduos, grupos ou organizações (Rahim; Antonioni, 1999; Krumov *et al.*, 2000). Algumas pessoas veem-no como prejudicial (Pondy, 1967; Blake & Mouton, 1981). Outras veem-nos como necessário (Deutsch, 2003). Taylor, (1991, citado por Ruffatto 2017) afirma que a qualidade dos conflitos pode ajudar as organizações, aumentando a criatividade e a inovação.

Com a globalização, a concorrência no mercado aumentou, o que levou as empresas a formarem equipas heterogêneas para fornecerem soluções inventivas, conforme McIntyre (2007) enfatiza. Neto (2005) alerta que as empresas que não gerem bem os conflitos correm o risco de prejudicar o ambiente organizacional. Por outro lado, McIntyre (2007) enfatiza que o conflito pode ter efeitos positivos e negativos. As fontes comuns de conflitos organizacionais incluem interdependência no trabalho, competição por recursos e opiniões divergentes dos membros (Reis, 2018). O autor divide os conflitos em conflitos de processo, relacionamento e tarefa.

Há três tipos de conflitos, de acordo com Fachada (2018). Os conflitos intrapessoais, que ocorrem dentro de uma pessoa quando precisa escolher entre duas opções. Os conflitos interpessoais, que ocorrem quando há conflito, desacordo ou tensão entre duas ou mais pessoas, (podem ser causados por opiniões divergentes, valores, interesses ou personalidades) e os conflitos organizacionais, que são discordâncias ou conflitos que surgem dentro da estrutura formal de uma organização. Os conflitos organizacionais podem existir entre gerentes e funcionários, entre departamentos ou entre sindicatos e administração. O conflito numa organização pode ser funcional, o



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

que significa que leva à inovação e ao melhor desempenho ou disfuncional, ou que significa que prejudica a eficiência e a eficácia da organização. Para Carvalho (2010), a maior parte dos conflitos, surgem por incapacidade da utilização da IE.

### ETAPAS DA EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS

A obra de Fachada (2018) descreve as etapas de evolução dos conflitos que ajudam a entender melhor como os conflitos se desenvolvem ao longo do tempo. Esses passos são essenciais para entender como os conflitos surgem, se desenvolvem e como podem ser resolvidos de forma eficaz. As partes envolvidas serão mais capazes de lidar com os conflitos de forma construtiva e podem encontrar soluções que promovam a colaboração, o entendimento mútuo e a resolução de disputas se considerarem e entenderem essas etapas.

As etapas são: a Incubação - nesta fase inicial, os conflitos estão presentes, mas as partes ainda não falam abertamente sobre eles; a Consciencialização – durante esta etapa, as partes envolvidas começam a reconhecer e identificar os problemas centrais do conflito. À medida que aprendem sobre a amplitude do problema, as questões em disputa tornam-se mais evidentes (Pruitt; Kim, 2004). A fase seguinte é a Disputa - durante a etapa de disputa, o conflito atinge seu ponto alto. As partes entram em confronto direto umas com as outras, expressando abertamente as suas diferenças e buscando defender os seus interesses e pontos de vista, (Thomas, 1992). Quando o processo de resolução do conflito está em andamento, podem surgir ações hostis, discussões acaloradas e tentativas de persuasão ou manipulação para obter uma vantagem na resolução do conflito.

Por fim, a fase mais destrutiva do conflito, a Ecloração - ocorre quando o conflito atinge um ponto crítico em que a tensão se torna insustentável e ocorre uma explosão física ou emocional (Deutsch, 1973). As emoções acabam por resultar em comportamentos impulsivos ou agressivos, o que pode prejudicar as relações interpessoais e o ambiente em que o conflito ocorre. Este é frequentemente um ponto de viragem do conflito, quando as partes interessadas podem entender que é hora de chegar a uma solução para evitar problemas maiores. As partes serão mais capazes de lidar com os conflitos de forma construtiva e podem encontrar soluções que promovam a colaboração, o entendimento mútuo e a resolução de disputas se considerarem e entenderem essas etapas.

