

UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

O Efeito moderador da Inteligência Emocional na relação  
entre Apoio Social percebido e o recurso a Estratégias de  
Gestão de Conflitos positivas

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia  
do Trabalho e das Organizações**

**Beatriz Fareleira Santos**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

JULHO 2024



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

O efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre Apoio Social percebido e o recurso a Estratégias de Gestão de Conflitos positivas.

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Psicologia  
do Trabalho e das Organizações**

**Beatriz Fareleira Santos**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Anabela  
Rodrigues**

## **Agradecimentos**

Chegou ao fim aquele que será o capítulo mais importante da minha vida, e não poderia deixar de expressar o meu sincero agradecimento a todos, que de alguma forma tornaram possível este caminho.

Em primeiro lugar, agradecer aos meus pais que, mesmo estando longe são sempre casa. Eles, que tornaram este percurso possível e mais fácil através do apoio que sempre me deram. À minha mãe que, é um exemplo de mulher, um obrigado especial por ter acreditado em mim, por ter estado sempre lá para me ouvir e por ter sempre as palavras certas para me dar. Ao meu pai e ao meu irmão, que, em todos os momentos, além de caminharem ao meu lado, têm a capacidade de me fazer soltar as melhores gargalhadas do mundo.

Ao meu namorado e aos meus amigos, que longe ou perto estiveram sempre comigo. Obrigado por todos os momentos vividos, que, fizeram com que estes anos fossem tão especiais. Por fim, um obrigado especial á professora Anabela que é apoio, compreensão e boa disposição desde o primeiro momento.

Este trabalho é o resultado não só do meu esforço, mas também do apoio incondicional daqueles que me rodeiam. A todos vocês, que tornam sempre tudo mais fácil, o meu sincero obrigado.

## **Resumo**

Desde os finais do século XIX que a gestão das relações laborais e os conflitos, suscitam preocupações pelas respetivas consequências na perceção de bem-estar dos trabalhadores nas organizações, tornando-se assim, objeto de atenção e estudo por parte dos psicólogos que intervêm neste contexto.

Diversos estudos afirmam que, quando os trabalhadores se sentem apoiados no local de trabalho, tornam-se mais bem preparados para lidar com a pressão de trabalho diário e com os conflitos que possam surgir neste. Desta forma e uma vez que, a Inteligência Emocional (IE) faz referência ao modo de lidar quer com as emoções do próprio quer com as dos outros, considera-se pertinente o estudo desta variável como mediadora da relação. Neste sentido, o objetivo deste estudo quantitativo, centrou-se em estudar o efeito moderador da Inteligência emocional na relação entre o apoio social que o colaborador percebe por parte dos colegas de trabalho e da chefia e o uso de determinadas estratégias gestão de conflitos, criando mais evidências neste domínio de investigação. Em termos de amostra, recorreu-se a uma amostra não aleatória de conveniência de colaboradores de diferentes contextos organizacionais, com idades iguais ou superior a 18 anos. A informação foi recolhida através de um protocolo constituído por um questionário sociodemográfico, a “Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law – WLEIS”, duas dimensões da escala “COPSOQ III” que correspondem ao “Suporte social por parte dos colegas de trabalho” e ao “Suporte social por parte dos seus superiores”, e por fim a “Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II)”. Os resultados revelaram correlações, tanto negativas como positivas entre a inteligência emocional, o apoio social percebido e as estratégias de gestão de conflitos. Para além disso, os colaboradores apresentarem níveis mais elevados na dimensão “Avaliação das próprias emoções” da escala de Inteligência

Emocional, percebem maior suporte dos colegas do que dos superiores e a estratégia de gestão de conflitos que mais utilizam é a “Colaboração/Integração”. Por fim, no que diz respeito ao possível efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre Apoio Social percebido e o recurso a Estratégias de Gestão de Conflitos positivas, os resultados demonstraram que a moderação em análise não é estatisticamente significativa, o que revelou que a Inteligência Emocional não parece ter efeito moderador na relação entre a percepção de apoio social do colaborador e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

*Palavras-chave:* inteligência emocional, apoio social, conflitos, gestão de conflitos.

