



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**  
**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUCYARA SALES DOS SANTOS**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE CONFLITOS  
DE EQUIPES DE TRABALHO.**

**JOÃO PESSOA**

**2026**

**LUCYARA SALES DOS SANTOS**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE CONFLITOS  
DE EQUIPES DE TRABALHO.**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Prof<sup>a</sup> Dra. Karoline Fernandes Siqueira Campos

**JOÃO PESSOA**

**2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

S237i Santos, Lucyara Sales dos.

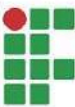
Inteligência emocional e sua influência na gestão de conflitos de equipes de trabalho / Lucyara Sales dos Santos. – 2026.  
67 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026.

Orientação: Prof<sup>ª</sup> Dra. Karoline Fernandes Siqueira Campos

1.Inteligência emocional. 2. Gestão de conflitos. 3. Equipe de trabalho. 4. Relação interpessoal. 5. Ambiente organizacional. I. Título.

CDU 159.9:005.574(043)

 <b>INSTITUTO FEDERAL</b> Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
---	--

AVALIAÇÃO 65/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 11 de junho de 2026.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Lucyara Sales dos Santos**

Matrícula 20221480093

### INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES DE TRABALHO: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **08/junho/2026**, às **20:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

#### **BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)**

Orientador(a)

**Vinicius Batista Campos (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Glauco Barbosa de Araujo (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Karoline Fernandes Siqueira Campos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 11/06/2026 18:27:19.
- **Vinicius Batista Campos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 11/06/2026 18:35:55.
- **Glauco Barbosa de Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/06/2026 22:13:58.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 891442  
Verificador: 315fde2bdf  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

**LUCYARA SALES DOS SANTOS**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE CONFLITOS  
DE EQUIPES DE TRABALHO.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em  
Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em  
**ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, 08 de junho de 2026.

**RESULTADO:**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Profa Dr<sup>a</sup>. Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)**  
**Orientadora**

---

**Prof. Dr. Vinícius Batista Campos (IFPB)**  
**Examinador interno**

---

**Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo (IFPB)**  
**Examinador interno**

## DEDICATÓRIA

Dedico ao meu esposo, Lucas. Obrigado por todo apoio durante esta trajetória e por todo entusiasmo com a escolha do tema deste trabalho. Amo você.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua infinita misericórdia e graça sobre minha vida, pois é Ele quem opera em mim tanto o querer quanto o efetuar, segundo a Sua boa vontade (Fp 2:13).

Aos professores que contribuíram para minha formação ao longo deste curso, pelo compartilhamento de conhecimentos e pela dedicação ao processo de ensino e aprendizagem. Em especial, à minha orientadora, Professora Karoline, por ter aceitado o desafio de me orientar, pelo profissionalismo, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu esposo, Lucas, pelo incentivo constante, pelo apoio e por me motivar a buscar a melhor versão de mim mesma, sendo parte fundamental desta conquista.

Aos meus pais, Lúcia e José Marcos, e a todos os meus familiares, pelo apoio, incentivo e por serem base essencial ao longo de toda a minha trajetória acadêmica.

## RESUMO

No contexto contemporâneo das organizações, caracterizado por transformações constantes e pela crescente complexidade das relações de trabalho, as habilidades socioemocionais assumem papel estratégico na dinâmica organizacional. Nesse cenário, a inteligência emocional destaca-se como um constructo associado à qualidade das interações interpessoais e à efetividade dos processos de gestão de conflitos.

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos em equipes de trabalho. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. O estudo foi realizado por meio de pesquisa de campo, utilizando questionário on-line estruturado com base em escala Likert de cinco pontos. A amostra foi composta por 88 participantes inseridos em contextos de trabalho em equipe. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva.

Os resultados evidenciaram que os participantes apresentam, de modo geral, capacidade de reconhecimento e regulação emocional em situações de pressão. Os conflitos foram percebidos como inerentes ao ambiente organizacional, sendo o diálogo direto identificado como principal estratégia de enfrentamento e resolução. Observou-se, ainda, o reconhecimento da influência da inteligência emocional na mediação de conflitos e na qualificação das relações interpessoais.

Conclui-se que as competências relacionadas à inteligência emocional exercem influência significativa na forma como os indivíduos lidam com situações conflituosas, favorecendo práticas comunicacionais mais assertivas, a empatia, o diálogo e a construção de soluções colaborativas, contribuindo para a manutenção de um ambiente organizacional mais saudável.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Gestão de Conflitos. Equipes de Trabalho. Relações Interpessoais. Ambiente Organizacional.

## ABSTRACT

In the contemporary organizational context, characterized by constant transformations and increasing complexity in work relationships, socio-emotional skills play a strategic role in organizational dynamics. In this scenario, emotional intelligence stands out as a construct associated with the quality of interpersonal interactions and the effectiveness of conflict management processes. This study aimed to analyze the relationship between emotional intelligence and conflict management in work teams. It is an applied research with an exploratory and descriptive nature, using a quantitative approach. The study was conducted through field research, using an online structured questionnaire based on a five-point Likert scale. The sample consisted of 88 participants working in team-based environments. Data were analyzed using descriptive statistics. The results indicated that participants generally demonstrate the ability to recognize and regulate their emotions in stressful situations. Conflicts were perceived as inherent to the organizational environment, with direct dialogue identified as the main strategy for conflict resolution. Furthermore, respondents acknowledged the influence of emotional intelligence on conflict mediation and on the quality of interpersonal relationships. It is concluded that emotional intelligence competencies significantly influence how individuals deal with conflict situations, promoting more assertive communication practices, empathy, dialogue, and collaborative solutions, thereby contributing to a healthier organizational environment.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Conflict Management. Work Teams. Interpersonal Relationships. Organizational Environment.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Faixa etária.....	26
<b>GRÁFICO 2:</b> Situação atual.....	28
<b>GRÁFICO 3:</b> Você atualmente trabalha em equipe?.....	29
<b>GRÁFICO 4:</b> Quanto tempo trabalha em equipe?.....	30
<b>GRÁFICO 5:</b> Consigo reconhecer minhas emoções no momento em que elas ocorrem.....	32
<b>GRÁFICO 6:</b> Tenho consciência de como minhas emoções influenciam minhas decisões.....	32
<b>GRÁFICO 7:</b> Consigo controlar minhas reações emocionais em situações de pressão.....	34
<b>GRÁFICO 8:</b> Mesmo em situações de irritação ou frustração consigo refletir antes de agir.....	34
<b>GRÁFICO 9:</b> Mantendo o foco nos meus objetivos mesmo diante de dificuldades .....	35
<b>GRÁFICO 10:</b> Busco me manter motivado(a) mesmo em situações desafiadoras .....	36
<b>GRÁFICO 11:</b> Consigo compreender os sentimentos das pessoas ao meu redor .....	38
<b>GRÁFICO 12:</b> Procuro considerar o ponto de vista dos outros antes de agir .....	38
<b>GRÁFICO 13:</b> Consigo me comunicar de forma clara e respeitosa, mesmo em situações de conflito.....	40
<b>GRÁFICO 14:</b> Consigo manter relações colaborativas ao trabalhar em equipe .....	41
<b>GRÁFICO 15:</b> Tenho dificuldade em controlar minhas emoções em situações de pressão.....	41
<b>GRÁFICO 16:</b> Costumo reagir impulsivamente em discussões.....	42
<b>GRÁFICO 17:</b> Evito lidar diretamente com conflitos no ambiente de trabalho.....	43
<b>GRÁFICO 18:</b> Conflitos fazem parte do ambiente de trabalho.....	45
<b>GRÁFICO 19:</b> Conflitos podem contribuir para melhorias no ambiente de trabalho .....	45
<b>GRÁFICO 20:</b> Consigo manter o controle emocional durante um conflito.....	47
<b>GRÁFICO 21:</b> Tenho dificuldade em lidar com conflitos no ambiente de trabalho .....	48
<b>GRÁFICO 22:</b> Em situações de conflito, ajo de forma impulsiva.....	48
<b>GRÁFICO 23:</b> A forma como eu lido com minhas emoções influencia na resolução de conflitos.....	49
<b>GRÁFICO 24:</b> Procuro resolver conflitos por meio do diálogo.....	51

<b>GRÁFICO 25:</b> Busco entender o outro lado antes de tomar uma posição em um conflito.....	51
<b>GRÁFICO 26:</b> Procuo soluções que atendam a todas as partes envolvidas no conflito.....	52
<b>GRÁFICO 27:</b> Busco ajuda de terceiros (chefias) ou colegas para resolver conflitos.....	53
<b>GRÁFICO 28:</b> Evito me envolver em conflitos, mesmo quando eles precisam ser resolvidos.....	54
<b>GRÁFICO 29:</b> Prefiro ignorar conflitos a enfrentá-los.....	55
<b>GRÁFICO 30:</b> Você acredita que a inteligência emocional influencia na resolução de conflitos?.....	57
<b>GRÁFICO 31:</b> Qual a estratégia você considera mais eficaz na resolução de conflitos?.....	58

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1	Inteligência Emocional	16
2.2	Conflitos Organizacionais	18
2.3	Inteligência Emocional e Gestão de Conflitos	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>23</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa	23
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	24
3.3	Perspectiva de Análise de Dados	24
<b>4</b>	<b>INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>26</b>
4.1	Perfil dos Participantes	26
4.2	Inteligência Emocional	31
4.2.1	Autoconsciência	31
4.2.2	Autorregulação	33
4.2.3	Motivação	35
4.2.4	Empatia	37
4.2.5	Habilidades Sociais	39
4.3	Conflitos e Comportamentos	44
4.3.1	Percepção dos Conflitos no Ambiente Organizacional	44
4.3.2	Controle Emocional e Comportamento Diante de Conflitos	46
4.3.3	Relação entre Inteligência Emocional e Conflitos	50
4.3.4	Questão de Controle: Tendência à Evitação de Conflitos	54
4.4	Percepção Geral dos Participantes	56

4.4.1 Na sua opinião, o que mais contribui para uma boa gestão de conflitos no ambiente de trabalho?	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	61
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	63
<b>APÊNDICES</b>	64

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto contemporâneo das organizações, marcado por constantes transformações e pela crescente complexidade das relações de trabalho, torna-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de competências que ultrapassem o domínio técnico. Nesse cenário, as habilidades socioemocionais assumem papel central na dinâmica organizacional, especialmente no que se refere à capacidade de compreender e gerenciar emoções e de qualificar as relações interpessoais.

A inteligência emocional destaca-se como um dos principais construtos associados ao desempenho profissional e à qualidade das interações no ambiente de trabalho. De acordo com Goleman (1995), refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como de lidar com as emoções de outras pessoas, influenciando diretamente comportamentos, decisões e relações sociais no contexto organizacional.

Paralelamente, os conflitos organizacionais são fenômenos inerentes às relações humanas no trabalho, decorrentes de divergências de interesses, valores, objetivos ou percepções. Segundo Robbins (2005), o conflito pode apresentar efeitos funcionais ou disfuncionais, a depender da forma como é administrado no ambiente organizacional.

Nesse sentido, a articulação entre inteligência emocional e gestão de conflitos mostra-se relevante, uma vez que indivíduos com maior capacidade de autorregulação emocional tendem a apresentar melhor desempenho na mediação de conflitos, na comunicação interpessoal e na construção de soluções colaborativas.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos em equipes de trabalho, considerando suas implicações para as interações profissionais e para a dinâmica organizacional.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos em equipes de trabalho.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a autopercepção do nível de inteligência emocional dos participantes do estudo;

- Levantar o entendimento dos colaboradores sobre o impacto dos conflitos no ambiente organizacional;
- Analisar as estratégias utilizadas pelos indivíduos na resolução de conflitos;
- Verificar a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre a influência da inteligência emocional na mediação de conflitos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Inteligência Emocional**

A inteligência emocional refere-se ao conjunto de habilidades relacionadas à identificação, compreensão, expressão e regulação das emoções, tanto em si mesmo quanto nos outros. O conceito ganhou maior visibilidade com os estudos de Salovey e Mayer (1990), que a definiram como a capacidade de perceber, monitorar, compreender e utilizar informações emocionais para orientar o pensamento e o comportamento. Posteriormente, Goleman (1995) ampliou essa perspectiva ao defender que a inteligência emocional envolve competências que influenciam diretamente o desempenho pessoal, profissional e relacional, especialmente em contextos marcados por pressão, tomada de decisão e interação social.

Na abordagem proposta por Goleman (1995), a inteligência emocional é composta por cinco dimensões centrais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. A autoconsciência corresponde à capacidade de reconhecer as próprias emoções e compreender seus efeitos sobre pensamentos, atitudes e comportamentos. A autorregulação refere-se ao controle dos impulsos, à administração das emoções e à capacidade de responder de maneira equilibrada diante de situações adversas. A motivação diz respeito ao direcionamento das emoções para o alcance de objetivos, favorecendo persistência, comprometimento e resiliência. A empatia envolve a habilidade de compreender os sentimentos, necessidades e perspectivas dos outros, enquanto as habilidades sociais dizem respeito à competência para construir relacionamentos saudáveis, comunicar-se de forma eficaz, influenciar positivamente pessoas e lidar com divergências de maneira construtiva.

Embora a contribuição de Goleman tenha sido decisiva para a popularização do tema, a literatura mais recente tem ampliado a compreensão da inteligência emocional ao enfatizar seu caráter desenvolvível e sua aplicação prática em diferentes contextos sociais e organizacionais. Brackett (2019), por exemplo, destaca que compreender as emoções não significa apenas reconhecê-las, mas também saber nomeá-las, interpretá-las e regulá-las de forma adequada ao contexto. Em sua abordagem, o autor propõe o modelo RULER, estruturado nas competências de reconhecer, compreender, nomear, expressar e regular emoções, defendendo que o uso consciente dessas habilidades favorece o bem-estar, a qualidade das relações interpessoais e a tomada de decisões mais equilibradas.

Em perspectiva semelhante, Bradberry e Greaves (2022) tratam a inteligência emocional como uma competência passível de aperfeiçoamento contínuo e a organizam em quatro dimensões fundamentais: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. Para os autores, indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a apresentar maior controle sobre reações impulsivas, melhor leitura do ambiente social, maior capacidade de adaptação e melhor desempenho em interações interpessoais complexas. Essa visão reforça a ideia de que a inteligência emocional não se restringe a um traço subjetivo, mas se manifesta em comportamentos observáveis, relevantes para o desempenho no trabalho e para a convivência em equipe.