### LIDAR COM OS CONFLITOS

A capacidade de lidar com conflitos de forma eficaz é essencial em vários contextos sociais e profissionais. Vários métodos para lidar com o conflito são apresentados em Fachada (2018), com ênfase em como evitá-lo, desativá-lo e enfrentá-lo, conforme sugerido por Blake e Mouton (1964). Evitar o conflito, pode ocorrer quando as partes interessadas ignoram o problema, ou ignoram ou adiam a sua resolução. Quando o conflito não é priorizado ou quando não há espaço para discussão adequada, essa abordagem pode ser útil. No entanto, a evitação a longo prazo pode resultar em problemas mais graves.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

Desativar o conflito envolve diminuir a intensidade do conflito ou minimizá-lo através de técnicas de negociação e comunicação. A busca por pontos em comum e a promoção de um ambiente de conversa aberto e respeitoso são alguns exemplos. Ao cessar o conflito, as partes procuram evitar conflitos negativos e encontrar um terreno comum. Moore (2014) salienta que a mediação é uma maneira eficiente de resolver conflitos, na qual um mediador imparcial facilita a comunicação entre as partes envolvidas e auxilia na busca por soluções que sejam aceites por todos.

Outro método é enfrentar o conflito, que significa abordá-lo diretamente, admitindo diferenças de opinião ou interesses e tentando chegar a uma solução que seja satisfatória para ambos os lados. Isso requer uma comunicação sincera e assertiva, em que todos os envolvidos possam expressar abertamente seus pontos de vista e preocupações.

### TÉCNICAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Resolver conflitos de forma eficaz nas organizações é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Diversos autores e estudos têm identificado técnicas e habilidades que podem ser empregues para lidar com conflitos de maneira construtiva. As habilidades mencionadas por Fachadas (2018) são consistentes com as práticas recomendadas por diversos estudiosos da área. Diagnosticar a natureza do conflito, envolver-se no confronto, escutar ativamente e buscar soluções colaborativas são elementos essenciais para resolver conflitos de forma eficaz e construtiva nas organizações. Ao aplicar essas técnicas com sensibilidade e habilidade, os líderes e membros das equipes podem promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Fachada (2018) divide os conflitos em três estratégias principais: ganhar-perder, perder-perder e ganhar-ganhar. A estratégia ganhar-perder pode trazer ganhos imediatos para a parte vencedora, que geralmente tem a autoridade e causa raiva e descontentamento à parte perdedora, o que pode prejudicar as relações a longo prazo.

Já na estratégia, perder-perder, nenhuma das duas partes ganha nada do processo de resolução do conflito. Quando as partes se recusam a ceder ou se comprometem, isso pode resultar em um impasse em que nenhuma das partes consiga alcançar seus objetivos. Whetten e Cameron (2020) afirmam que esta abordagem pode evitar conflitos mais graves e manter a paz temporariamente. No entanto, ela não resolve as questões subjacentes e pode levar a uma insatisfação mútua, pois nenhum dos lados consegue satisfazer plenamente os seus interesses.

Por fim, a melhor das estratégias, Ganhar-Ganhar. Este é um método de trabalho em equipa para encontrar soluções que atendam às necessidades e desejos de todas as partes interessadas. A abordagem ganhar-ganhar tende a fortalecer as relações e promover a resolução de conflitos de forma mais eficaz e rigorosa, embora possa exigir mais tempo e esforço. Robbins e Judge (2018) destacam que esta estratégia promove relações positivas a longo prazo e pode levar a soluções inovadoras. No entanto, pode ser demorado e requer um alto nível de confiança e comunicação entre as partes.

A inteligência emocional é extremamente importante na gestão de conflitos, na medida em que estes geram, com frequência, frustração, raiva e ressentimento, e um sujeito emocionalmente inteligente terá capacidade para lidar com essas emoções sem se sentir ameaçado ou desvalorizado,

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

sendo que isso contribuirá para reduzir a intensidade das emoções negativas e abrir caminho para uma comunicação mais produtiva e uma resolução efetiva.

### MÉTODO

Para o presente estudo, optou-se por utilizar uma abordagem quantitativa, uma escolha metodológica fundamentada na coleta e análise de dados numéricos. Esta abordagem é amplamente defendida por vários autores que reconhecem o seu valor na pesquisa científica por meio de dados numéricos e métodos analíticos, como é o caso de Creswell (2017). Creswell sublinha que esta metodologia é essencial para investigar questões nas quais os resultados podem ser objetivamente quantificados e estatisticamente analisados, facilitando assim a formulação de generalizações válidas e aplicáveis. Bryman (2016) argumenta que a pesquisa quantitativa é fundamental para a obtenção de resultados objetivos e quantificáveis, essenciais para a validação teórica e a generalização dos achados. Da mesma forma, Hair *et al.*, (2019) defendem que a análise estatística rigorosa da abordagem quantitativa fortalece a confiabilidade dos resultados, permitindo uma avaliação mais precisa e abrangente dos fenômenos estudados.