## **Abstract**

Since the end of the 19th century, the management of work relationships and conflicts have raised concerns about the well-being of workers in organizations, thus becoming the object of attention and research by psychologists. Several studies claim that, when workers feel supported at the workplace, they are better prepared to cope with the daily work pressure and conflicts that may arise in the workplace. In this way, and since Emotional Intelligence (IE) refers to the way of dealing both with one's own emotions and with those of others, it is considered pertinent to study this variable as a mediator of the relation. Thus, the objective of this study quantitative, is to study the moderating effect of Emotional Intelligence on the relationship between the social support perceived by the employee from co-workers and managers and the use of certain conflict management strategies. In terms of sample, it is expect to use a non-random convenience sample of employees from different organizational contexts, aged 18 years or more. This information will be collected through a protocol consisting of a sociodemographic questionnaire, the "Wong and Law Emotional Intelligence Scale - WLEIS", two dimensions of the "COPSOQ III" scale corresponding to "Social support from co-workers" and "Social support from superiors", and finally the "Conflict Management Strategies Evaluation Scale (ROCI-II)" will be applied to this sample. The results revealed both negative and positive correlations between emotional intelligence, perceived social support and conflict management strategies. In addition, employees have higher levels in the "Evaluation of their own emotions" dimension of the Emotional Intelligence scale, they perceive greater support from colleagues than from superiors and the conflict management strategy they use most is "Collaboration/Integration". Finally, with regard to the possible moderating effect of Emotional Intelligence on the relationship between perceived Social Support and the

use of positive Conflict Management Strategies, the results showed that the moderation under analysis is not statistically significant, which revealed that Emotional Intelligence does not seem to have a moderating effect on the relationship between the employee's perception of social support and the conflict management strategies used.

**Keyword:** emotional intelligence, social support, conflict, conflict management.

## Índice

Introdução.....	10
Capítulo I - Inteligência Emocional.....	11
1.1 Inteligência Emocional: concetualização.....	11
1.1.1 <i>Inteligência emocional e percepção de apoio social</i> .....	13
1.1.2 <i>Inteligência emocional e gestão conflitos</i> .....	13
Capítulo II - Apoio Social.....	15
2.1 Apoio Social: concetualização .....	15
2.1.1 <i>Apoio social por parte dos superiores</i> .....	17
2.1.2 <i>Apoio social por parte dos colegas</i> .....	18
Capítulo III - Conflito.....	19
3.1 Conflito: concetualização.....	19
3.1.1 <i>Gestão de Conflitos</i> .....	23
3.1.2 <i>Conflitos e Gestão de Conflitos nas Organizações</i> .....	25
Capítulo IV - Metodologia.....	28
4.1 Desenho do estudo .....	28
4.2 Participantes e Amostra.....	30
4.3 Instrumentos.....	32
4.3.1 <i>Questionário Sociodemográfico</i> .....	32
4.3.2 <i>Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law – WLEIS</i> .....	32
4.3.3 <i>Escala COPSOQ III</i> .....	33
4.3.4 <i>Rahim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II)</i> .....	34
4.4 Procedimentos na recolha e análise de informação.....	35
Capítulo V –Resultados .....	38
Capítulo VI – Discussão de Resultados .....	55
Capítulo VII – Conclusão .....	62
Referências Bibliográficas .....	65
Anexos .....	68
Anexo 1 – Cronograma .....	69
Anexo 2 – Questionário Sociodemográfico .....	70
Anexo 3 – Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law – WLEIS-P .....	71
Anexo 4 - Escala COPSOQ III.....	72
Anexo 5 - Rahim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II).....	73
Anexo 6 – Autorizações dos autores .....	75

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Descrição da amostra .....	29
Tabela 2. Dimensões e respectivos itens avaliados pela WLEIS .....	31
Tabela 3. Dimensões do COPSOQ III e respectivos itens .....	32
Tabela 4. Dimensões das estratégias de gestão de conflitos e respectivos itens avaliados pelo ROCI- II .....	32
Tabela 5. Estatística descritiva Inteligência Emocional .....	36
Tabela 6. Estatística descritiva Apoio Social Percebido .....	36
Tabela 7. Estatística descritiva Estratégias de Gestão de Conflitos .....	37
Tabela 8. Coeficientes de correlação de Pearson entre as dimensões da Inteligência Emocional e o Apoio Social Percebido .....	38
Tabela 9. Coeficientes de correlação de Pearson entre as dimensões da Inteligência Emocional e as Estratégias de Gestão de Conflitos .....	40
Tabela 10. Coeficientes de correlação de Pearson entre o Apoio Social Percebido e as Estratégias de Gestão de Conflitos .....	42
Tabela 11. Test-t relação entre as dimensões da Inteligência Emocional e o sexo .....	44
Tabela 12. Test-t relação entre as dimensões do Apoio Social Percebido e o sexo .....	44
Tabela 13. Test-t relação entre as Estratégias de Gestão de Conflitos e o sexo .....	45
Tabela 14. Coeficientes de correlação de Spearman entre as habilitações acadêmicas e as dimensões da Inteligência Emocional .....	47
Tabela 15. Coeficientes de correlação de Spearman entre as habilitações acadêmicas e o Apoio Social Percebido .....	48
Tabela 16. Coeficientes de correlação de Spearman entre as habilitações acadêmicas e as Estratégias de Gestão de Conflitos .....	48
Tabela 17. Coeficientes de correlação de Spearman entre a antiguidade laboral, as dimensões da Inteligência Emocional, o Apoio Social Percebido e as Estratégias de Gestão de Conflitos .....	50
Tabela 18. Coeficientes de correlação de Pearson entre a idade, as dimensões da Inteligência Emocional, o Apoio Social Percebido e as Estratégias de Gestão de Conflitos .....	53