Outra contribuição importante para o debate contemporâneo é apresentada por Petrides (2023), a partir da perspectiva da inteligência emocional como traço. Nessa abordagem, a inteligência emocional é compreendida como um conjunto de percepções, disposições emocionais e crenças que o indivíduo possui sobre sua própria capacidade de lidar com emoções. Diferentemente do modelo de habilidade, que enfatiza o processamento cognitivo da informação emocional, o modelo de traço considera a forma como o sujeito percebe sua competência emocional no cotidiano, o que influencia diretamente suas reações diante de estressores, conflitos e demandas interpessoais. Essa perspectiva amplia a análise da inteligência emocional ao considerar não apenas o que o indivíduo é capaz de fazer em termos emocionais, mas também como ele percebe e utiliza essas capacidades em sua vida social e profissional.

No contexto organizacional, a inteligência emocional constitui uma competência estratégica, pois influencia a forma como os indivíduos se comunicam, lidam com pressões, interpretam comportamentos alheios e respondem a situações de divergência. Líderes e colaboradores com maior desenvolvimento emocional tendem a demonstrar maior equilíbrio em situações de tensão, mais abertura ao diálogo e maior capacidade de cooperação, elementos que impactam diretamente o clima organizacional, o trabalho em equipe e os processos de tomada de decisão. Além disso, estudos recentes têm evidenciado que a inteligência emocional favorece a resolução construtiva de problemas, a redução de respostas impulsivas e a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho, tornando-se um recurso importante para a gestão de pessoas e para o enfrentamento de conflitos organizacionais.

Dessa forma, a inteligência emocional pode ser compreendida como um constructo multidimensional que articula percepção, compreensão e regulação das emoções com competências interpessoais e sociais. Sua relevância no ambiente organizacional está relacionada não apenas ao desenvolvimento individual, mas também à capacidade de contribuir para relações de trabalho mais equilibradas, colaborativas e produtivas. Nesse sentido, a inteligência emocional apresenta estreita relação com a gestão de conflitos, uma vez que habilidades como autocontrole, empatia, escuta ativa e comunicação assertiva tendem a favorecer a mediação de divergências e a construção de soluções mais eficazes no contexto laboral.

## **2.2 Conflitos Organizacionais**

Os conflitos organizacionais são fenômenos inerentes às relações de trabalho, decorrentes da convivência entre indivíduos e grupos com interesses, valores, objetivos, necessidades e percepções distintas. Em ambientes organizacionais, essas diferenças podem emergir em situações cotidianas relacionadas à divisão de tarefas, à tomada de decisão, à comunicação, à disputa por recursos ou à própria dinâmica de poder existente entre pessoas e setores. Para Robbins (2005), o conflito ocorre quando uma parte percebe que outra está afetando, ou poderá afetar, algo que considera importante. Essa definição evidencia o caráter perceptivo do conflito, mostrando que ele não depende apenas da existência objetiva de divergências, mas também da forma como os sujeitos interpretam determinadas situações e comportamentos.

Tradicionalmente, o conflito foi compreendido como um fenômeno predominantemente negativo, associado à desordem, à improdutividade e ao desgaste nas relações de trabalho. No entanto, a literatura contemporânea tem destacado que o conflito não deve ser analisado apenas sob uma ótica disfuncional, pois seus efeitos dependem da intensidade, da natureza do problema e, sobretudo, da forma como ele é administrado. Nessa perspectiva, Robbins (2005) distingue conflitos funcionais e disfuncionais. Os conflitos funcionais são aqueles que estimulam o debate, a reflexão crítica, a inovação e a revisão de práticas, podendo contribuir para melhorias no desempenho organizacional. Já os conflitos disfuncionais tendem a comprometer a cooperação, deteriorar o clima organizacional, dificultar a comunicação e prejudicar o desempenho individual e coletivo.

Entre os principais fatores que favorecem o surgimento de conflitos nas organizações, destacam-se as falhas de comunicação, a ambiguidade de papéis, a divergência de metas, a escassez de recursos, a incompatibilidade de valores, a interdependência entre tarefas e as diferenças de personalidade e percepção entre os indivíduos. Tais fatores tornam o ambiente organizacional propenso a tensões, especialmente quando inexitem práticas adequadas de diálogo, alinhamento de expectativas e mediação de divergências. Nesse sentido, o conflito pode surgir tanto em relações verticais, entre líderes e liderados, quanto em relações horizontais, entre colegas ou equipes, assumindo diferentes níveis de complexidade.

Chiavenato (2014) destaca que a gestão de conflitos é uma competência essencial no contexto organizacional, pois administrar divergências não significa eliminá-las, mas conduzi-las de forma construtiva, minimizando seus efeitos negativos e potencializando seus aspectos positivos. Essa compreensão desloca o foco do conflito como problema a ser evitado para o conflito como fenômeno a ser compreendido e gerenciado. Assim, a atuação dos gestores e dos próprios colaboradores passa a exigir habilidades relacionadas à escuta, negociação, mediação, comunicação e tomada de decisão, de modo a evitar que divergências cotidianas se transformem em impasses prejudiciais ao desempenho da equipe.

Essa discussão também se articula com as contribuições de Thomas e Kilmann, autores amplamente reconhecidos nos estudos sobre gestão de conflitos. O modelo Thomas-Kilmann propõe que os indivíduos tendem a adotar cinco estilos principais de manejo do conflito: competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração. Esses estilos decorrem da combinação entre dois eixos comportamentais: assertividade, entendida como o grau em que o indivíduo busca satisfazer seus próprios interesses, e cooperação, relacionada ao esforço para atender aos interesses da outra parte. A competição caracteriza-se pela defesa firme dos próprios interesses; a acomodação, pela priorização das necessidades do outro; a evitação, pela fuga ou adiamento do conflito; o compromisso, pela busca de soluções intermediárias; e a colaboração, pela tentativa de construir alternativas que atendam satisfatoriamente às partes envolvidas.

A literatura recente tem retomado esse modelo para demonstrar que não existe um único estilo universalmente eficaz, uma vez que a adequação da estratégia depende do contexto, da gravidade do conflito, da relação entre as partes e dos objetivos organizacionais envolvidos. Ainda assim, a colaboração costuma ser apontada como uma das estratégias mais produtivas em contextos organizacionais, por favorecer o diálogo, a confiança e a construção

de soluções compartilhadas. Em contrapartida, estratégias como evitação ou competição, quando utilizadas de forma recorrente e sem avaliação situacional, podem intensificar tensões, dificultar o entendimento mútuo e gerar impactos negativos sobre o clima organizacional.

Estudos mais recentes sobre conflito organizacional têm reforçado que sua gestão eficaz depende não apenas de procedimentos formais, mas também de competências socioemocionais e relacionais dos indivíduos. Pesquisas publicadas entre 2021 e 2025 indicam que a forma como os trabalhadores percebem, expressam e regulam emoções influencia diretamente os estilos de enfrentamento adotados em situações de conflito, bem como os resultados alcançados em termos de cooperação, bem-estar e desempenho. Nessa linha, a gestão de conflitos passa a ser compreendida como um processo que envolve dimensões cognitivas, comportamentais e emocionais, exigindo dos sujeitos capacidade de diálogo, flexibilidade, empatia e controle emocional.

Dessa forma, os conflitos organizacionais não devem ser compreendidos apenas como manifestações de desacordo, mas como processos sociais complexos que refletem a dinâmica das relações de trabalho. Quando mal conduzidos, podem comprometer o desempenho, a satisfação e a integração das equipes; quando bem administrados, podem favorecer a aprendizagem, a inovação e o aperfeiçoamento das práticas organizacionais. Assim, a análise dos conflitos no ambiente de trabalho exige considerar não apenas suas causas estruturais e relacionais, mas também os fatores emocionais que interferem em sua manifestação e condução, estabelecendo uma relação direta com o constructo da inteligência emocional.

### **2.3 Inteligência Emocional e Gestão de Conflitos**

A relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos está diretamente associada à capacidade dos indivíduos de reconhecer, compreender e regular emoções em situações marcadas por divergências, pressão e interação interpessoal. No contexto organizacional, conflitos raramente envolvem apenas discordâncias objetivas sobre tarefas, metas ou recursos; eles também mobilizam emoções, percepções, expectativas e interpretações que influenciam a forma como cada sujeito reage diante do desacordo. Por esse motivo, a inteligência emocional se apresenta como um elemento relevante para compreender por que algumas pessoas conseguem lidar de forma mais equilibrada e construtiva com os conflitos, enquanto outras tendem a intensificá-los ou evitá-los de maneira pouco funcional.

Sob a perspectiva de Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional envolve a habilidade de perceber, compreender e utilizar informações emocionais para orientar o pensamento e a ação. Aplicada ao contexto dos conflitos, essa definição permite compreender que o gerenciamento de divergências exige mais do que argumentação racional: requer também a capacidade de identificar emoções presentes na interação, interpretar seus efeitos e administrar reações de forma a preservar o diálogo e a busca por soluções. Em complemento, Goleman (1998) sustenta que competências como autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidades sociais contribuem para reduzir respostas impulsivas, ampliar a escuta e favorecer relações interpessoais mais equilibradas, aspectos fundamentais em situações de tensão e desacordo.

A literatura recente reforça essa relação ao demonstrar que a inteligência emocional influencia diretamente os estilos de enfrentamento do conflito e a qualidade das soluções construídas. Brackett (2019) destaca que reconhecer e nomear adequadamente as emoções é um passo essencial para que os indivíduos compreendam o que estão sentindo e consigam responder de forma menos reativa e mais consciente. Em situações de conflito, essa competência tende a reduzir a impulsividade, facilitar a comunicação de necessidades e favorecer a escuta das demandas da outra parte. Da mesma forma, Bradberry e Greaves (2022) argumentam que a inteligência emocional se manifesta na capacidade de administrar reações emocionais, interpretar sinais sociais e conduzir relacionamentos de maneira mais produtiva, o que se torna particularmente relevante em contextos organizacionais marcados por pressão, negociação e necessidade de cooperação.

A perspectiva de Petrides (2023) também contribui para esse debate ao enfatizar que a forma como o indivíduo percebe sua própria competência emocional influencia seus comportamentos diante de situações estressoras e interpessoais. Assim, trabalhadores com maior percepção de autocontrole, empatia e manejo emocional tendem a apresentar maior segurança para enfrentar conflitos, maior disposição para o diálogo e menor probabilidade de recorrer a comportamentos defensivos, agressivos ou evitativos. Em outras palavras, a inteligência emocional não interfere apenas na compreensão do conflito, mas também na escolha das estratégias utilizadas para administrá-lo.

Nesse ponto, a articulação com os estudos de Thomas e Kilmann torna-se especialmente relevante. Ao propor cinco estilos de gestão de conflitos — competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração — os autores demonstram que a forma de

enfrentar divergências depende de disposições comportamentais e relacionais que podem ser influenciadas por competências emocionais. Indivíduos com maior inteligência emocional tendem a apresentar maior flexibilidade para avaliar o contexto, reconhecer o impacto de suas emoções sobre o comportamento e adotar estratégias mais adequadas à situação, sobretudo aquelas voltadas à colaboração e ao compromisso. Em contrapartida, níveis reduzidos de regulação emocional podem favorecer respostas impulsivas, defensivas ou de afastamento, comprometendo a resolução do problema e a qualidade das relações interpessoais.

Pesquisas recentes sobre comportamento organizacional e conflito têm apontado que a inteligência emocional está associada a melhores resultados na mediação de divergências, no trabalho em equipe e no clima organizacional. Estudos publicados entre 2024 e 2026 indicam que maiores níveis de inteligência emocional favorecem a escolha de estratégias de resolução mais construtivas, fortalecem a cooperação e contribuem para o desempenho das equipes, especialmente quando combinados com práticas de aprendizagem organizacional e desenvolvimento interpessoal. Além disso, evidências recentes mostram que competências emocionais podem atuar como mediadoras entre conflito e desempenho, reduzindo desgastes relacionais e ampliando a capacidade de negociação, escuta e resolução conjunta de problemas.

Dessa forma, a inteligência emocional pode ser compreendida como um recurso importante para a gestão de conflitos no ambiente organizacional, pois favorece o controle das reações emocionais, amplia a empatia, melhora a comunicação e fortalece a construção de soluções colaborativas. Ao permitir que os indivíduos reconheçam os próprios estados emocionais, compreendam as emoções dos outros e ajam de forma mais consciente diante das tensões, a inteligência emocional contribui para a transformação do conflito em oportunidade de ajuste, aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Assim, a relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos evidencia que o manejo eficaz das divergências depende não apenas de técnicas formais de resolução, mas também do desenvolvimento de competências emocionais capazes de sustentar relações de trabalho mais equilibradas, produtivas e cooperativas.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a inteligência emocional e a gestão de conflitos em equipes de trabalho, buscando compreender como as competências emocionais influenciam o comportamento dos indivíduos diante de situações conflituosas no contexto organizacional.

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos com potencial de utilização prática na compreensão e melhoria das relações interpessoais e dos processos de gestão de conflitos nas organizações.

No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória por buscar ampliar a compreensão acerca da relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos, temática que demanda constante aprofundamento diante das transformações do ambiente organizacional. Também é descritiva, pois procura identificar, registrar e analisar características, percepções e comportamentos dos participantes em relação ao fenômeno estudado.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, tendo em vista que os dados foram coletados diretamente junto aos participantes, em seus contextos de atuação profissional, por meio da aplicação de questionário eletrônico.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa adotou o método misto (qualitativo e quantitativo). A abordagem quantitativa permitiu mensurar as percepções dos participantes por meio de questões estruturadas em escala Likert, possibilitando a análise estatística descritiva dos dados coletados. Já a abordagem qualitativa foi utilizada para analisar as respostas abertas presentes no instrumento de pesquisa, permitindo compreender de forma mais aprofundada as percepções dos participantes acerca dos fatores que contribuem para a gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

A utilização da abordagem mista possibilitou integrar diferentes perspectivas analíticas, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado. Conforme Creswell e Creswell (2021), os métodos mistos combinam procedimentos quantitativos e qualitativos em uma mesma investigação, favorecendo análises mais completas e robustas. Da mesma forma, Flick (2023) destaca que a integração de diferentes

abordagens metodológicas amplia a validade dos resultados e permite melhor compreensão da complexidade dos fenômenos sociais e organizacionais.

### **3.2 População e Amostra**

A população da pesquisa compreende profissionais inseridos em diferentes contextos organizacionais que atuam ou já atuaram em equipes de trabalho.

A amostra foi composta por 88 participantes, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência. Esse tipo de amostragem foi adotado em razão da facilidade de acesso aos respondentes e da viabilidade de coleta dos dados dentro do período estabelecido para a realização da pesquisa.