O objetivo da pesquisa foi investigar a percepção de trabalhadores do ramo imobiliário, em Portugal, sobre a importância da utilização da Inteligência Emocional (IE) na gestão de conflitos no seio da sua atividade profissional. Tendo em conta esse objetivo, utilizou-se por base um instrumento que, assumiu a forma de um questionário.

Para tal, os autores elaboraram um questionário estruturado em duas partes: uma parte de caracterização sociodemográfica, por forma a ser possível conhecer os participantes e uma segunda parte à recolha de informação, em que os participantes indicaram o grau de importância, de concordância e de frequência em determinadas questões. Esta segunda parte apresentou um conjunto de perguntas sobre a opinião dos participantes, relativamente aos pilares da IE na gestão de conflitos

Foram também agrupadas questões que utilizaram a escala de Likert de 5 pontos para as respostas, tendo as opções para o grau de importância: Extremamente importante; Muito importante; Importante; Pouco importante; Nada importante, para o grau de concordância: Concordo totalmente, Concordo, Não Concordo nem discordo, Não concordo; Discordo totalmente e para o grau de frequência: Muito frequente, Frequentemente, Ocasionalmente, Raramente e Nunca. A simplicidade e clareza da escala de Likert facilitam a análise estatística dos dados, permitindo a comparação direta entre diferentes grupos ou variáveis (Norman, 2010). Esta estrutura direta e padronizada facilita não apenas a coleta de dados, mas também a sua análise quantitativa.

O questionário foi distribuído através da aplicação do Google Forms. Todas as respostas do inquérito respeitaram o anonimato dos participantes. Quanto à organização dos dados da pesquisa, foi utilizada a ferramenta Excel para a construção de tabelas, analisando-as de forma quantitativa.

A amostra é constituída por 71 participantes, tendo-se optado por uma amostragem não probabilística, nomeadamente, a amostragem por conveniência, que permitiu a recolha rápida de dados ao selecionar participantes com base na sua disponibilidade e conveniência, sem seguir um processo formal de seleção probabilística.

**RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

A população alvo deste estudo compreende profissionais ligados ao sector imobiliário e que se encontrem ativos na vida profissional. Relativamente aos dados sociodemográficos, os participantes têm idade superior a 30 anos e realça-se o fato de 58% terem uma idade superior a 50 anos. A amostra é composta por 60,3% de pessoas do sexo feminino e 38,7% do sexo masculino, sendo que 46,7% são casados, 36% divorciados e os restantes 17,3% são solteiros.

Predominam as habilitações literárias de ensino superior, com 66,7% dos participantes e 32% com o ensino Básico e Secundário. A maioria inquiridos, 78,7% tem uma situação profissional estabilizada como quadros efetivos na empresa, 16% com contrato a termo certo e 4% estão atualmente desempregados. Dos inquiridos, 62,7% trabalham na mesma organização há mais de 5 anos, 41,4% desempenham funções de direção e 26,7% de gestão, nas empresas onde trabalham.

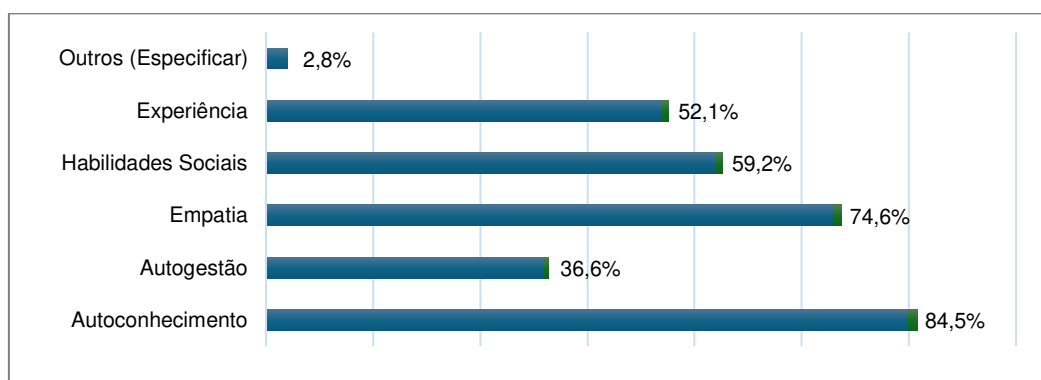
### RESULTADOS

Os principais resultados mostram o reconhecimento da IE como importante ou extremamente importante na gestão de conflitos nas organizações e identificam o autoconhecimento e a empatia como sendo os pilares mais importantes da IE na gestão dos conflitos.