## **Introdução**

As relações interpessoais constituem vínculos com grande importância para o ser humano, sendo diversos os investigadores que cada vez mais se centram no estudo das relações entre pessoas e como estas relações influenciam a saúde (física e mental) do indivíduo (Beehr, Nair, Gudanowski, & Such, 2004). Algumas teorias apoiam-se na ideia de que para as necessidades sócio emocionais dos colaboradores serem realizadas, os colaboradores necessitam de criar uma percepção geral sobre a forma como a organização valoriza ou não as suas contribuições e cuida do seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986).

Deste modo, variáveis como Apoio Social, Conflitos e Inteligência Emocional tornam-se foco de interesse de diversos investigadores, não só com o objetivo de perceber a sua origem e aprofundar o seu estudo, mas, também, com o intuito de criar estratégias que instiguem as organizações a conseguir lidar de forma mais eficaz com os desafios que os temas provocam. Torna-se, assim, cada vez mais necessário manter profissionais motivados e satisfeitos nas organizações para uma melhor resposta ao mercado diversificado.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo aprofundar o conhecimento das variáveis anteriormente referidas, procurando, essencialmente, explorar o possível efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre o Apoio Social percebido e o uso de determinadas Estratégias de Gestão de Conflitos.

## Capítulo I - Inteligência Emocional

### 1.1 Inteligência Emocional: concetualização

Na atualidade, é possível observar-se que a inteligência emocional é cada vez mais vista como uma característica de sucesso importante, uma vez que tem vindo a ser associada a um melhor comportamento e desempenho não só na vida pessoal, mas também como uma característica essencial na vida profissional (Palmer et al., 2005).

A concetualização do constructo que relaciona a inteligência com as emoções foi desenvolvido pelos autores Salovey e Mayer, em 1990, que definiram inteligência emocional (IE) como a aptidão de perceber, categorizar, expressar, avaliar e gerir não só as emoções individuais como também a dos outros de maneira a poder usá-las como fonte de informação, mobilização do comportamento ou regulação emocional individual ou dos outros (Mayer & Salovey, 1997).

Embora tenha sido nos anos 90 com os autores Peter Salovey e John D. Mayer que este conceito foi mais desenvolvido, foi com Daniel Goleman que o termo ganhou notoriedade (Neta et al., 2008). Goleman (1995) associou a IE à capacidade de: a) perceber e avaliar emoções quer individuais quer dos outros, quer em elementos artísticos ou narrativos; b) aceder e evocar emoções, principalmente quando é útil; c) compreender e recorrer a linguagem e informação emocional d) regular as emoções individuais e dos outros promovendo o bem-estar ou o crescimento pessoal, para outras dimensões como por exemplo otimismo e autoconfiança.

A IE começa assim a ser estudada como um constructo multidimensional que remete para a aptidão do indivíduo para compreender as suas emoções e as emoções dos demais, efetuar a regulação das suas emoções e direcioná-las para a facilitação de condutas comportamentais produtivas. Desta forma os autores Wong e Law (2004)

afirmam que o conceito de IE possui um elevado grau de convergência com a concepção de Mayer e Salovey (1997).

Tendo em consideração diversos estudos, é possível observar-se, que, para se alcançar um bom desenvolvimento profissional nas organizações, não chega apenas ter bons conhecimentos técnicos, mas, também, é necessário existirem características essenciais de inteligência emocional (Palmer, et al., 2005; Amaro, 2017). É necessário ter em consideração que, dentro das equipas, existem determinados comportamentos individuais que podem afetar os comportamentos do grupo e chegar mesmo a criar conflitos e, assim, se os colaboradores de cada equipa tiverem consciência das próprias emoções, de forma a perceberem as necessidades do grupo, existe maior probabilidade de responderem uns aos outros com empatia (Goleman et al., 2002). Esta consciencialização de emoções poderá levar a equipa a criar e sustentar normas positivas e a gerir os seus relacionamentos de forma mais eficaz (Goleman et al., 2002).

Weisinger (2001), através dos seus estudos demonstrou que o progresso e o sucesso dos indivíduos dentro das organizações são afetados pela ausência de inteligência emocional, pois indivíduos que possuem inteligência emocional permanecem mais tempo nas organizações porque estão preparados para as adversidades e necessidades tanto individuais como da equipa. O autor afirma ainda que, a IE se for bem desenvolvida levará a que o profissional adquira mais empatia, levando a uma diminuição de estresse e ansiedade e levando a que este lide com as adversidades com maior facilidade procurando sempre a melhor solução para as situações mais complexas.