Embora a amostragem por conveniência não permita generalizações estatísticas para toda a população, ela é amplamente utilizada em pesquisas exploratórias e descritivas, especialmente quando o objetivo consiste em compreender percepções, experiências e comportamentos relacionados ao fenômeno investigado.

### **3.3 Instrumento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms, disponibilizado aos participantes por meio eletrônico.

O instrumento foi composto por questões fechadas e abertas, organizadas em blocos temáticos relacionados aos objetivos da pesquisa. As questões fechadas utilizaram escala do tipo Likert de cinco pontos, variando entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente", permitindo mensurar a percepção dos participantes acerca das dimensões da inteligência emocional e da gestão de conflitos.

A estrutura do questionário foi organizada em cinco blocos principais:

- a) Caracterização dos participantes;
- b) Inteligência emocional, contemplando as dimensões de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais, fundamentadas no modelo proposto por Goleman (1995);
- c) Conflitos e comportamento organizacional;
- d) Relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos;

e) Questão aberta destinada à identificação dos fatores considerados mais relevantes para uma boa gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

Além disso, foram inseridas questões de controle com a finalidade de verificar a consistência das respostas fornecidas pelos participantes e fortalecer a confiabilidade dos dados coletados.

### **3.4 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados**

A coleta de dados ocorreu durante o ano de 2026, por meio da divulgação eletrônica do questionário. A participação foi voluntária, sendo assegurado aos participantes o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas.

Os dados quantitativos foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas, apresentadas em tabelas e gráficos para facilitar a interpretação dos resultados.

Os dados qualitativos provenientes da questão aberta foram analisados por meio de análise temática, buscando identificar padrões de respostas, categorias recorrentes e percepções predominantes relacionadas à gestão de conflitos no ambiente organizacional. Essa etapa permitiu complementar e aprofundar os resultados quantitativos, favorecendo uma interpretação mais abrangente dos achados da pesquisa.

A integração dos resultados quantitativos e qualitativos possibilitou uma compreensão mais consistente acerca da influência da inteligência emocional na gestão de conflitos, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos pelo estudo.

### **3.5 Aspectos Éticos**

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis aos estudos envolvendo seres humanos. A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado no início do questionário.

Foi garantido o anonimato dos participantes, bem como a confidencialidade das informações coletadas, sendo os dados utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Nenhuma informação que possibilitasse a identificação dos respondentes foi divulgada durante a análise ou apresentação dos resultados.

## 4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

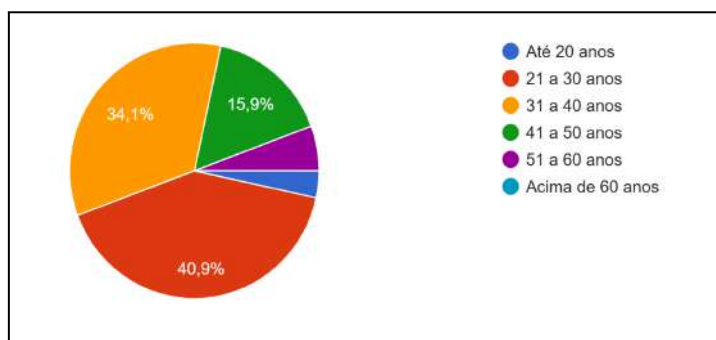
### 4.1 Perfil dos Participantes

O primeiro bloco do questionário foi destinado à caracterização dos participantes da pesquisa, com o objetivo de delinear o perfil sociodemográfico e ocupacional dos respondentes, bem como sua inserção em contextos organizacionais e atuação em equipes de trabalho.

A identificação desse perfil é relevante para a compreensão do contexto no qual se desenvolvem as percepções acerca da inteligência emocional e da gestão de conflitos, uma vez que variáveis como tempo de atuação profissional, nível de interação em equipe e experiência organizacional podem influenciar a forma como os indivíduos percebem e lidam com situações de tensão no ambiente de trabalho.

Dessa forma, a análise do perfil dos participantes contribui para a contextualização dos dados obtidos, permitindo maior consistência interpretativa dos resultados apresentados nas seções subsequentes.

Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Observa-se predominância de participantes na faixa etária de 21 a 30 anos, correspondendo a 40,9% da amostra. Esse resultado indica maior representatividade de indivíduos em fase inicial ou intermediária de inserção no mercado de trabalho, os quais tendem a atuar em ambientes organizacionais caracterizados por maior dinamicidade e por estruturas de trabalho em equipe.

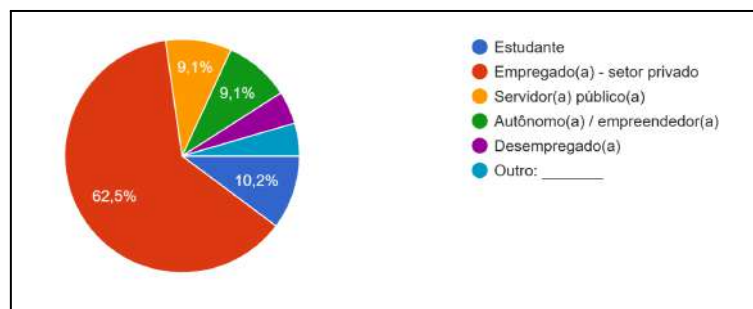
Adicionalmente, esse perfil etário pode ser analisado à luz das transformações contemporâneas do mundo do trabalho, marcadas por maior flexibilidade, intensificação das relações interpessoais e valorização de competências comportamentais. Nesse sentido, conforme Chiavenato (2014), as organizações contemporâneas demandam profissionais capazes de se adaptar a contextos dinâmicos e de lidar com relações de trabalho cada vez mais complexas, nas quais habilidades socioemocionais assumem papel estratégico.

No que se refere à composição geral da amostra, verifica-se a presença de participantes distribuídos em diferentes faixas etárias, o que contribui para uma maior heterogeneidade dos dados coletados. Essa diversidade é relevante do ponto de vista metodológico, uma vez que, segundo Gil (2008), a variabilidade amostral contribui para ampliar a compreensão do fenômeno investigado, permitindo análises mais consistentes e representativas das percepções estudadas em contextos organizacionais.

Dessa forma, a caracterização do perfil dos participantes fornece base interpretativa essencial para a análise dos resultados, pois permite contextualizar as percepções investigadas à luz das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Tal compreensão é fundamental para relacionar variáveis como inteligência emocional e gestão de conflitos, considerando que, conforme Goleman (1995), fatores emocionais e relacionais tendem a ser influenciados pelo contexto de atuação e pelas experiências profissionais dos indivíduos.

A análise dos dados do gráfico 02 evidencia a predominância de participantes vinculados ao setor privado, correspondendo a 62,5% da amostra pesquisada, configurando-se como o principal segmento ocupacional entre os respondentes. Esse resultado indica que a maior parte dos participantes está inserida em ambientes organizacionais marcados por maior competitividade, dinamicidade e interação constante entre equipes de trabalho.

Gráfico 2 - Situação atual



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Observa-se, ainda, a presença de estudantes (10,2%), servidores públicos (9,1%) e trabalhadores autônomos (9,1%), o que revela certa heterogeneidade ocupacional na amostra, ainda que com predominância expressiva do setor privado. Essa diversidade permite ampliar a leitura dos dados, uma vez que diferentes contextos de inserção profissional tendem a influenciar a forma como os indivíduos percebem e vivenciam situações de trabalho, especialmente no que se refere às relações interpessoais e à ocorrência de conflitos.

Nesse sentido, a literatura aponta que ambientes organizacionais distintos apresentam níveis variados de formalização, autonomia e intensidade das relações de trabalho, fatores que impactam diretamente a dinâmica dos conflitos. Segundo Robbins (2005), a configuração estrutural da organização influencia a frequência e a natureza dos conflitos, os quais podem ser intensificados em contextos de maior interação e interdependência entre indivíduos.

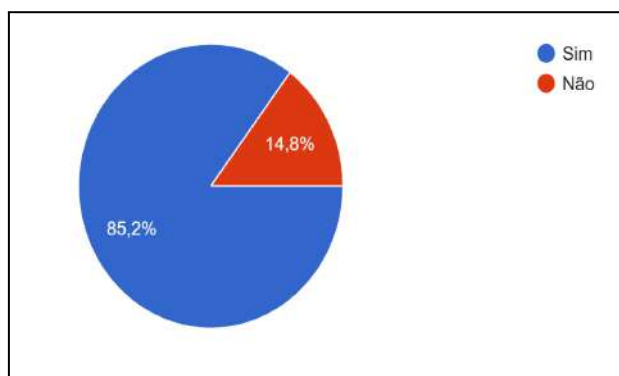
Dessa forma, a predominância do setor privado na amostra reforça a pertinência da análise da inteligência emocional como variável relevante para a compreensão da gestão de conflitos, uma vez que, conforme Goleman (1995), competências emocionais como autorregulação, empatia e habilidades sociais são determinantes para a qualidade das interações e para a construção de relações de trabalho mais equilibradas em ambientes organizacionais dinâmicos.

Esse perfil é relevante para a interpretação dos achados do estudo, uma vez que organizações do setor privado tendem a demandar maior capacidade de adaptação comportamental, comunicação assertiva e habilidades socioemocionais, especialmente no gerenciamento de relações interpessoais e conflitos.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que o contexto organizacional contemporâneo exige competências que vão além do domínio técnico, envolvendo capacidades comportamentais essenciais para o desempenho em ambientes competitivos.

Adicionalmente, a concentração de participantes no setor privado contribui para a compreensão das percepções analisadas, considerando que, conforme Robbins (2005), os conflitos organizacionais são mais frequentes em estruturas com elevada interação entre indivíduos e múltiplos interesses envolvidos. Dessa forma, o perfil identificado reforça a pertinência da análise da inteligência emocional como variável associada à forma como os indivíduos lidam com situações de conflito no ambiente de trabalho.

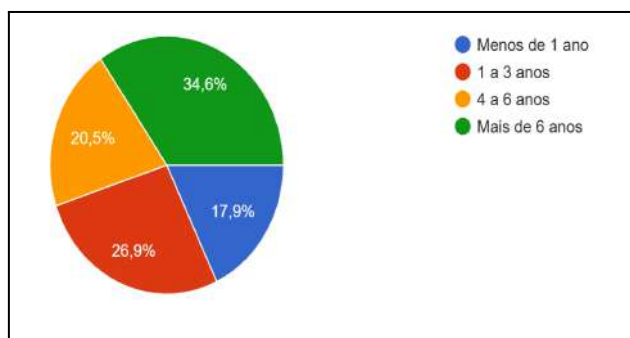
Gráfico 3 - Você atualmente trabalha em equipe?



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A análise dos dados do gráfico 03 evidencia que 82,5% dos participantes afirmaram atuar em equipes de trabalho, o que demonstra a expressiva predominância de atividades organizacionais desenvolvidas de forma coletiva no contexto investigado. Esse resultado indica que o trabalho em equipe constitui uma realidade consolidada no ambiente analisado, exigindo dos indivíduos constante interação, cooperação e alinhamento de objetivos.

Gráfico 4 - Quanto tempo de trabalho em equipe?



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Esse cenário é coerente com as transformações do mundo do trabalho contemporâneo, no qual as organizações têm adotado estruturas mais colaborativas e interdependentes. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que o trabalho em equipe se tornou um elemento central nas organizações modernas, uma vez que favorece a integração entre indivíduos e contribui para a melhoria do desempenho organizacional por meio da sinergia de competências e da cooperação entre os membros.

Além disso, a elevada incidência de atuação em equipes reforça a relevância das relações interpessoais como componente estruturante da dinâmica organizacional. Segundo Robbins (2005), ambientes com maior nível de interação entre indivíduos tendem a apresentar maior probabilidade de ocorrência de conflitos, o que torna essencial o desenvolvimento de competências como comunicação, empatia e inteligência emocional para a manutenção de relações de trabalho mais equilibradas e funcionais.

No que se refere ao tempo de atuação em equipe, observou-se que 17,9% dos participantes possuem menos de um ano de experiência com trabalho em equipe, 26,9% atuam entre 1 e 3 anos, 20,5% entre 4 e 6 anos, enquanto 34,6% possuem mais de 6 anos de experiência em atividades coletivas. Esses resultados evidenciam predominância de participantes com maior tempo de vivência em dinâmicas colaborativas, o que sugere maior exposição a processos de interação interpessoal e a situações de tomada de decisão em grupo no contexto organizacional.

Dessa forma, o perfil identificado indica um grupo com significativa experiência em contextos de trabalho coletivo, o que pode influenciar diretamente suas percepções acerca da

gestão de conflitos e da inteligência emocional, considerando que a vivência prolongada em equipes tende a ampliar a capacidade de adaptação às dinâmicas relacionais e organizacionais.

## **4.2 Inteligência Emocional**

O segundo bloco do questionário foi elaborado com base na fundamentação teórica de Daniel Goleman (1995), contemplando as cinco dimensões da inteligência emocional propostas pelo autor: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Essas dimensões foram operacionalizadas em itens estruturados com o objetivo de mensurar a percepção dos participantes acerca de suas competências emocionais no contexto organizacional.

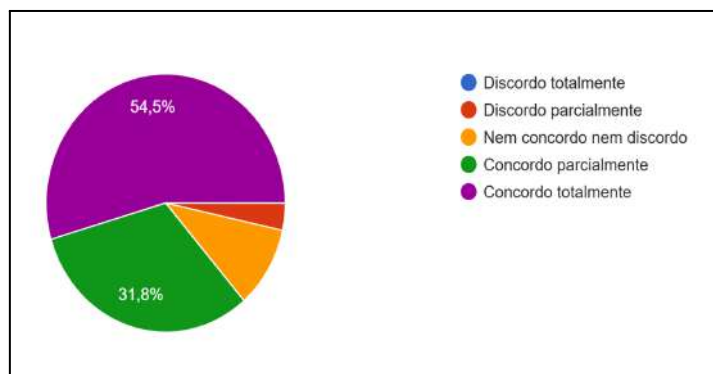
As questões foram organizadas de forma a abranger diferentes aspectos do constructo, permitindo a análise das competências emocionais em situações relacionadas ao ambiente de trabalho e às interações interpessoais. Tal estrutura possibilita uma leitura mais abrangente da inteligência emocional, considerando sua manifestação prática no comportamento dos indivíduos diante de demandas organizacionais.

Dessa forma, o bloco visa identificar como os participantes percebem suas próprias capacidades emocionais e de relacionamento, contribuindo para a compreensão do papel da inteligência emocional na dinâmica das relações de trabalho e na gestão de situações de tensão e conflito no ambiente organizacional.