Da amostra, 56% dos inquiridos nunca participaram em ações de formação, relacionadas com IE ou gestão de conflitos, na empresa onde colaboram, apesar de 72% já terem estado envolvidos em situações onde a IE foi eficazmente utilizada para resolver um conflito.

**Figura 1**

Pilares da IE na gestão de conflitos



Na opinião dos participantes, o autoconhecimento é o maior pilar da Inteligência Emocional na gestão de conflitos, com 84,5% dos participantes a referirem este fator, seguido da empatia (74,6%), conforme Figura 1.

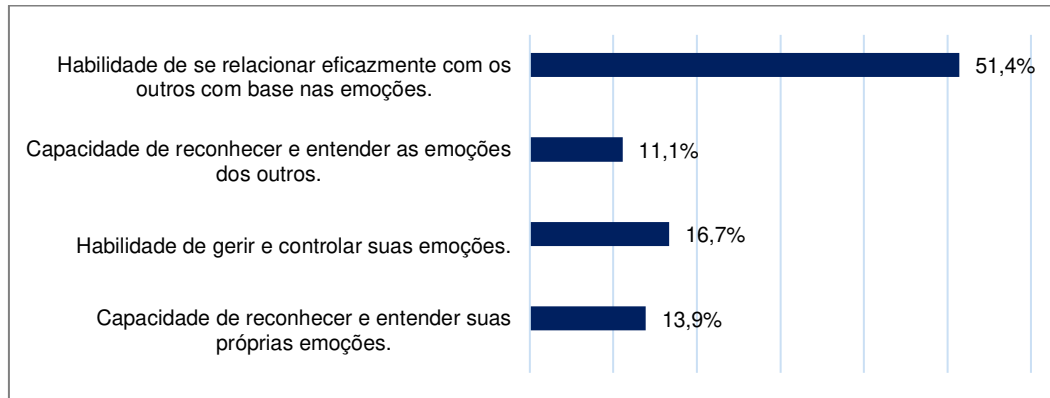


## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

**Figura 2**

Definições de Inteligência Emocional



Relativamente à definição de IE, 51,4 % dos participantes define-a como a habilidade de se relacionar eficazmente com os outros com base nas emoções, superando a habilidade de gerir e controlar suas emoções, com 16,7%, conforme demonstra Figura 2.

**Tabela 1**

Importância da Inteligência Emocional

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Importância da IE na gestão de conflitos na organização	66,2%	26,8%	7%	0%	0%
Perceção da importância dada pela empresa à IE dos colaboradores	19,7%	23,9%	29,6%	18,3%	8,5%

Conforme resulta da Tabela 1, todos os participantes consideram que a Inteligência Emocional é importante, muito importante ou extremamente importante na gestão de conflitos na organização. Nenhum dos participantes lhe atribuiu desvalor, segundo os dados.

Já quanto à perceção dos participantes em relação a importância dada pela empresa a inteligência emocional dos colaboradores, as respostas não foram tão consensuais, na medida em que 8,5% referem que, na sua perspetiva, a empresa não dá importância à inteligência emocional dos seus colaboradores e 18,3% referem que a importância atribuída é pouca.

**Tabela 2**

Capacidades Individuais

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Discordo totalmente
Importância de ouvir ativamente as perspetivas dos outros antes de responder	70,4%	28,2%	1,4%	0%	0%



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

Comprometimento na busca de soluções que atendam às necessidades das partes envolvidas num conflito	53,5%	36,6%	9,9%	0%	0%
Capacidade de reconhecer e lidar com as próprias emoções durante situações de conflito	21,1%	64,8%	12,7%	0%	1,4%
Capacidade de comunicar as preocupações de forma clara e respeitosa durante os conflitos	29,6%	60,6%	8,5%	1,4%	0%
Reconhecimento de que a IE pode ser desenvolvida e melhorada	71,8%	25,4%	2,8%	0%	0%

De acordo com os resultados da Tabela 2, a maioria dos participantes reconhece as capacidades de reconhecer e lidar com as próprias emoções durante situações de conflito, (21,1% concorda totalmente e 64,8% concorda) e de comunicar as preocupações de forma clara e respeitosa durante os conflitos, (29,6% concorda totalmente e 60,6% concorda).