Em suma, pode descrever-se a IE como a agregação de capacidades interrelacionadas (capacidade de perceber e expressar emoções, capacidade de criar, gerir e regular emoções de modo a promover o crescimento do indivíduo) (Mayer &

Salovey, 1997), sendo que esta, é considerada uma variável chave para a compreensão e melhoramento das competências dos colaboradores uma vez que, colaboradores com domínio de Inteligência emocional passam a ser indivíduos mais assertivos nas suas decisões, evitando que as suas emoções o dominem ou prejudiquem (Castillo et al., 2013).

### ***1.1.1 Inteligência emocional e percepção de apoio social***

Como já referido anteriormente, vários estudos demonstram que pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de desenvolver e manter relações de qualidade, gerir os sentimentos negativos e ampliar os positivos (Jordan & Troth, 2011). Além disso, segundo Miao (2017) a interação entre indivíduos, a regulação e o reconhecimento das emoções são fatores determinantes para a qualidade dessas interações. Sendo, assim, é imprescindível que cada indivíduo use os seus mecanismos de regulação emocional de forma a criar emoções positivas, promover o crescimento intelectual e emocional e ampliar a sua rede de apoio social.

Desta forma, uma vez que a inteligência emocional representa uma característica individual que descreve tanto as diferenças interindividuais como o processamento e o modo de lidar tanto com as emoções do próprio como com as dos outros espera-se que, esta esteja relacionada com a percepção de apoio social. Pois, os indivíduos que demonstram ter habilidades emocionais mais desenvolvidas, são capazes de interpretar e responder de forma mais adequada às emoções dos outros, fazendo com que a sensação de apoio e conexão social seja fortalecida.

### ***1.1.2 Inteligência emocional e gestão conflitos***

Alguns autores, como Bodtker e Jameson (2001) acreditam que o conflito é estimulado e originado a partir das emoções dos indivíduos. Deste modo, é fundamental existir uma análise da relação entre a Inteligência Emocional (IE) e a gestão de

conflitos. É importante salientar que diversos estudos apontam para a IE como uma condição essencial nos processos de mediação e gestão de conflitos, pois como já referido anteriormente esta variável contém a gestão das emoções tanto do próprio sujeito como do outro (Sánchez, 2014). Desta forma, através do aperfeiçoamento da IE são desenvolvidas habilidades que facilitam a eficaz gestão de conflitos.

A compreensão e a resolução de uma situação conflituosa na vida de um profissional estão intrinsecamente ligadas às relações interpessoais e à falta de preparação do controlo das emoções. Neste sentido, o desenvolvimento das competências emocionais funciona como atenuador dos possíveis conflitos, seja na vida pessoal ou profissional (Goleman, 2007). Assim, o treino contínuo da IE nas organizações é fundamental uma vez que este tem como objetivo reduzir os conflitos aumentando a capacidade de encontrar estratégias adequada para a resolução destes. Deste modo, este tipo de treino não procura somente aumentar a qualidade de vida nas organizações como também na vida pessoal do colaborador (Diaz & Souza, 2023). Constituindo o desenvolvimento de aptidões de IE é fundamental para o equilíbrio das competências que vão surgindo diariamente, em especial na gestão de conflitos.

Os profissionais devem procurar desenvolver estas aptidões, uma vez que, estas podem ter impacto direto tanto nos resultados das organizações como nos objetivos pessoais de cada indivíduo. Pois, os colaboradores com elevados níveis de inteligência emocional demonstram ter maior capacidade para lidar com desafios, perceber e compreender as emoções dos outros e ter uma recuperação mais rápida das advertências que lhes causam sofrimento psicológico, acabando assim por regular de forma mais eficaz as suas próprias emoções e direcionar estas para o desempenho construtivo do serviço (Grandey, 2003; Wong & Law, 2002).

Conclui-se assim, que o desenvolvimento da IE é essencial na gestão de conflitos pessoais e organizacionais, podendo ser considerada a competência profissional mais indispensável na contribuição da conquista de objetivos de forma mais eficaz e eficiente (Gonçalves & Cardim, 2018).

## **Capítulo II - Apoio Social**

### **2.1 Apoio Social: conceitualização**

O conceito de apoio social emergiu no contexto da realização de diversos estudos sobre as relações sociais dos indivíduos (Oliveira & Rezende, 2018). Na origem do conceito, alguns autores salientaram a importância do apoio social como protetor tanto de doenças físicas como psicológicas, enquanto, outros autores como Cohen e Wills (1985) acreditam que este é um impulsionador para estabilidade e autoestima e assim, por consequência, aumenta o bem-estar do indivíduo (Oliveira & Rezende, 2018).