### **4.2.1 Autoconsciência**

O Gráfico 5 evidencia as respostas dos participantes à afirmativa “Consigo reconhecer minhas emoções no momento em que elas ocorrem”. Observa-se predominância de concordância total, representando 54,5% das respostas, seguida de percentuais menores distribuídos entre as demais alternativas da escala Likert. Esse resultado indica uma tendência significativa de reconhecimento imediato das próprias emoções no cotidiano dos respondentes.

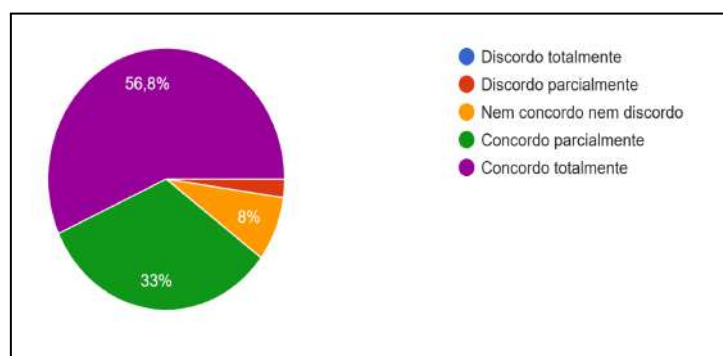
Gráfico 5 - Consigo reconhecer minhas emoções no momento em que elas ocorrem.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

O Gráfico 6 apresenta os dados referentes à afirmativa “Tenho consciência de como minhas emoções influenciam minhas decisões”. Nesse caso, verifica-se novamente predominância de concordância total, correspondente a 56,8% dos participantes, demonstrando que a maioria percebe influência direta das emoções sobre seus processos decisórios.

Gráfico 6 - Tenho consciência de como minhas emoções influenciam minhas decisões.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Em relação à dimensão da autoconsciência, observou-se predominância de respostas positivas entre os participantes. Na afirmativa “Consigo reconhecer minhas emoções no momento em que elas ocorrem”, 54,5% dos respondentes declararam concordar totalmente. Já na afirmativa “Tenho consciência de como minhas emoções influenciam minhas decisões”, 56,8% também indicaram concordância total.

Esses resultados indicam uma percepção elevada dos participantes quanto à capacidade de identificação e monitoramento das próprias emoções no cotidiano organizacional. Tal achado sugere que os respondentes apresentam um nível satisfatório de autoconsciência emocional, especialmente no que se refere ao reconhecimento imediato de estados emocionais e à compreensão de sua influência sobre processos decisórios.

Sob a perspectiva teórica, os dados convergem com Goleman (1995), ao destacar a autoconsciência como uma competência central da inteligência emocional, responsável por possibilitar ao indivíduo compreender seus estados internos e seus impactos sobre o comportamento. Nesse sentido, a predominância de respostas positivas pode indicar maior capacidade de autorreflexão emocional, o que tende a favorecer tomadas de decisão mais equilibradas no contexto organizacional.

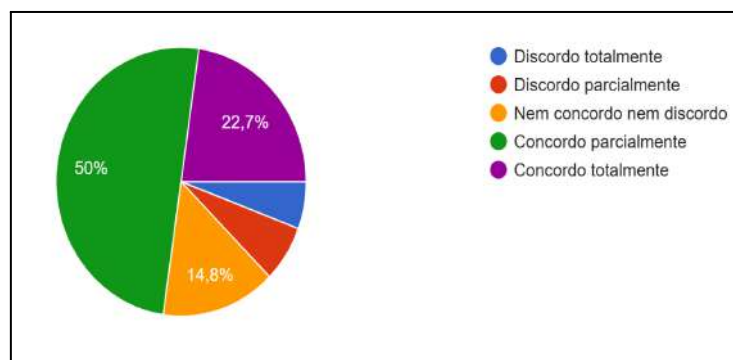
De forma integrada, os dois gráficos indicam que os participantes apresentam percepção consistente quanto à autoconsciência emocional, tanto no reconhecimento das emoções em tempo real quanto na compreensão de seus impactos sobre decisões e comportamentos. Esse padrão reforça a presença dessa dimensão da inteligência emocional no grupo analisado.

Os resultados referentes à autoconsciência sugerem que os participantes não apenas reconhecem suas emoções, mas também percebem o impacto dessas emoções sobre seus julgamentos e decisões no contexto de trabalho. Esse achado dialoga com Brackett (2019), ao indicar que a capacidade de identificar e compreender os próprios estados emocionais constitui uma etapa fundamental para o manejo mais consciente das interações interpessoais. Além disso, aproxima-se da perspectiva de Petrides (2023), segundo a qual a percepção que o indivíduo possui sobre sua própria competência emocional influencia diretamente sua forma de responder a demandas sociais e conflitos, favorecendo posturas menos reativas e mais reflexivas.

#### **4.2.2 Autorregulação**

O Gráfico 7 apresenta as respostas dos participantes à afirmativa “Consigo controlar minhas reações emocionais em situações de pressão”. Observa-se predominância de concordância parcial, correspondendo a 50% das respostas, indicando uma percepção moderadamente positiva quanto à capacidade de controle emocional em contextos de pressão.

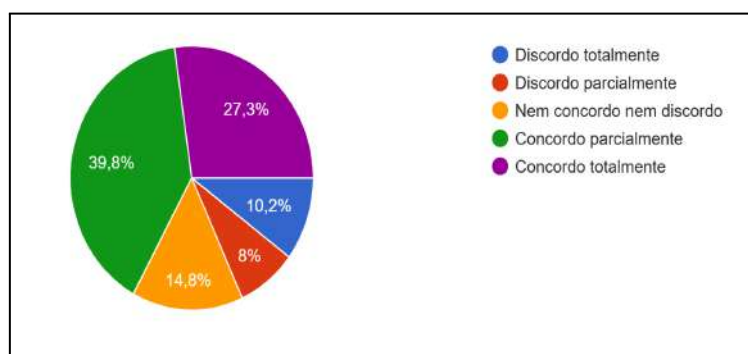
Gráfico 7 - Consigo controlar minhas reações emocionais em situações de pressão



Fonte: elaborado pela autora (2026).

O Gráfico 8, referente à afirmativa “Mesmo em situações de irritação ou frustração, consigo refletir antes de agir”, também evidencia predominância de concordância parcial, com 39,8% dos participantes, além de 8% que declararam discordância parcial. Esse conjunto de respostas sugere maior variabilidade nas percepções, indicando que uma parcela dos respondentes apresenta dificuldades mais evidentes no controle de impulsos em situações emocionalmente desafiadoras.

Gráfico 8 - Mesmo em situações de irritação ou frustração, consigo refletir antes de agir.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

De forma integrada, os resultados apontam para uma tendência geral favorável em relação à autorregulação emocional, embora com indícios de fragilidades em determinados contextos de maior tensão. Tal achado é coerente com a proposição de Goleman (1995), ao destacar a autorregulação como uma competência essencial da inteligência emocional,

responsável por favorecer respostas mais equilibradas e reflexivas diante de situações de estresse no ambiente organizacional.

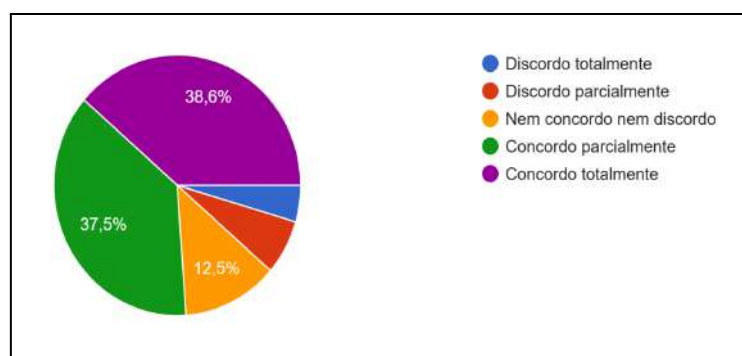
Adicionalmente, tais resultados podem ser compreendidos à luz das exigências do ambiente de trabalho contemporâneo, no qual pressões por desempenho, prazos e tomada de decisão rápida podem impactar diretamente o controle emocional dos indivíduos. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que ambientes organizacionais dinâmicos exigem elevado nível de equilíbrio emocional dos colaboradores, uma vez que a capacidade de manter a estabilidade comportamental sob pressão influencia diretamente a qualidade das relações interpessoais e o desempenho das equipes.

Apesar da tendência favorável observada, o predomínio de respostas concentradas em “concordo parcialmente” indica que a autorregulação emocional ainda não se apresenta de forma plenamente consolidada entre todos os participantes. Esse aspecto é relevante porque, em contextos de conflito, pequenas fragilidades no controle de impulsos podem comprometer a escuta, a negociação e a busca de soluções compartilhadas. Nessa direção, Bradberry e Greaves (2022) argumentam que a autogestão emocional se manifesta justamente na capacidade de controlar reações automáticas em situações de pressão, enquanto Petrides (2023) destaca que níveis mais baixos de percepção de controle emocional tendem a aumentar respostas defensivas e dificuldades de enfrentamento em interações conflituosas.

#### 4.2.3 Motivação

Os Gráficos 9 e 10 apresentam, respectivamente, as respostas às afirmativas “Mantenho o foco nos meus objetivos mesmo diante de dificuldade” e “Busco me manter motivado(a) mesmo em situações desafiadoras”.

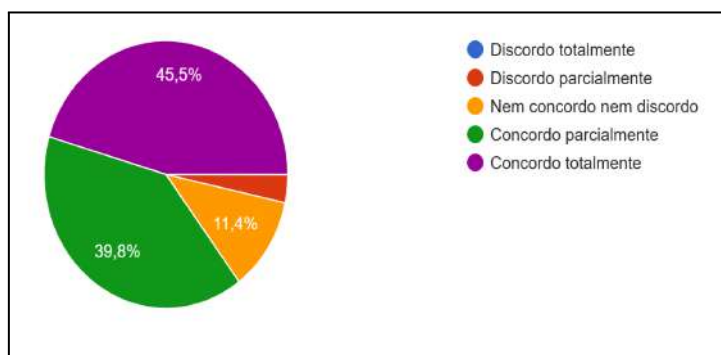
Gráfico 9 - Mantenho o foco nos meus objetivos mesmo diante de dificuldade



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Especificamente no que se refere ao Gráfico 9, os dados evidenciam forte orientação para metas e persistência diante de dificuldades, indicando que os respondentes tendem a manter o foco mesmo quando enfrentam limitações ou pressões no ambiente de trabalho. Já o Gráfico 10 reforça essa tendência ao demonstrar que a motivação interna se mantém ativa mesmo em situações desafiadoras, sugerindo níveis consistentes de autorregulação motivacional e engajamento pessoal.

Gráfico 10 - Busco me manter motivado(a) mesmo em situações desafiadoras.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Observa-se predominância de respostas positivas em ambas as variáveis, com maior incidência da opção “concordo totalmente”. Esse resultado indica que a maior parte dos participantes percebe-se como capaz de manter o direcionamento de esforços e o comprometimento com objetivos estabelecidos, mesmo diante de obstáculos e contextos de maior exigência.

De forma geral, os achados evidenciam uma tendência favorável quanto à dimensão da motivação, sugerindo níveis consistentes de persistência, engajamento e adaptação frente a situações desafiadoras no contexto organizacional. Tal perfil indica uma disposição dos respondentes para manutenção do foco em metas, mesmo em cenários de pressão ou adversidade.

Esse resultado dialoga com a perspectiva de Goleman (1995), ao compreender a motivação como uma competência associada à capacidade de direcionar emoções e energia para a realização de objetivos. No contexto organizacional, tal competência contribui para o

desempenho individual e coletivo, especialmente em ambientes marcados por demandas contínuas e necessidade de resiliência diante de desafios.

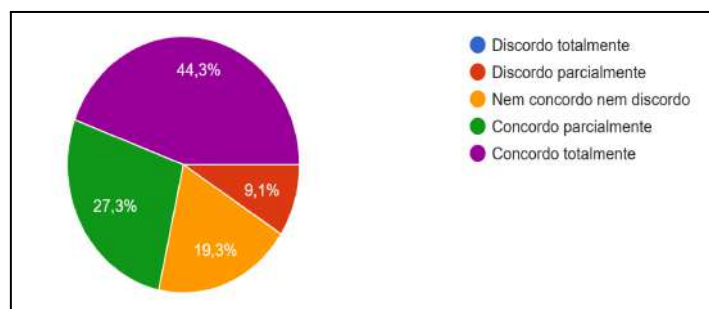
No contexto desta pesquisa, a motivação não deve ser compreendida apenas como disposição para alcançar metas individuais, mas também como recurso importante para sustentar o enfrentamento construtivo de situações desafiadoras, inclusive os conflitos interpessoais. Participantes mais motivados tendem a demonstrar maior persistência na busca de entendimento e resolução das divergências, em vez de recorrer ao afastamento ou à desistência diante do desconforto relacional. Assim, a motivação aparece como dimensão complementar da inteligência emocional, contribuindo para a manutenção do diálogo e da cooperação mesmo em cenários de tensão.

#### **4.2.4 Empatia**

Em relação à dimensão da empatia, os resultados demonstraram tendência positiva quanto à capacidade dos participantes de compreender sentimentos e considerar perspectivas alheias nas relações interpessoais. Na afirmativa “Consigo compreender os sentimentos das pessoas ao meu redor”, 44,3% dos respondentes declararam concordar totalmente, enquanto 27,3% afirmaram concordar parcialmente. Em contrapartida, 9,1% declararam discordar parcialmente da afirmativa.

Os dados do **Gráfico 11** indicam que a maior parte dos participantes percebe possuir sensibilidade para identificar emoções e compreender os sentimentos das pessoas com as quais se relaciona. Esse resultado sugere a presença de comportamentos associados à escuta, à compreensão emocional e à percepção das necessidades dos outros, elementos fundamentais para a construção de relações interpessoais mais harmoniosas no ambiente de trabalho.

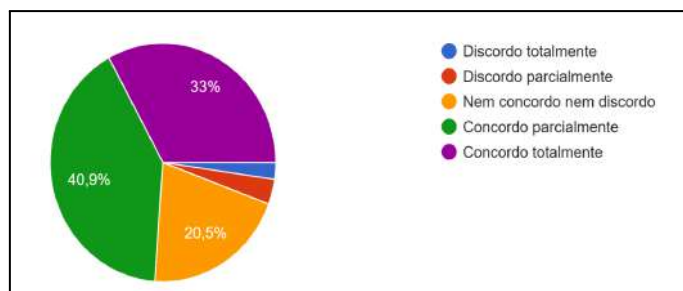
Gráfico 11 - Consigo compreender os sentimentos das pessoas ao meu redor



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Já na afirmativa “Procuo considerar o ponto de vista dos outros antes de reagir”, apresentada no **Gráfico 12**, 40,9% dos participantes afirmaram concordar parcialmente, enquanto 20,5% responderam “nem concordo, nem discordo”. Embora os resultados permaneçam predominantemente positivos, observa-se uma distribuição mais equilibrada das respostas, indicando que a consideração das perspectivas alheias antes de uma reação pode representar um desafio para parte dos respondentes.