Apenas uma minoria não tem opinião ou discorda. Relativamente à importância de ouvir ativamente as perspectivas dos outros antes de responder, 98,6% afirma como positivo e 97,2% concorda que a IE pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. Estes resultados demonstram que a autoavaliação dos participantes é positiva para as capacidades individuais da utilização da IE na gestão dos conflitos.

**Tabela 3**

### Atitudes na Gestão do Conflito

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Discordo totalmente
Valorização da resolução colaborativa de conflitos para soluções duradouras e benéficas para as partes.	60,60%	35,20%	4,20%	0%	0%
Importância da manutenção de relacionamentos positivos após a resolução de conflitos.	50,70%	47,90%	1,40%	0%	0%
Importância de abordar os conflitos de forma proativa para evitar a escalada.	45,10%	52,10%	2,80%	0%	0%

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, os profissionais do setor imobiliário, valorizam a colaboração de ambas as partes de modo a encontrarem soluções benéficas e duradouras, sendo que apenas 4,2% não emitiu opinião. Também é notório a valorização relativamente à abordagem proativa para evitar a escalada dos conflitos (52,1% concorda e 45,1% concorda totalmente). Estes mesmos profissionais também atribuem especial importância à manutenção de relacionamentos positivos após a resolução de conflitos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

**Tabela 4**

Apoios fornecidos pela Organização

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo	Discordo totalmente
A organização fornece suporte/recursos adequados para a resolução eficaz de conflitos	12,70%	43,70%	33,80%	7%	2,80%
Valorização da IE enquanto instrumento variável de apoio à progressão profissional	36,60%	46,50%	15,50%	1,40%	0%

Os resultados da Tabela 4 demonstram que os participantes sentem falta de apoio por parte organização no fornecimento de recursos adequados à resolução eficaz dos conflitos (9,8% discorda e 33,8% não emite opinião) Os participantes reconhecem que a IE é um instrumento que apoio a progressão profissional (83,2% de concordância).

**Tabela 5**

A Inteligência Emocional na liderança da organização

	Muito frequente	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Os líderes da organização demonstram habilidades de inteligência emocional ao lidar com conflitos	16,90%	42,25%	28,17%	7,04%	6%

Apenas 59% dos participantes referem que os líderes das suas empresas demonstram com frequência, ou muita frequência, habilidades de IE ao lidar com conflitos. Estes resultados demonstram o sentimento da falta de habilidade dos líderes das organizações que representam em utilizarem a IE ao lidarem com os conflitos.

Cerca de metade reconhece a importância de manter relacionamentos positivos mesmo após a resolução de um conflito e entende que a resolução colaborativa de conflitos pode resultar em soluções mais duradouras e benéficas para todas as partes envolvidas. O mesmo universo reconhece também a importância de abordar os conflitos de forma proativa para evitar escaladas negativas. No entanto, e no que diz respeito às empresas onde trabalham, poucos acreditam que a sua organização fornece suporte e recursos adequados para resolver conflitos de forma eficaz. As respostas mostram alguma insegurança dos colaboradores relacionadas com a confiança nas suas capacidades de comunicar as suas preocupações de forma clara e respeitosa durante conflitos.

### CONSIDERAÇÕES

Com base nas respostas reunidas, é evidente que a Inteligência Emocional assume um papel importante na gestão de conflitos dentro das organizações, com uma grande maioria dos participantes a reconhecer a sua importância fundamental. A alta percentagem (93%), que atribui muita ou extrema importância à IE na resolução de conflitos, juntamente com os 7% que a consideram muito importante,



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

demonstra a percepção generalizada de que as habilidades emocionais são essenciais para lidar com questões interpessoais no ambiente de trabalho.

No entanto, enquanto muitos acreditam na capacidade de desenvolver e aprimorar essa habilidade ao longo do tempo, há uma discrepância significativa na percepção da importância dada pelas empresas à IE dos colaboradores. O fato de que 25% dos inquiridos consideram que as suas empresas valorizam pouco ou nada a IE dos colaboradores sugere uma lacuna entre a importância atribuída pelos colaboradores e o reconhecimento por parte das organizações.

Embora haja um reconhecimento geral da importância de manter relacionamentos positivos e adotar abordagens colaborativas na resolução de conflitos, muitos participantes expressam dúvidas sobre o suporte e os recursos fornecidos pelas suas organizações para resolver conflitos de maneira eficaz. A percepção de que as empresas não estão a oferecer o apoio necessário pode gerar um ambiente de desconfiança e frustração entre os colaboradores, dificultando ainda mais a gestão de conflitos.