Thoits (1995) define apoio social como um aglomerado de percepções que o indivíduo tem sobre os distintos recursos que tem ao seu dispor por parte das redes sociais onde se encontra inserido. Por exemplo, o apoio que o indivíduo percebe sobre a informação\feedback que lhe é dada em relação ao seu trabalho, proveniente dos seus supervisores e dos seus colegas, é altamente importante para uma ligação positiva do indivíduo à organização (Ng et al., 2008). Winnubst (1993) afirmou que o apoio social também demonstra que os outros se preocupam, empatizam, ou estão dispostos a disponibilizar ajuda ao indivíduo. Por seu lado, Vaux (1998) acredita que o apoio social deve ser considerado como um metaconstruto, uma vez que engloba diversos construtos, como o apoio emocional (relacionado ao carinho e cuidado), o apoio instrumental (relacionado ao reforço da capacidade de executar a tarefa), e o apoio estrutural (relacionado com a disponibilidade geral das pessoas proporcionarem ajuda)

(Bowling, 2004). Deste modo, começou-se a dar atenção ao facto de que, o apoio social dado a um colaborador é um recurso fundamental e precioso que facilita e melhora as atitudes do individuo face ao trabalho (Hochwarter, 1999). A relação entre o apoio emocional e instrumental está identificada na diversa literatura com evidências de que o apoio emocional das chefias se correlaciona com o apoio instrumental que esta efetua, do mesmo modo que, o apoio emocional dos colegas de trabalho também se correlaciona com o apoio instrumental que estes disponibilizam (Fenlason & Beehr, 1994). Assim sendo, múltiplos estudos demonstram que a perceção de apoio que o indivíduo obtém, relaciona-se de forma direta com os níveis de bem-estar do próprio (Kahn & Byosiere, 1992; Verissimo, 2005), pois tanto o apoio dos colegas como o apoio das chefias, se percecionado pelo individuo como positivo poderá criar experiências de trabalho positivas o que poderá levar a que o individuo fique ligado à organização de forma afetiva. Por estes motivos, o apoio social tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade nas organizações, tornando-se um construto cada vez mais necessário no contexto (Andrade & Pérez-Nebra, 2019). Assim sendo, e com base na revisão de literatura realizada, podemos destacar dois tipos fundamentais de apoio percebido que, impactam diariamente com o funcionamento dos colaboradores, o apoio social dos superiores e o apoio dos colegas. Ambos são vistos como fundamentais uma vez que se relacionam de forma positiva com o engagement no trabalho e com o bem-estar do colaborador (Ribeiro, 2016) pois a perceção de apoio dos superiores e dos colegas é imprescindível na redução do stress e consequentemente, na promoção de um maior equilíbrio do indivíduo (Andreassi & Thompson, 2008).

Poderá concluir-se assim que, o apoio social é considerado um recurso simples e fundamental uma vez que é funcional para atingir grandes metas de trabalho protegendo os colaboradores de consequências de experiências stressantes (Cohen & Wills, 1985),

visto que, reforça a capacidade de o colaborador lidar com situações mais exigentes na organização. É ainda importante referir-se que diversos estudos comprovam que colaboradores que têm uma experiência de trabalho emocionalmente positiva, com o decorrer do tempo desenvolvem ligações emocionais mais fortes com a organização tornando-se assim mais difícil que a organização venha a perder o colaborador (Rousseau & Aubé, 2010).

### ***2.1.1 Apoio social por parte dos superiores***

A relação que existe entre os colaboradores e os superiores demonstra ser significativa para diversos aspetos da saúde mental (autoestima, stress...), pois a presença de perceções e sentimentos positivos no local de trabalho por parte dos colaboradores está interligada com maiores taxas de sucesso (maior produtividade, menores taxas de rotatividade...) (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Os autores Decety e Ickes (2009), acreditam na existência de uma ligação direta entre a perceção e a partilha de sentimentos assim como entre a adoção de uma resposta de ação e a empatia que se irá manifestar para apoiar o outro, uma vez que, os superiores que são percecionados como sendo mais empáticos com as suas equipas tendem a estar menos disponíveis para aceitar orientações superiores para adotar medidas que iram trazer angústia para os seus colaboradores (ex.: cortar salários) do que os superiores que são percecionadas como menos empáticos (Dietz & Kleinlogel, 2014).