Gráfico 12 - Procuo considerar o ponto de vista dos outros antes de reagir



Fonte: elaborado pela autora (2026).

De forma geral, os resultados sugerem que os participantes reconhecem a importância da compreensão das emoções e perspectivas dos outros nas relações interpessoais, embora parte da amostra apresente posicionamento moderado quanto à consideração do ponto de vista alheio antes de reagir. Tal resultado evidencia que a empatia vai além da simples percepção dos sentimentos dos outros, envolvendo também a capacidade de compreender diferentes perspectivas e ajustar comportamentos diante das interações sociais.

Esse achado aproxima-se da perspectiva de Goleman (1995), para quem a empatia constitui uma das competências fundamentais da inteligência emocional, permitindo aos indivíduos interpretar emoções, compreender necessidades e fortalecer relações interpessoais. No contexto organizacional, essa competência favorece a cooperação, reduz tensões e contribui para a gestão mais eficaz de conflitos, fortalecendo a qualidade das relações de trabalho e o desempenho coletivo.

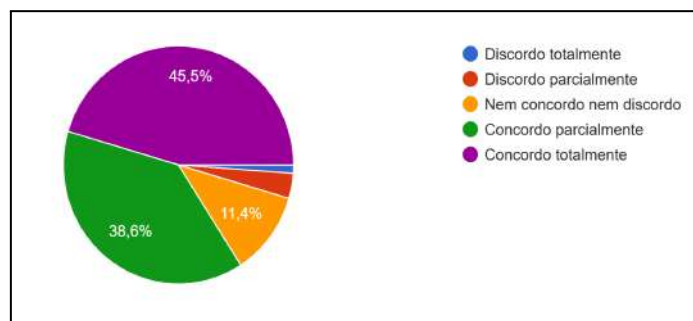
Os resultados relativos à empatia também ajudam a compreender achados observados nas seções posteriores da pesquisa, especialmente aqueles relacionados à busca pelo diálogo, à escuta da perspectiva alheia e à procura por soluções que contemplem os interesses das partes envolvidas. Isso sugere que a capacidade de perceber sentimentos e considerar o ponto de vista do outro pode atuar como base relacional para estratégias de resolução de conflitos mais colaborativas. Nessa perspectiva, Brackett (2019) ressalta que a compreensão das emoções alheias amplia a qualidade das interações sociais, enquanto Petrides (2023) aponta que indivíduos com maior percepção de competência emocional tendem a adotar comportamentos interpessoais mais adaptativos em situações de tensão.

#### **4.2.5 Habilidades Sociais**

Acerca da dimensão das habilidades sociais, os resultados demonstraram percepção favorável dos participantes quanto à comunicação e à manutenção de relações colaborativas no ambiente de trabalho. Na afirmativa “Consigo me comunicar de forma clara e respeitosa, mesmo em situações de conflito”, apresentada no Gráfico 13, 45,5% dos respondentes declararam concordar totalmente, enquanto 11,4% afirmaram não concordar nem discordar da afirmativa.

Os dados do Gráfico 13 indicam que a maioria dos participantes reconhece a comunicação assertiva como uma competência presente em suas relações profissionais. Tal resultado é relevante, considerando que a comunicação constitui um dos principais mecanismos para prevenção e resolução de conflitos organizacionais, favorecendo o diálogo, a negociação e a construção de entendimentos entre os membros das equipes. Conforme Robbins (2005), a comunicação eficaz representa um dos fatores determinantes para a qualidade das relações interpessoais e para a redução de conflitos decorrentes de falhas na troca de informações.

Gráfico 13 - Consigo me comunicar de forma clara e respeitosa, mesmo em situações de conflito.

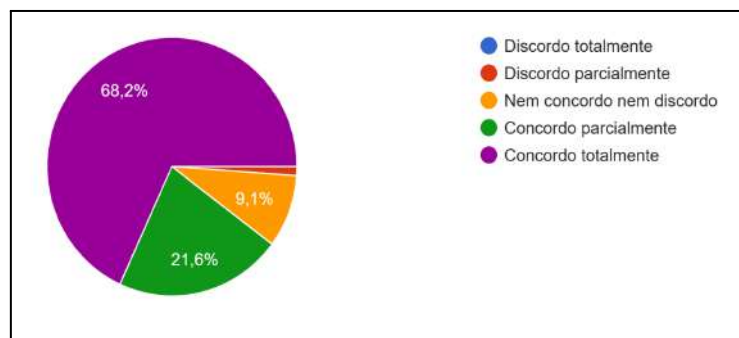


Fonte: elaborado pela autora (2026).

Já na afirmativa “Consigo manter relações colaborativas ao trabalhar em equipe”, apresentada no **Gráfico 14**, 68,2% dos participantes responderam concordar totalmente, enquanto 21,6% afirmaram concordar parcialmente e 9,1% declararam não concordar nem discordar. Os resultados evidenciam elevada percepção de cooperação e capacidade de convivência em ambientes coletivos, indicando que os respondentes reconhecem a importância da colaboração para o alcance de objetivos comuns e para a manutenção de um ambiente organizacional mais harmonioso.

Ao analisar conjuntamente os Gráficos 13 e 14, observa-se que as habilidades sociais relacionadas à comunicação e à cooperação apresentam níveis expressivos de concordância entre os participantes. Esses achados sugerem que os respondentes tendem a valorizar comportamentos voltados ao diálogo, ao respeito mútuo e à construção de relações colaborativas, elementos considerados fundamentais para o fortalecimento do trabalho em equipe e para a gestão adequada de conflitos no ambiente organizacional.

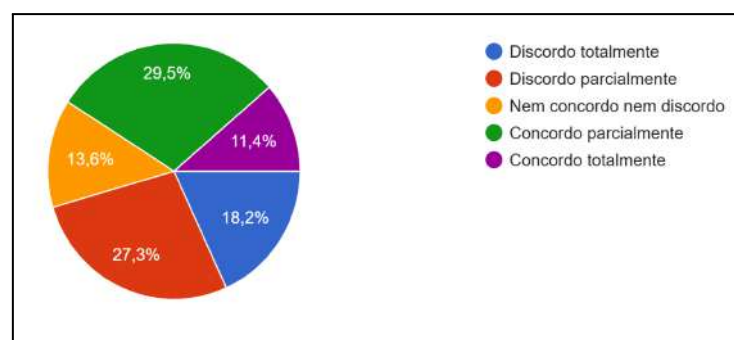
Gráfico 14 - Consigo manter relações colaborativas ao trabalhar em equipe



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Nesse contexto, Goleman (1995) destaca que as habilidades sociais constituem uma das principais dimensões da inteligência emocional, envolvendo a capacidade de construir relacionamentos, influenciar positivamente outras pessoas, comunicar-se de forma eficaz e administrar divergências. Dessa forma, os resultados encontrados reforçam a importância dessas competências para a qualidade das interações profissionais e para o desempenho das equipes de trabalho.

Gráfico 15 - Tenho dificuldade em controlar minhas emoções em situações de pressão



Fonte: elaborado pela autora (2026).

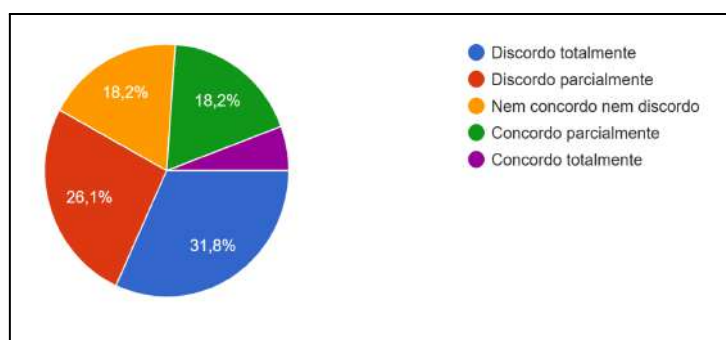
As três últimas afirmativas foram inseridas como questões de controle, com o objetivo de verificar a consistência e a confiabilidade das respostas fornecidas pelos participantes, contribuindo para maior rigor metodológico na análise dos dados coletados.

O **Gráfico 15**, referente à afirmativa “Tenho dificuldade em controlar minhas emoções em situações de pressão”, possibilita verificar a coerência das respostas relacionadas à

dimensão da autorregulação emocional. Considerando os resultados anteriormente observados, esperava-se uma tendência de discordância dessa afirmativa, reforçando a percepção positiva dos participantes acerca de sua capacidade de controle emocional.

De forma semelhante, o **Gráfico 16**, relacionado à afirmativa “Costumo reagir impulsivamente em discussões”, permite avaliar a consistência das respostas associadas ao autocontrole e à reflexão antes da ação. A predominância de respostas contrárias a esse comportamento reforça os resultados obtidos nas dimensões de autoconsciência e autorregulação, indicando alinhamento entre as percepções declaradas pelos respondentes.

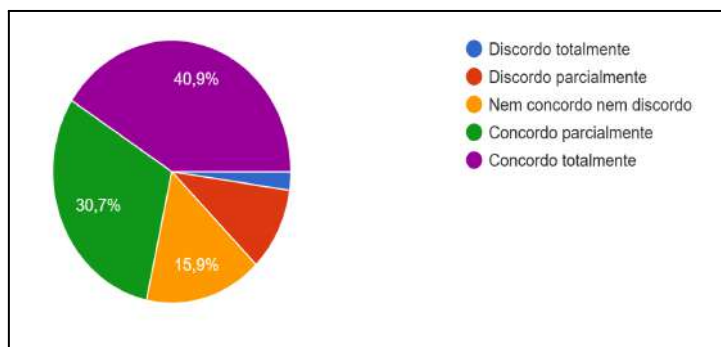
Gráfico 16 - Costumo reagir impulsivamente em discussões.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Por sua vez, o **Gráfico 17**, que aborda a afirmativa “Evito lidar diretamente com conflitos no ambiente de trabalho”, apresenta uma perspectiva complementar à gestão de conflitos. Os resultados sugerem que, embora os participantes demonstrem percepção favorável quanto ao reconhecimento e controle das emoções, parte deles ainda apresenta certa resistência ao enfrentamento direto de situações conflituosas. Esse achado revela que o desenvolvimento da inteligência emocional não elimina completamente comportamentos de evitação, especialmente em contextos que envolvem tensão interpessoal ou receio de desgaste nas relações profissionais.

Gráfico 17 - Evito lidar diretamente com conflitos no ambiente de trabalho.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Embora os resultados das questões de controle reforcem a consistência das respostas associadas à autoconsciência e à autorregulação, o comportamento de evitação identificado no Gráfico 17 revela uma nuance importante dos achados. Em outras palavras, reconhecer emoções e controlar impulsos não significa, necessariamente, disposição para enfrentar diretamente situações conflituosas. Esse dado sugere que a inteligência emocional, embora favoreça o equilíbrio nas interações, não elimina por si só o desconforto associado ao conflito, sobretudo quando há receio de desgaste relacional ou insegurança quanto às consequências do confronto. Tal resultado amplia a discussão proposta por Goleman (1995) e aproxima-se dos estudos sobre estilos de manejo do conflito, ao indicar que competências emocionais podem coexistir com estratégias evitativas em determinados contextos organizacionais.

A análise conjunta dos três gráficos evidencia consistência entre as respostas obtidas ao longo do instrumento, fortalecendo a confiabilidade dos dados coletados. Além disso, os resultados demonstram que, embora os participantes apresentem níveis favoráveis de inteligência emocional, ainda existem desafios relacionados à gestão prática dos conflitos, sobretudo no que se refere ao enfrentamento direto de situações potencialmente geradoras de desconforto. Tal resultado corrobora a literatura de Goleman (1995) e Robbins (2005), ao indicar que competências emocionais e habilidades de gestão de conflitos constituem processos contínuos de desenvolvimento e aperfeiçoamento no contexto organizacional.

Mais do que indicar uma percepção positiva sobre a convivência em equipe, os resultados dessa dimensão sugerem a presença de competências diretamente relacionadas à administração de conflitos, como comunicação assertiva, manutenção do respeito mútuo e

disposição para a cooperação. Esses elementos tornam-se especialmente relevantes porque o conflito organizacional não é gerido apenas por meio de normas ou decisões formais, mas sobretudo pela qualidade das interações estabelecidas entre os indivíduos. Nesse sentido, os achados convergem com Bradberry e Greaves (2022), ao evidenciar que a gestão de relacionamentos e a leitura adequada do contexto social favorecem respostas mais produtivas diante de tensões interpessoais.

### **4.3 Conflitos e Comportamento**

O terceiro bloco do questionário foi direcionado à análise do comportamento dos participantes diante de situações de conflito no ambiente organizacional, buscando compreender suas percepções, formas de reação e estratégias adotadas no gerenciamento de divergências interpessoais. Considerando que os conflitos constituem fenômenos inerentes às relações humanas e organizacionais, torna-se relevante compreender como os indivíduos os percebem e quais mecanismos utilizam para administrá-los no contexto profissional.

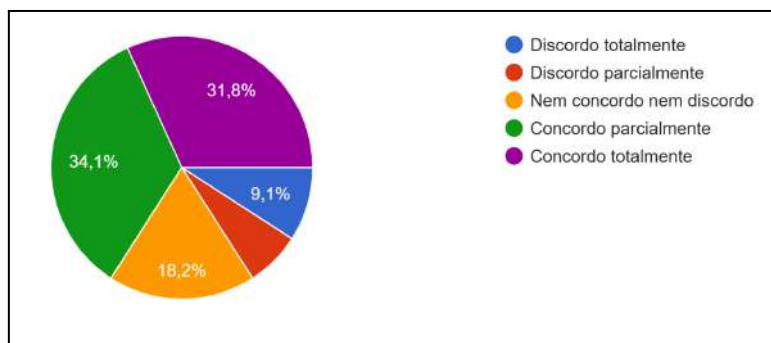
#### **4.3.1 Percepção dos conflitos no ambiente organizacional**

Os Gráficos 18 e 19 apresentam as percepções dos participantes acerca da presença e do papel dos conflitos no ambiente de trabalho.