Além disso, a pesquisa revela uma certa insegurança entre os profissionais do ramo imobiliário, em relação à sua capacidade de comunicar preocupações de forma clara e respeitosa durante conflitos. Essa falta de confiança pode resultar numa comunicação deficiente e na não resolução adequada de conflitos, o que pode afetar negativamente o ambiente dentro da organização e a consequente produtividade.

Importa destacar que os conflitos são uma excelente oportunidade para introduzir mudanças nas organizações, promove a coesão entre os membros das equipas e pode contribuir para a melhoria da eficácia da equipa, pelo que são manifestos os benefícios tanto para os trabalhadores como para as organizações, de se criarem oportunidades para a aplicação da inteligência emocional nas empresas.

Algumas estratégias de aplicação da inteligência emocional poderão passar pelo processo de recrutamento e de seleção, tendo em consideração não só as habilidades técnicas, mas também as competências emocionais. Outras estratégias poderão passar pelo investimento em programas de desenvolvimento pessoal para os trabalhadores, e pela promoção de uma comunicação aberta capaz de contribuir para a resolução de conflitos de forma construtiva, beneficiando tanto os funcionários quanto a própria organização. Valorizar a Inteligência Emocional e implementar boas práticas de gestão de conflitos podem contribuir significativamente para o sucesso pessoal e coletivos dos trabalhadores e, por conseguinte, para a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

Relativamente ao presente estudo, sugere-se que possa ser replicado junto de outras amostras, mais amplas, que não só compostas por profissionais do setor imobiliário. Também a validação do questionário elaborado pelos autores poderá constituir uma oportunidade de desenvolvimento deste estudo.

### REFERÊNCIAS

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Breakthrough in organization development**. [S. l.]: Jossey-Bass, 1981.

RECIMA21 - Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
 Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

- BRYMAN, A. **Social research methods**. 5 ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- CARVALHO, J. **Negociação para incompetentes relacionais**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design**: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. New York: Sage, 2017.
- DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**: Constructive and destructive processes. [S. l.]: Yale University Press, 1973.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Sílabo, 2018.
- FERREIRA, F.; FONSECA, M. E.; NUNES, A. Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos. **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 68, p. 219-231, 2023. DOI: 10.14295/online.v17i68.3863
- GHONIEM, N.; FATHI, M.; KHALIFA, H. The role of emotional intelligence and interpersonal communication in developing service quality. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 469–482, 2011. <https://doi.org/10.1108/0262171111130497>
- GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence**: Why It Can Matter More Than IQ. [S. l.]: Bantam Books, 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Editora Objetiva, 2018.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. São Paulo: Editora Objetiva, 2005.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 8 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- MAYER, J. D.; DIPAOLO, M.; SALOVEY, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**, v. 54, n. 3-4, p. 772-781, 1990.
- MOORE, C. W. **The mediation process**: Practical strategies for resolving conflict. 4. ed. Jossey-Bass, 2014.
- NORMAN, G. Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. **Advances in Health Sciences Education**, v. 15, n. 5, p. 625-632, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>
- PONDY, L. R. Organizational conflict: Concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 296-320, 1967. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- PRUITT, D. G.; KIM, S. H. **Social conflict**: Escalation, stalemate, and settlement. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D. A measure of styles of handling interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 368-376, 1999. <https://doi.org/10.2307/256627>
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. 18. ed. Londres: Pearson, 2018.
- SALOVEY, P.; CARUSO, D.; MAYER, J. D. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 2000.
- SALOVEY, P.; CARUSO, D.; MAYER, J. D. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 197-215, 2004.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Conceição Machado, Paulo Rebelo, Mário Durão

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

STANFORD, L. M.; BINET, A. **The Stanford revision of the Binet-Simon scale for measuring intelligence**. Londres: Williams & Wilkins Company, 1916.

STERNBERG, R. J.; LAUTREY, J.; LUBART, T. I.; MIAO, C. H. Modelos de sucesso na vida e inteligência: uma perspectiva integrativa. **Perspectivas Psicológicas sobre Ciência**, v. 7, n. 4, p. 361-381, 2012.

TERMAN, L. M. **The Measurement of Intelligence: an Explanation of and a Complete Guide for the Use of the Stanford Revision and Extension of the Binet-Simon Intelligence Scale**. [S. l.]: Houghton Mifflin, 1916.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: Reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 265-274, 1992. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>

WHETTEN, D. A.; CAMERON, K. S. **Developing management skills**. 10. ed. Londres: Pearson, 2020.