Existem diversas formas para os superiores demonstrarem apoio para com o colaborador. Deste modo, o apoio pode ser demonstrado através de demonstrações de preocupação com o colaborador, de valorização do trabalho do mesmo, de apoio nos problemas tanto relacionados com o trabalho como com a vida pessoal, de auxílio a este no desenvolvimento e aquisição de novas competências e da forma como o feedback lhe é transmitido (Rafferty & Griffin, 2004). É importante salientar-se que a forma como o

feedback é transmitido não ajuda somente o colaborador a fazer melhor o seu trabalho e de uma forma mais eficaz, como também aperfeiçoa a comunicação entre chefias e colaboradores. Desta forma, reconhecer os colaboradores pelo bom desempenho ajuda a manter ou aumentar os seus níveis de motivação para seguirem na melhor direção (Hackman & Oldham, 1980). Também é necessário transmitir informação quando o colaborador precisa de melhorar e, assim sendo, comunicar de um modo positivo irá melhorar a performance do colaborador e irá ajudar a prevenir futuros problemas que possam surgir. Assim, quando a relação entre os superiores e os colaboradores é de alto nível de qualidade, os colaboradores sentem esta relação como recíproca e acabam por agir com altos níveis de motivação intrínseca, demonstrando maior taxa de sucesso no trabalho e maiores níveis de bem-estar (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002).

Deste modo, os superiores que demonstram apoio aos seus colaboradores estão de forma simultânea a promover um clima organizacional positivo que incentiva as relações de trabalho saudáveis e harmoniosas (Ng & Sorensen, 2008).

### ***2.1.2 Apoio social por parte dos colegas***

Os autores Ducharme, Knudsen e Roman (2007) acreditam que os colegas são os colaboradores que se encontram no mesmo nível hierárquico e que, por norma, percebem os mesmos problemas no trabalho que o indivíduo (Rousseau & Aubé, 2010).

Por estes motivos, os colegas são considerados a fonte mais próxima de apoio social no trabalho uma vez que, são estes que assumem o maior papel de proteção para o colaborador. Assim sendo, os estudos de Granovetter (1985), Coleman (1988) e Uzzi (1999) demonstram evidências de que, uma quantidade notável de trocas sociais entre os colaboradores em contexto laboral torna as relações sociais mais longas e mais fortes (Podolny & Baron, 1997). Estas formas de trocas sociais notáveis podem ser expressas

através de elogios, maior intimidade laboral, preocupação para com o outro e proximidade emocional, tornando-se assim, essenciais para completar as necessidades emocionais e de identidade social do colaborador (Ibarra & SmithLovin, 1997). Os colaboradores que demonstram terem percebido maiores níveis de apoio dos colegas, mostram menores níveis de ansiedade e depressão e demonstram estar mais satisfeitos com o seu trabalho (Chambel, 2016). Assim, o apoio dos colegas instiga a que o indivíduo resolva os problemas de trabalho com maior eficácia e eficiência, sendo que por sua vez, também ajuda na redução dos stressores sociais relacionados com a organização, assim como na exaustão emocional (Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017).

Deste modo, a relação e o apoio percebido entre os colegas de trabalho, assume-se como uma fonte de apoio emocional imprescindível para o colaborador (Sias, 2005).

## **Capítulo III - Conflito**

### **3.1 Conflito: conceitualização**

Os conflitos são considerados uns dos acontecimentos que ocorrem há mais tempo na humanidade, uma vez que, são fenómenos que se sucedem desde o nascimento do ser humano.

No domínio da psicologia, o conflito além de ser considerado intrínseco ao ser humano é definido como o confronto entre duas ou mais partes que têm propósitos vistos como opostos. Rahim (1986) define o conflito como algo essencial ao ser humano, considerando-o como o resultado das interações humanas que começa com a relação entre duas ou mais pessoas, mas que pode derivar para relações onde os indivíduos se tornam incompatíveis ou inconsistentes. Deste modo, o conflito está, também, conectado com uma parte emocional manifestada por hostilidade, assim como

uma parte cognitiva ligada à noção de incompatibilidade entre os objetivos de ambas partes (Tiburcio, 2007). Neste sentido, segundo diversas literaturas, podem formar-se quatro principais formas de incompatibilidades:

1. Incompatibilidade de interesses e preocupações – os conflitos podem ser vistos como um desacordo em relação a interesses\ideias, no qual uma das partes envolvidas compreende que os seus interesses são opostos e podem ser afetados de forma negativa pelo outro (Slabbert, 2004; Wall & Callister, 1995).
2. Incompatibilidade nas metas e valores – os conflitos podem ser encarados como uma interação entre indivíduos interdependentes que criam um conjunto de ideais onde a outra parte é vista como um potencial influenciador do outro (John & Christine, 1999).
3. Incompatibilidade na interação – os conflitos podem surgir da execução de determinadas tarefas por uma das partes que, depende das decisões da outra parte (Fatile & Adejuwon, 2011).
4. Incompatibilidade na relação – as organizações necessitam de um elevado nível de cooperação entre os colaboradores, e isto é algo que poderá instigar o surgimento de desentendimentos pessoais que poderá levar à criação de conflitos (Fatile & Adejuwon, 2011).