Na afirmativa **“Conflitos fazem parte do ambiente de trabalho”**, apresentada no Gráfico 18, 34,1% dos participantes indicaram concordar parcialmente, demonstrando que reconhecem o conflito como um elemento presente nas relações organizacionais. Esse resultado sugere que os respondentes compreendem os conflitos como fenômenos naturais decorrentes da convivência entre indivíduos com diferentes interesses, experiências, valores e formas de atuação.

A percepção evidenciada no Gráfico 18 encontra respaldo na literatura organizacional, que compreende o conflito como uma consequência inerente à interação humana em ambientes de trabalho. Segundo Robbins (2005), os conflitos surgem em decorrência das divergências existentes entre indivíduos e grupos, sendo considerados parte integrante da dinâmica organizacional. Dessa forma, o reconhecimento do conflito como elemento presente no cotidiano profissional demonstra uma visão alinhada às abordagens contemporâneas da Administração.

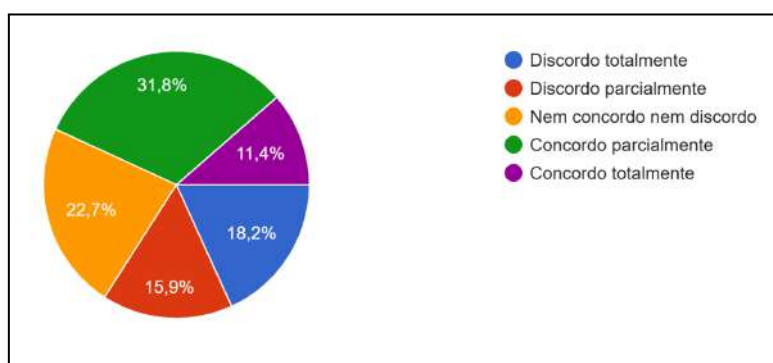
Gráfico 18 - Conflitos fazem parte do ambiente de trabalho.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Já no **Gráfico 19**, referente à afirmativa “**Conflitos podem contribuir para melhorias no ambiente de trabalho**”, observa-se uma percepção mais moderada por parte dos participantes. Apenas 11,4% afirmaram concordar totalmente com a contribuição positiva dos conflitos, enquanto 18,2% declararam discordar totalmente da afirmativa. Os resultados indicam que, embora os participantes reconheçam a existência dos conflitos nas organizações, nem todos percebem seu potencial como instrumento de aprendizado, inovação ou aperfeiçoamento das relações e processos organizacionais.

Gráfico 19 - Conflitos podem contribuir para melhorias no ambiente de trabalho.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ao analisar conjuntamente os dois gráficos, verifica-se uma distinção importante entre reconhecer a existência dos conflitos e compreender seus possíveis efeitos positivos. Enquanto a maioria dos respondentes considera os conflitos como parte natural do ambiente organizacional, uma parcela significativa ainda os associa predominantemente a

consequências negativas. Esse resultado pode estar relacionado à experiência individual dos participantes com situações conflituosas, especialmente quando estas não foram conduzidas de forma adequada ou resultaram em desgastes nas relações interpessoais.

Os achados aproximam-se da perspectiva de Robbins (2005), que classifica os conflitos como funcionais ou disfuncionais, dependendo da forma como são administrados. Quando adequadamente gerenciados, os conflitos podem estimular o diálogo, a criatividade, a reflexão crítica e a busca por soluções mais eficazes. Por outro lado, quando conduzidos de maneira inadequada, podem comprometer a cooperação, o clima organizacional e o desempenho das equipes. Dessa forma, os resultados reforçam a importância do desenvolvimento de competências emocionais e relacionais que favoreçam uma gestão construtiva dos conflitos no ambiente de trabalho.

A diferença entre reconhecer o conflito como parte do ambiente de trabalho e perceber seu potencial construtivo indica que os participantes parecem possuir uma compreensão mais consolidada da inevitabilidade dos conflitos do que de sua funcionalidade organizacional. Esse resultado sugere que, no imaginário de parte dos respondentes, o conflito ainda permanece associado predominantemente a desgaste, tensão e ruptura, e não necessariamente a aprendizagem, inovação ou aperfeiçoamento de processos. Tal aspecto é relevante porque demonstra que a gestão de conflitos não depende apenas de habilidades emocionais individuais, mas também de uma cultura organizacional que favoreça o tratamento do conflito como oportunidade de ajuste e crescimento, conforme a distinção entre conflitos funcionais e disfuncionais proposta por Robbins (2005)

#### **4.3.2 Controle emocional e comportamento diante de conflitos**

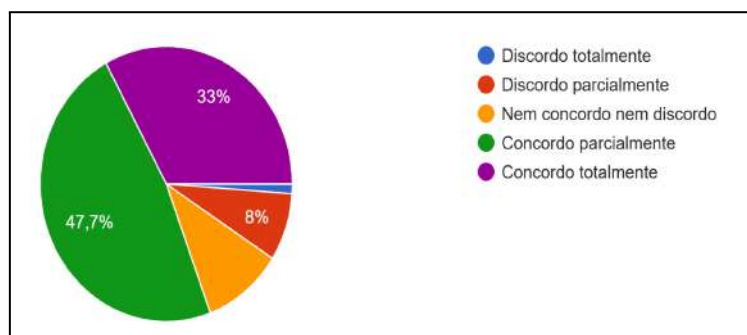
As perguntas deste bloco foram elaboradas com o objetivo de analisar a percepção dos participantes quanto ao controle emocional e ao comportamento adotado diante de situações de conflito no ambiente organizacional. A análise dessas informações contribui para a compreensão da forma como os indivíduos lidam com tensões, administram emoções e conduzem relações interpessoais em contextos conflituosos.

Na afirmativa “**Consigno manter o controle emocional durante um conflito**”, apresentada no **Gráfico 20**, 47,7% dos participantes responderam “concordo parcialmente”, enquanto apenas 1,1% declararam “discordo totalmente”. Os resultados demonstram tendência positiva quanto à capacidade de controle emocional diante de situações

conflituosas, indicando que a maior parte dos participantes percebe conseguir administrar suas emoções em contextos de tensão. Esse resultado sugere que os respondentes reconhecem a importância do equilíbrio emocional para evitar o agravamento dos conflitos e favorecer interações mais construtivas.

A percepção observada no Gráfico 20 relaciona-se diretamente às competências de autorregulação discutidas anteriormente. Segundo Goleman (1995), a capacidade de controlar emoções negativas em momentos de pressão constitui um dos principais elementos da inteligência emocional, contribuindo para respostas mais conscientes e menos reativas diante de situações adversas.

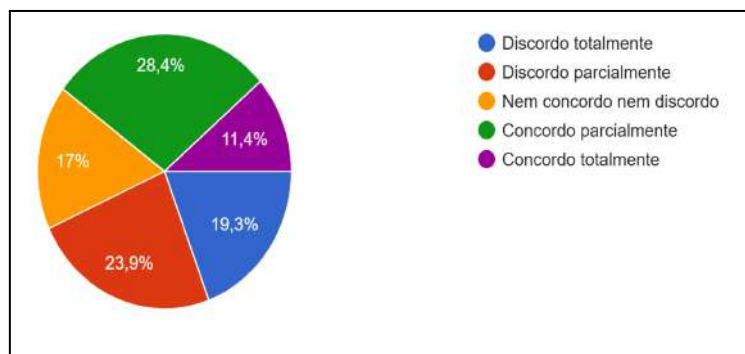
Gráfico 20 - Consigo manter o controle emocional durante um conflito.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Já na afirmativa “**Tenho dificuldade em lidar com conflitos no ambiente de trabalho**”, representada pelo **Gráfico 21**, observou-se maior equilíbrio entre as respostas, sendo que 28,4% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente, enquanto 19,3% declararam discordar totalmente da afirmativa. Os resultados sugerem que, embora parte dos participantes ainda demonstre dificuldades no enfrentamento de conflitos, outra parcela apresenta maior segurança e capacidade para lidar com situações conflituosas no ambiente organizacional.

Gráfico 21 - Tenho dificuldade em lidar com conflitos no ambiente de trabalho.

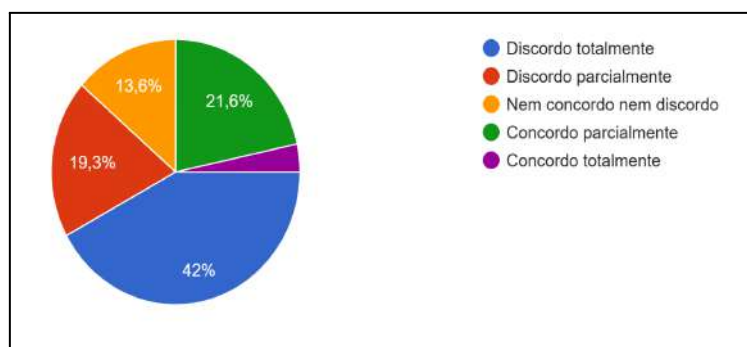


Fonte: elaborado pela autora (2026).

Na afirmativa “**Em situações de conflito, ajo de forma impulsiva**”, apresentada no **Gráfico 22**, 42% dos participantes responderam “discordo totalmente”, enquanto apenas 3,4% afirmaram “concordo totalmente”. Esse resultado indica predominância de respostas relacionadas ao controle das reações impulsivas durante conflitos, evidenciando tendência a comportamentos mais equilibrados diante de divergências interpessoais.

Os dados do Gráfico 22 reforçam os resultados observados nas dimensões de autoconsciência e autorregulação, demonstrando coerência nas percepções dos participantes acerca de sua capacidade de refletir antes de agir. Conforme Robbins (2005), comportamentos impulsivos tendem a intensificar conflitos e dificultar a construção de soluções consensuais, enquanto atitudes mais ponderadas favorecem o diálogo e a cooperação entre os envolvidos.

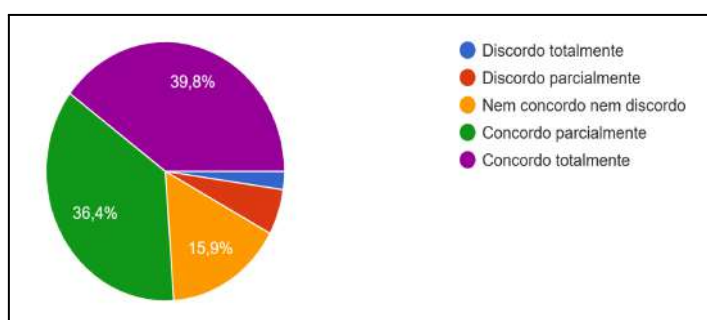
Gráfico 22 - Em situações de conflito, ajo de forma impulsiva.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Por fim, na afirmativa **“A forma como lido com minhas emoções influencia na resolução de conflitos”**, apresentada no **Gráfico 23**, 39,8% dos participantes responderam “concordo totalmente”, demonstrando reconhecimento da influência das emoções na resolução de conflitos. Em contrapartida, apenas 2,3% declararam “discordo totalmente”, indicando que uma parcela reduzida dos respondentes não percebe relação significativa entre emoções e gerenciamento de conflitos.

Gráfico 23 - A forma como lido com minhas emoções influencia na resolução de conflitos.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Esse resultado merece destaque por evidenciar que os participantes reconhecem a existência de uma relação direta entre competências emocionais e a forma como os conflitos são conduzidos. Tal percepção reforça um dos pressupostos centrais deste estudo, segundo o qual a inteligência emocional exerce influência significativa sobre os processos de interação, negociação e resolução de divergências no ambiente organizacional.

De maneira geral, a análise integrada dos Gráficos 20, 21, 22 e 23 revela que os participantes apresentam percepção predominantemente favorável quanto ao controle emocional durante situações de conflito. Os resultados indicam capacidade de administrar emoções, evitar comportamentos impulsivos e reconhecer a influência dos aspectos emocionais na resolução de divergências. Esses achados convergem com a perspectiva de Goleman (1995), ao evidenciar que competências relacionadas ao autocontrole, à autoconsciência e à autorregulação emocional influenciam diretamente a forma como os indivíduos enfrentam e administram conflitos no contexto organizacional. Além disso, corroboram a visão de Robbins (2005), segundo a qual a qualidade da gestão dos conflitos depende, em grande medida, dos comportamentos adotados pelos indivíduos durante as interações interpessoais.

Em conjunto, esses resultados permitem inferir que a inteligência emocional é percebida pelos participantes menos como um mecanismo de eliminação dos conflitos e mais como um recurso de qualificação da forma de enfrentá-los. A predominância de respostas favoráveis ao controle emocional e à redução da impulsividade sugere que as competências emocionais atuam como facilitadoras da condução do conflito, ainda que não eliminem completamente as dificuldades envolvidas nesse processo. Tal interpretação converge com Petrides (2023), ao indicar que a percepção de competência emocional influencia a forma como o indivíduo reage a estressores interpessoais, e com Brackett (2019), ao reforçar que a compreensão e regulação das emoções contribuem para respostas menos reativas e mais conscientes diante de tensões relacionais.

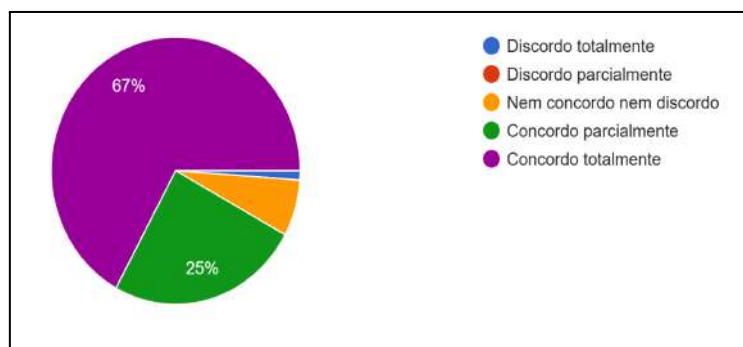
#### **4.3.3 Relação entre inteligência emocional e conflitos**

Neste bloco, as questões foram elaboradas com o objetivo de compreender o grau de percepção dos participantes acerca da influência das competências emocionais na condução e resolução de conflitos organizacionais, bem como analisar de que forma essas competências se manifestam nas relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Na afirmativa **“Procuro resolver conflitos por meio do diálogo”**, apresentada no **Gráfico 24**, 67% dos participantes responderam “concordo totalmente”, enquanto apenas 1,1% declararam “discordo totalmente”. Os resultados evidenciam que o diálogo é percebido como a principal estratégia utilizada pelos respondentes para a resolução de conflitos, demonstrando valorização da comunicação como mecanismo de construção de consenso e redução de tensões interpessoais.

Os dados observados no Gráfico 24 reforçam a importância das habilidades sociais e da comunicação assertiva para a administração de conflitos. Segundo Robbins (2005), a comunicação constitui um dos elementos centrais para a gestão eficaz das divergências organizacionais, uma vez que favorece a compreensão mútua e reduz interpretações equivocadas que podem intensificar os conflitos.

Gráfico 24 - Procuo resolver conflitos por meio do diálogo

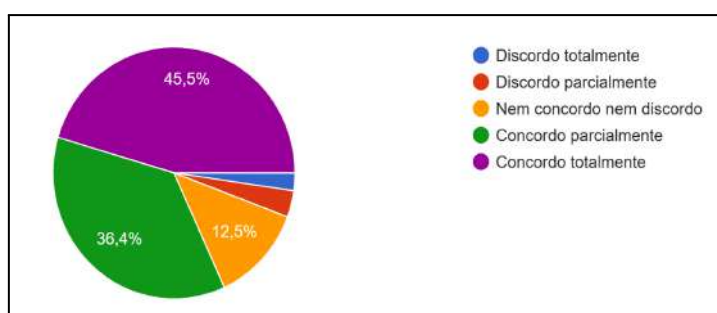


Fonte: elaborado pela autora (2026).

Na afirmativa **“Busco entender o outro lado antes de tomar uma posição em um conflito”**, representada pelo **Gráfico 25**, 45,5% dos participantes marcaram “concordo totalmente”, enquanto apenas 2,3% responderam “discordo totalmente”. Os resultados demonstram uma tendência favorável à consideração das perspectivas alheias antes da tomada de decisão, evidenciando comportamentos associados à empatia e à escuta ativa.

A análise do Gráfico 25 demonstra que os participantes reconhecem a importância de compreender diferentes pontos de vista antes de reagir a uma situação conflituosa. Tal comportamento está diretamente relacionado à dimensão da empatia proposta por Goleman (1995), que envolve a capacidade de compreender emoções, necessidades e perspectivas de outras pessoas, favorecendo relações interpessoais mais equilibradas e colaborativas.

Gráfico 25 - Busco entender o outro lado antes de tomar uma posição em um conflito



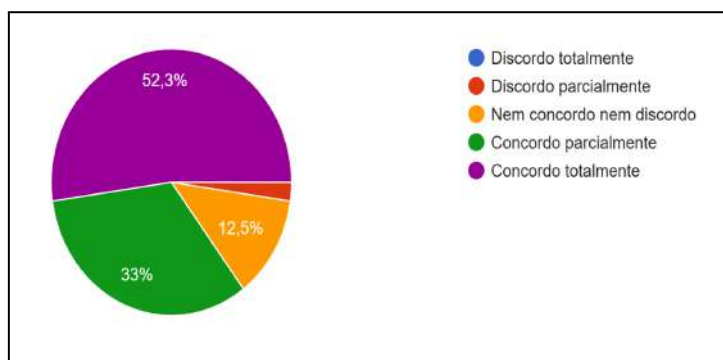
Fonte: elaborado pela autora (2026).

Em relação à afirmativa **“Procuo soluções que atendam a todas as partes envolvidas no conflito”**, apresentada no **Gráfico 26**, 52,3% dos participantes responderam “concordo totalmente”, enquanto apenas 2,3% declararam “discordo parcialmente”. Esse resultado

sugere uma forte inclinação para a busca de soluções colaborativas e mutuamente satisfatórias, demonstrando preocupação com a manutenção de relacionamentos saudáveis e com a construção de acordos equilibrados.

Os resultados do Gráfico 26 evidenciam que a maioria dos respondentes adota uma postura voltada à cooperação durante os conflitos, buscando alternativas que contemplem os interesses dos envolvidos. Essa característica aproxima-se da visão de Chiavenato (2014), ao destacar que a gestão eficaz dos conflitos não consiste em eliminá-los, mas em conduzi-los de forma construtiva, transformando divergências em oportunidades de melhoria e aprendizado organizacional.

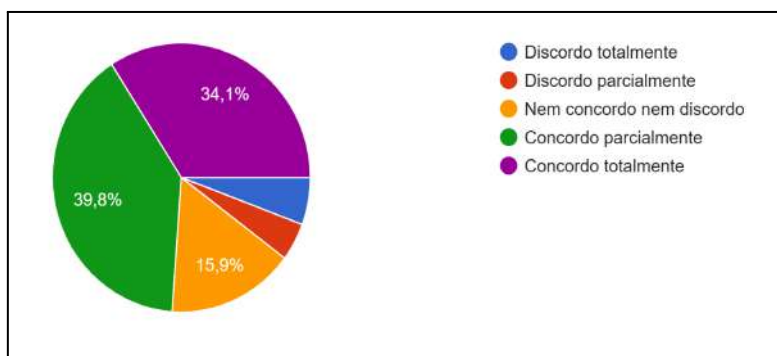
Gráfico 26 - Procuero soluções que atendam a todas as partes envolvidas no conflito.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Já na afirmativa “**Busco ajuda de terceiros (chefia ou colegas) para resolver conflitos**”, representada pelo **Gráfico 27**, 39,8% dos participantes afirmaram “concordo parcialmente”, enquanto 5,7% responderam “discordo totalmente”. Os resultados demonstram uma tendência à valorização da mediação e do apoio interpessoal na resolução de conflitos, indicando que os participantes reconhecem a importância de recorrer a outras pessoas quando percebem dificuldades na resolução direta das divergências.

Gráfico 27 - Busco ajuda de terceiros (chefia ou colegas) para resolver conflitos



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A análise conjunta dos Gráficos 24, 25, 26 e 27 revela um padrão de comportamento orientado para o diálogo, a empatia, a cooperação e a busca de soluções compartilhadas. Tais características demonstram que os participantes tendem a adotar estratégias construtivas na gestão dos conflitos, evidenciando a influência das competências emocionais sobre a forma de conduzir situações de tensão no ambiente organizacional.

De modo geral, os resultados sugerem uma relação consistente entre inteligência emocional e gestão de conflitos, especialmente no que se refere à comunicação, à compreensão das perspectivas alheias e à busca por soluções colaborativas. Esses achados corroboram a perspectiva de Goleman (1995), ao considerar que competências emocionais influenciam diretamente as relações interpessoais e a condução de situações conflituosas, bem como a abordagem de Robbins (2005), que destaca a importância da forma de administração dos conflitos para a qualidade das relações e para o desempenho organizacional.

A análise conjunta dos Gráficos 24, 25 e 26 evidencia que os participantes tendem a associar a resolução de conflitos a práticas marcadas pelo diálogo, pela consideração da perspectiva do outro e pela busca de soluções compartilhadas. Esse padrão sugere a predominância de estratégias mais colaborativas de enfrentamento, em detrimento de respostas centradas na imposição, impulsividade ou afastamento. Os achados corroboram a literatura sobre inteligência emocional ao indicar que competências como empatia, autocontrole e habilidades sociais favorecem a construção de respostas mais cooperativas diante de divergências. Nessa direção, Brackett (2019) destaca que a compreensão das emoções próprias e alheias amplia a qualidade da comunicação e da tomada de decisão em interações tensas, enquanto Petrides (2023) ressalta que indivíduos com maior percepção de

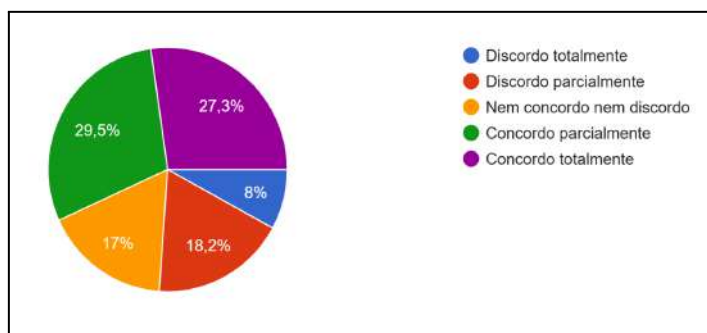
competência emocional tendem a mobilizar estratégias mais adaptativas de enfrentamento. Além disso, os resultados aproximam-se da lógica dos estilos de gestão de conflitos de Thomas e Kilmann, especialmente no que se refere à colaboração, caracterizada pela busca de soluções que contemplem os interesses das partes envolvidas.

#### 4.3.4 Questões de Controle: Tendência à Evitação de Conflitos (Gráficos 28 e 29)

As duas últimas afirmativas foram inseridas como itens de controle, com o objetivo de verificar a consistência das respostas relacionadas ao comportamento dos participantes diante de situações de conflito, especialmente quanto à tendência de evitação e ao enfrentamento das divergências interpessoais.

Na afirmativa “**Evito me envolver em conflitos, mesmo quando eles precisam ser resolvidos**”, apresentada no **Gráfico 28**, observou-se predominância de respostas “concordo parcialmente”, correspondendo a 29,5% dos participantes. Em contrapartida, 8% declararam “discordo totalmente” da afirmativa. Os resultados indicam que, embora os participantes demonstrem competências favoráveis relacionadas à inteligência emocional, parte deles ainda apresenta tendência a evitar o envolvimento direto em situações conflituosas.

Gráfico 28 - Evito me envolver em conflitos, mesmo quando eles precisam ser resolvidos.

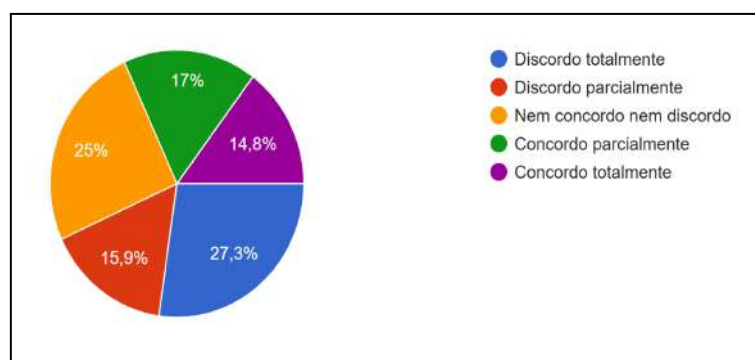


Fonte: elaborado pela autora (2026).

Esse resultado sugere que o enfrentamento dos conflitos pode representar um desafio mesmo para indivíduos que reconhecem a importância do diálogo e da comunicação. Em determinados contextos, a evitação pode estar associada ao receio de desgaste das relações interpessoais, ao desconforto emocional ou à tentativa de preservar a harmonia no ambiente de trabalho.

Já na afirmativa “**Prefiro ignorar conflitos a enfrentá-los**”, representada pelo **Gráfico 29**, a maior parcela dos participantes respondeu “discordo totalmente”, correspondendo a 27,3% das respostas, enquanto 14,8% afirmaram “concordo totalmente”. Esse resultado demonstra que a maioria dos respondentes não considera a omissão como estratégia preferencial para lidar com conflitos, indicando reconhecimento da necessidade de enfrentamento e resolução das divergências quando estas ocorrem.

Gráfico 29 - Prefiro ignorar conflitos a enfrentá-los.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Ao analisar conjuntamente os Gráficos 28 e 29, observa-se um aspecto relevante: embora parte dos participantes demonstre certa tendência à evitação em situações específicas, a maioria não apoia a prática de ignorar conflitos de forma permanente. Essa aparente contradição pode indicar que os respondentes reconhecem a importância da resolução dos conflitos, mas nem sempre se sentem confortáveis para assumir protagonismo no enfrentamento direto dessas situações.

Esses resultados reforçam a complexidade das relações entre inteligência emocional e gestão de conflitos, evidenciando que o desenvolvimento de competências emocionais favorece comportamentos mais construtivos, mas não elimina completamente mecanismos de evitação presentes em determinadas circunstâncias. Conforme Goleman (1995), o desenvolvimento da inteligência emocional é um processo contínuo, que envolve aprimoramento constante da autoconsciência, da autorregulação e das habilidades sociais necessárias para a gestão eficaz dos relacionamentos interpessoais.

Os resultados relativos à busca de ajuda de terceiros e às tendências de evitação revelam que, embora os participantes valorizem o diálogo e reconheçam a importância da inteligência

emocional, nem sempre se sentem plenamente confortáveis para enfrentar diretamente os conflitos. Esse achado é relevante porque evidencia que a gestão de conflitos envolve não apenas competências emocionais, mas também fatores como segurança psicológica, cultura organizacional, hierarquia e histórico das relações de trabalho. Assim, a presença de comportamentos evitativos não invalida os resultados favoráveis à inteligência emocional, mas indica que sua manifestação prática pode ser condicionada pelas características do contexto organizacional e pela complexidade das interações vivenciadas.

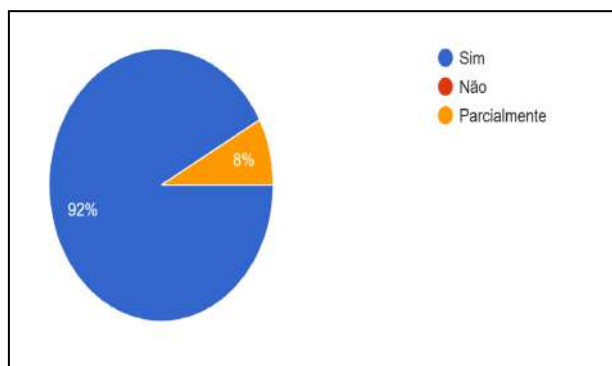
#### **4.4 Percepção Geral dos Participantes**

O último bloco do questionário buscou compreender a percepção geral dos participantes acerca da influência da inteligência emocional na resolução de conflitos e identificar quais estratégias são consideradas mais eficazes para a gestão de conflitos no ambiente organizacional. Essa etapa permitiu consolidar os resultados obtidos ao longo da pesquisa, relacionando as competências emocionais às práticas adotadas pelos indivíduos diante de situações de divergência interpessoal.

Os resultados demonstraram no gráfico 30, a predominância de respostas positivas quanto à influência da inteligência emocional na resolução de conflitos, indicando que os participantes reconhecem a importância das competências emocionais na condução de situações de tensão no ambiente organizacional. Esse achado revela que os respondentes percebem uma relação direta entre a capacidade de compreender e administrar emoções e a eficácia na gestão das divergências interpessoais.

A percepção identificada no gráfico reforça os resultados observados ao longo das dimensões analisadas anteriormente, especialmente aquelas relacionadas à autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais. Os participantes demonstraram reconhecer que aspectos como controle emocional, escuta ativa, compreensão das perspectivas alheias e comunicação assertiva contribuem para a prevenção, mediação e resolução de conflitos.

Gráfico 30 - Você acredita que a inteligência emocional influencia na resolução de conflitos?