Deste modo, o conflito pode ser considerado como uma ameaça para as relações humanas, visto que, fomenta a hostilidade, mas também pode ser encarado como um benefício para o melhoramento das relações entre as pessoas. Com base nestas afirmações, Rego (1997) considera que deve existir um equilíbrio entres certos aspetos negativos e positivos do conflito, uma vez que, a existência de conflitos pode ser benéfica quando é moderada e bem gerida, podendo incentivar novas ideias de mudança e inovação que poderá levar ao favorecimento das equipas (Sobral & Capucho, 2019).

No entanto, como referido anteriormente, o conflito pode levar à existência de consequências negativas, como por exemplo, a criação de um ambiente organizacional desagradável, desgaste emocional e o aprofundamento das diferenças entre os indivíduos que poderá prejudicar a cooperação, a comunicação e a interajuda.

Com base na forma como os conflitos se fundamentam, na natureza das interações estabelecidas e na intensidade como estas se desenvolvem, existem quatro tipos de conflitos que podem ser designados a partir da sua origem, a nível intrapessoal e interpessoal, e a nível organizacional, interorganizacionais e intraorganizacional (Rahim & Bonoma, 1979; Reis & Silva, 2012):

- Conflitos Intrapessoais – ocorrem dentro do próprio indivíduo
- Conflitos Interpessoais – ocorre entre indivíduos, poderá estar na origem de diferenças e discórdias do grupo e/ou da organização
- Conflitos Interorganizacionais – conflitos que se sucedem entre diferentes organizações
- Conflitos Intraorganizacionais – são aqueles que ocorrem dentro da própria organização

Também é importante salientar-se a diferença entre conflitos funcionais e disfuncionais, uma vez que, os primeiros agem de forma construtiva no grupo potencializando o seu desempenho e os segundos, criam um impacto negativo no desempenho do grupo, uma vez que, aumentam o desentendimento entre os indivíduos (Neves et al., 2015; Reis & Silva, 2012). Uma vez que, pelas razões mencionadas anteriormente o conflito é um fator impossível de evitar é essencial saber distingui-los para ser possível selecionar a melhor estratégia a utilizar para uma melhor e mais rápida

resolução. Deste modo, Lima (2014), realizou a distinção dos conflitos em quatro níveis de intensidade:

1. Conflito latente – os indivíduos não têm consciência que o conflito existe;
2. Conflito percebido – existe consciência que o conflito existe, mas não a manifestam;
3. Conflito sentido – ocorre envolvimento emocional que leva a que os indivíduos envolvidos procedam de forma mais competitiva
4. Conflito manifesto – tanto os indivíduos envolvidos como terceiros percebem a existência de conflitos, podendo isto interferir na dinâmica organizacional

Alguns autores, acreditam que as circunstâncias que podem estar na origem dos conflitos se resumem a três categorias: falhas de comunicação ou interpretações erradas; em segundo lugar, a organização distribuir de forma diferente objetivos aos colaboradores que se encontram na mesma situação; e por último, questões pessoais (personalidades diferentes que não são compatíveis) (Reis & Silva, 2012).

Desta forma e como referido inicialmente, conclui-se que, embora exista um amplo número de propostas de definição e classificação de conflitos, é possível constatar que existe consenso no que diz respeito ao facto de um conflito ser uma incompatibilidade entre, no mínimo, duas partes, sendo que, quando estas partes envolvem indivíduos, os conflitos surgem devido ao facto destes interagirem constantemente entre si tornando-se assim impossível impedir o surgimento destes, mas tornando-se possível haver uma gestão de conflitos (Valente, S. & Lourenço, A., 2018).

Deste modo, e no que diz respeito às organizações, uma vez que estas são constituídas por indivíduos que interagem consecutivamente entre si, torna-se

impossível impedir a existência de conflitos mas torna-se cada vez mais possível gerir estes de forma construtiva.

### ***3.1.1 Gestão de Conflitos***

O conceito de gestão de conflitos foi definido como “o comportamento orientado para a intensificação, redução, e a resolução da tensão” (DeDreu, Harinck & Van Vianen, 1999, p. 371).