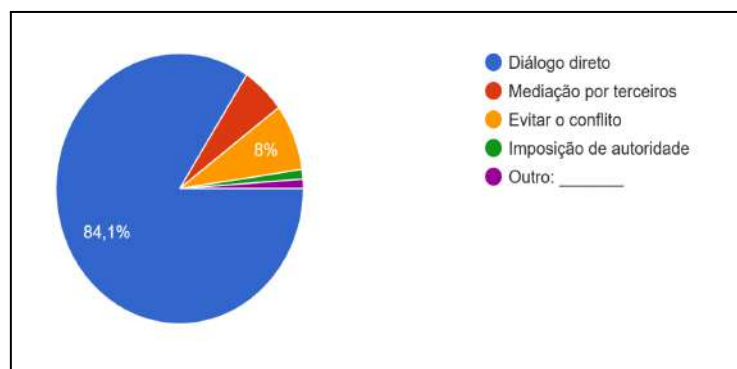
Fonte: elaborado pela autora (2026).

Sob a perspectiva teórica, os resultados podem ser compreendidos à luz de Goleman (1995), que considera a inteligência emocional um conjunto de competências capazes de influenciar diretamente a qualidade das relações interpessoais e a forma como os indivíduos enfrentam situações de pressão e conflito. Dessa maneira, o elevado reconhecimento da influência da inteligência emocional demonstra alinhamento entre as percepções dos participantes e os pressupostos teóricos que fundamentam esta pesquisa.

Em relação às estratégias consideradas mais eficazes para a resolução de conflitos, observou-se predominância expressiva da alternativa “**diálogo direto**” do gráfico 31, indicada por 84,1% dos participantes. Esse resultado evidencia a valorização da comunicação aberta e da busca por entendimento mútuo como mecanismos fundamentais para a administração de divergências no ambiente de trabalho.

A predominância do diálogo direto demonstra coerência com os resultados anteriormente identificados, nos quais os participantes apresentaram percepções favoráveis quanto às habilidades sociais, à empatia e à busca por soluções colaborativas. Tais competências favorecem a construção de relações mais transparentes e contribuem para a resolução dos conflitos de maneira mais equilibrada e construtiva.

Gráfico 31 - Qual estratégia você considera mais eficaz na resolução de conflitos?



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Em contrapartida, apenas 8% dos participantes indicaram a alternativa “**evitar conflito**”, demonstrando baixa adesão a comportamentos de evitação diante de divergências organizacionais. Esse resultado sugere que a maioria dos respondentes reconhece a necessidade de enfrentar os conflitos de forma ativa, buscando soluções que contribuam para a manutenção de relações interpessoais saudáveis e para o bom funcionamento das equipes.

Os achados corroboram a perspectiva de Robbins (2005), ao destacar a comunicação como um dos principais instrumentos para a administração eficaz dos conflitos organizacionais. Para o autor, conflitos adequadamente conduzidos podem gerar resultados positivos para indivíduos e organizações, especialmente quando mediados por práticas de diálogo, negociação e cooperação.

De forma geral, a análise conjunta dos Gráficos 30 e 31 reforça uma das principais evidências deste estudo: os participantes reconhecem que a inteligência emocional exerce influência significativa na gestão dos conflitos e consideram o diálogo a estratégia mais eficaz para sua resolução. Esses resultados fortalecem a compreensão de que competências emocionais e relacionais constituem elementos essenciais para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, produtivos e capazes de lidar de forma saudável com as divergências inerentes às relações de trabalho.

#### **4.4.1 Na sua opinião, o que mais contribui para uma boa gestão de conflitos no ambiente de trabalho?**

A análise das respostas abertas permitiu identificar os principais fatores que, na percepção dos participantes, contribuem para uma gestão eficaz dos conflitos no ambiente de trabalho. Entre os aspectos mais recorrentes destacaram-se o diálogo, a comunicação clara, o respeito mútuo, a empatia e a escuta ativa, evidenciando que os respondentes atribuem grande importância às competências interpessoais no processo de resolução de divergências organizacionais. Esses resultados reforçam os achados quantitativos apresentados anteriormente, especialmente aqueles relacionados às dimensões de empatia e habilidades sociais da inteligência emocional.

Observou-se ainda a recorrência de elementos relacionados ao controle emocional, à colaboração, ao profissionalismo, à transparência e à capacidade de compreender diferentes pontos de vista. Tais fatores demonstram que os participantes reconhecem que a gestão de conflitos não depende exclusivamente de procedimentos organizacionais, mas também da forma como os indivíduos conduzem suas relações interpessoais e administram suas emoções diante de situações de tensão. Nesse sentido, Goleman (1995) destaca que competências como autoconsciência, autorregulação e empatia favorecem comportamentos mais equilibrados e colaborativos, contribuindo para a redução de conflitos destrutivos e para o fortalecimento das relações profissionais.

Outro aspecto relevante identificado nas respostas refere-se ao papel da liderança na condução dos conflitos organizacionais. Diversos participantes mencionaram a necessidade de líderes imparciais, preparados para mediar divergências, promover o diálogo e garantir um ambiente de respeito entre os membros da equipe. Esse resultado converge com a perspectiva de Chiavenato (2014), ao afirmar que a liderança exerce papel fundamental na gestão dos relacionamentos interpessoais, influenciando diretamente o clima organizacional e a forma como os conflitos são administrados dentro das organizações.

As respostas também evidenciaram a valorização do trabalho em equipe e da construção de soluções coletivas para os problemas enfrentados no ambiente organizacional. A busca por consenso, cooperação e entendimento mútuo foi frequentemente mencionada pelos participantes, demonstrando uma percepção alinhada aos modelos contemporâneos de gestão, que compreendem o conflito não apenas como um problema a ser eliminado, mas como uma oportunidade para o desenvolvimento de melhorias, fortalecimento das relações e

aperfeiçoamento dos processos organizacionais. Essa compreensão aproxima-se da abordagem de Robbins (2005), que reconhece o potencial funcional dos conflitos quando administrados de forma adequada.

De maneira geral, os resultados qualitativos reforçam as evidências encontradas nas etapas quantitativas da pesquisa, demonstrando que os participantes percebem uma relação direta entre inteligência emocional e gestão de conflitos. Aspectos como comunicação eficaz, empatia, respeito interpessoal, equilíbrio emocional e cooperação foram apontados como elementos essenciais para a condução construtiva das divergências no ambiente de trabalho. Dessa forma, os achados corroboram a literatura analisada e fortalecem a compreensão de que o desenvolvimento das competências emocionais pode contribuir significativamente para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

Considerando conjuntamente os resultados quantitativos e qualitativos, observa-se que os participantes atribuem à inteligência emocional um papel relevante na gestão de conflitos, sobretudo por meio de competências como autocontrole, empatia, escuta, respeito e comunicação assertiva. A recorrência desses elementos nas respostas sugere que, para os respondentes, a resolução de conflitos eficaz não depende apenas de procedimentos formais ou autoridade hierárquica, mas da capacidade de compreender emoções, regular reações e construir interações mais cooperativas. Esse entendimento converge com a literatura contemporânea sobre inteligência emocional, especialmente com Brackett (2019), Bradberry e Greaves (2022) e Petrides (2023), ao reforçar que o manejo das emoções influencia a qualidade das relações interpessoais, os estilos de enfrentamento de conflitos e a construção de soluções mais adaptativas no ambiente de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a inteligência emocional e a gestão de conflitos em equipes de trabalho, considerando a percepção de profissionais inseridos em diferentes contextos organizacionais. A partir dos dados coletados e analisados, foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo compreender como as competências emocionais influenciam a forma pela qual os indivíduos percebem, enfrentam e administram situações de conflito no ambiente de trabalho.

Os resultados evidenciaram que os participantes apresentam percepção favorável em relação às dimensões da inteligência emocional, especialmente no que se refere à autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. De modo geral, observou-se que os respondentes reconhecem suas emoções, compreendem a influência destas sobre seus comportamentos e demonstram capacidade de manter relações interpessoais pautadas na cooperação, no respeito e na comunicação.

No que se refere aos conflitos organizacionais, os dados revelaram que os participantes compreendem o conflito como um fenômeno inerente às relações de trabalho, decorrente da interação entre indivíduos com diferentes experiências, interesses e perspectivas. Entretanto, verificou-se que parte dos respondentes ainda associa os conflitos predominantemente a aspectos negativos, demonstrando percepção moderada acerca do potencial construtivo que tais situações podem proporcionar quando adequadamente administradas.

Quanto às estratégias de resolução de conflitos, observou-se forte valorização do diálogo, da comunicação clara, da escuta ativa e da busca por soluções colaborativas. O diálogo direto foi apontado como a estratégia mais eficaz para a gestão das divergências, evidenciando a importância da comunicação interpessoal como mecanismo fundamental para a prevenção e resolução de conflitos no contexto organizacional.

Os resultados também permitiram verificar que as competências associadas à inteligência emocional exercem influência significativa na mediação e na resolução de conflitos. Aspectos relacionados à empatia, ao autocontrole, à capacidade de compreender diferentes perspectivas e à administração das emoções mostraram-se diretamente associados a comportamentos mais equilibrados e construtivos diante de situações de tensão. Dessa forma, constatou-se que indivíduos com maior percepção de competências emocionais tendem a adotar estratégias mais colaborativas e menos impulsivas na condução dos conflitos.

Além disso, os achados evidenciaram que uma gestão adequada dos conflitos contribui para o fortalecimento das relações interpessoais, para a melhoria da comunicação e para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais colaborativos e produtivos. Nesse sentido, os resultados reforçam a importância do desenvolvimento das competências socioemocionais como ferramenta estratégica para organizações que buscam aprimorar o desempenho de suas equipes e fortalecer a qualidade das relações de trabalho.

Os resultados encontrados corroboram as contribuições teóricas de Goleman (1995), ao evidenciar a relevância da inteligência emocional para a qualidade das interações humanas, bem como as discussões de Robbins (2005) acerca da natureza dos conflitos organizacionais e da importância de sua administração para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a utilização de amostragem por conveniência e a concentração da análise na percepção dos participantes, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a utilização de questionário on-line pode limitar o aprofundamento de determinadas percepções e experiências relacionadas ao fenômeno investigado.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes e contemplem diferentes segmentos organizacionais, bem como utilizem abordagens qualitativas ou métodos mistos que possibilitem aprofundar a compreensão das relações entre inteligência emocional, comportamento humano e gestão de conflitos. Recomenda-se ainda a investigação do papel da liderança, da cultura organizacional e dos programas de desenvolvimento socioemocional como fatores capazes de influenciar a forma como os conflitos são percebidos e administrados nas organizações.

Entre as limitações da pesquisa destacam-se a utilização de amostra não probabilística por conveniência, o número reduzido de participantes e a utilização de percepções autorrelatadas, fatores que podem limitar a generalização dos resultados.

Recomenda-se a realização de estudos com amostras maiores, análises inferenciais, comparação entre setores público e privado e utilização de instrumentos validados de mensuração da inteligência emocional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRACKETT, Marc. **Permissão para sentir**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Emotional intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.
- FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 7. ed. London: Sage, 2023.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- PETRIDES, Konstantinos V. Trait emotional intelligence theory. **Industrial and Organizational Psychology**, Cambridge, v. 3, n. 2, p. 136-139, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, New York, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.
- THOMAS, Kenneth W.; KILMANN, Ralph H. **Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. Mountain View: CPP, 1974.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A — Roteiro de perguntas aplicado na pesquisa de campo

#### 1. Faixa Etária

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

#### 2. Situação Atual: (Pode marcar mais de uma opção)

- Estudante
- Empregado(a) – setor privado
- Servidor(a) público(a)
- Autônomo(a) / empreendedor(a)
- Desempregado(a)
- Outro: \_\_\_\_\_

#### 3. Você atualmente trabalha em equipe?

- Sim
- Não

#### 4. Se respondeu “sim”, há quanto tempo trabalha em equipe?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- Mais de 6 anos

#### INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

5. Consigo reconhecer minhas emoções no momento em que elas ocorrem.
6. Tenho consciência de como minhas emoções influenciam minhas decisões.
7. Consigo controlar minhas reações emocionais em situações de pressão.

8. Mesmo em situações de irritação ou frustração, consigo refletir antes de agir.
9. Mantenho o foco nos meus objetivos mesmo diante de dificuldades.
10. Busco me manter motivado(a) mesmo em situações desafiadoras.
11. Consigo compreender os sentimentos das pessoas ao meu redor.
12. Procuro considerar o ponto de vista dos outros antes de reagir.
13. Consigo me comunicar de forma clara e respeitosa, mesmo em situações de conflito.
14. Consigo manter relações colaborativas ao trabalhar em equipe.

#### **ITENS DE CONTROLE (RESPONDER NORMALMENTE):**

15. Tenho dificuldade em controlar minhas emoções em situações de pressão.
16. Costumo reagir impulsivamente em discussões.
17. Evito lidar diretamente com conflitos no ambiente de trabalho.

#### **GESTÃO DE CONFLITOS**

18. Conflitos fazem parte do ambiente de trabalho.
19. Procuro resolver conflitos por meio do diálogo.
20. Consigo manter o controle emocional durante um conflito.
21. Busco entender o outro lado antes de tomar uma posição em um conflito.
22. Evito me envolver em conflitos, mesmo quando eles precisam ser resolvidos.
23. Conflitos podem contribuir para melhorias no ambiente de trabalho.
24. Tenho dificuldade em lidar com conflitos no ambiente de trabalho.
25. A forma como lido com minhas emoções influencia na resolução de conflitos.
26. Procuro soluções que atendam a todas as partes envolvidas no conflito.
27. Busco ajuda de terceiros (chefia ou colegas) para resolver conflitos.

#### **ITENS DE CONTROLE:**

28. Prefiro ignorar conflitos a enfrentá-los.
29. Em situações de conflito, ajo de forma impulsiva.

#### **PERCEPÇÃO GERAL**


30. Você acredita que a inteligência emocional influencia na resolução de conflitos?
  - Sim
  - Não
  - Parcialmente

31. Qual estratégia você considera mais eficaz na resolução de conflitos?

- Diálogo direto
- Mediação por terceiros
- Evitar o conflito
- Imposição de autoridade
- Outro: \_\_\_\_\_

32. Na sua opinião, o que mais contribui para uma boa gestão de conflitos no ambiente de trabalho?

(Resposta aberta)

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega TCC 2026 - Lucyara Sales dos Santos

<b>Assunto:</b>	Entrega TCC 2026 - Lucyara Sales dos Santos
<b>Assinado por:</b>	Lucyara Santos
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Lucyara Sales dos Santos, DISCENTE (20221460093) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 01/07/2026 15:59:26.

Este documento foi armazenado no SUAP em 01/07/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1900842

Código de Autenticação: b942b0f13d