Os conflitos são uma realidade e não devem ser eliminados ou reduzidos, mas devem sim ser geridos de forma construtiva (Rahim & Bonoma, 1979). Desta forma, é importante dar destaque à importância da gestão eficaz dos conflitos, de forma a disponibilizar resultados construtivos nas organizações (Fatile & Adejuwon, 2011). Rahim (2002), acredita que para a existência de uma gestão de conflitos eficiente, deve-se ter em conta três premissas essenciais: utilizarem-se estratégias que sejam orientadas para o pensamento crítico e inovador, assim como para uma eficácia sustentável na organização; satisfazerem-se as necessidades e expectativas de ambas as partes interessadas; e adotarem-se comportamentos éticos na gestão e definição dos conflitos. Deste modo é importante ter-se em conta os diversos estudos que demonstram que existem variadas formas de se lidar com os conflitos, ou seja, diferentes estratégias de gestão de conflitos. Assim sendo, e de acordo com o modelo de estratégias de gestão de conflitos de Rahim e Bonoma (1979), os autores acreditam que as estratégias que cada um utiliza, resultam da motivação para alcançar tanto os seus próprios objetivos como os do oponente, sendo que estas duas dimensões exibem duas pontuações extremas, alto interesse e baixo interesse. Os autores acreditam que as duas pontuações extremas mencionadas anteriormente quando combinadas, dão origem a cinco estratégias de gestão de conflito:

1. Colaboração/Integração (conflito coordenado de maneira direta e cooperante com ambas as partes envolvidas, com foco na satisfação das necessidades e interesses de ambos. Para isto, é necessário que ambas as partes se encontrem empenhadas para resolver os problemas existentes, o que leva a que esta estratégia seja algo a não ser aconselhada quando a resolução do problema tem que ser rápida)
2. Acomodação/Anuência (disponibilidade para realizar os objetivos do outro, tendo como tendência harmonizar a situação).
3. Competição/Dominação (procura para satisfazer os próprios objetivos, esquecendo as necessidades do outro. Neste tipo de estratégia é notório o ganho de só uma das partes envolvidas, fazendo com que exista desigualdade de ganhos. Esta pode ser vista como uma boa opção para quando queremos resolver de forma rápida o problema).
4. Evitamento (fuga ou evitamento dos conflitos, uma vez que uma das partes ignora os interesses de ambos, evitando envolver-se no conflito. Normalmente esta estratégia é utilizada quando uma das partes percebe que não existem ganhos, mas sim perdas ao abordar o conflito. Torna-se uma estratégia que pode não levar à conclusão do problema).
5. Compromisso (igualdade de preocupação com os objetivos do outro, acabando assim por ter como objetivo alcançar decisões aceitáveis para ambos. Neste tipo de estratégia, por norma ambas as partes envolvidas abdicam de algo para que a situação seja resolvida o mais rápido e aceitável para todos) (Rahim, 2002).

Deste modo, é perceptível que não existe uma estratégia de gestão de conflitos que seja dominante, porém, é importante ter-se em conta que quando se gere um conflito, para se utilizar a estratégia certa deve-se considerar diversos aspetos que

influenciam a criação do conflito (ex: ambiente de desenvolvimento do indivíduo, necessidades individuais e grupais..) (Nascimento & Sayed, 2002), assim como, é necessário que ambas as partes consigam adotar a estratégia mais adequada à natureza do conflito e à sua contingência, exigindo flexibilidade pessoal (Neves et al., 2015).

### ***3.1.2 Conflitos e Gestão de Conflitos nas Organizações***

Muitas organizações não encaram bem a existência de conflitos, pois ainda existe a ideia de que os conflitos expressam falta de cooperação e solidariedade, levando assim a que as organizações neguem a existência destes (Mcintyre, 2007). Embora isto, e como já referido anteriormente, os conflitos são uma realidade e não devem ser eliminados ou reduzidos, mas devem sim ser geridos de forma eficaz (Rahim & Bonoma, 1979).

Desta forma, os conflitos nas empresas têm sido foco de preocupação tanto pelo comprometimento da performance dos colaboradores como pelos reflexos nos resultados da organização. Assim sendo, é importante referir-se que nas organizações a gestão de conflitos é algo que colabora não só para uma melhor harmonia, como também para o progresso destas, uma vez que, sendo os conflitos algo que nasce das diversidades de ideias, quando bem geridos, tendem a elevar o nível de criatividade e as oportunidades de inovação nas organizações. Deste modo, é importante existir um grande investimento no treino da gestão de conflitos dentro da organização, fazendo com que estes passem de algo negativo, a algo que possa ser melhorado dentro da mesma. Pois, quando não existe um investimento na gestão de conflitos, o ambiente pode tornar-se negativo, facilitando a ocorrência de práticas ofensivas e abuso de poder, o que leva a um rápido deterioramento do clima organizacional (Business School, 2021). Rahim (1986) e McIntyre (1991) após diversos estudos, perceberam que existem diferenças consideradas significativas nos estilos de gestão de conflitos utilizadas quer

pelos chefes, quer pelos subordinados ou pelos colegas, chegando assim à conclusão que embora a hierarquia condicione o estilo que é utilizado, todos podem gerir de forma positiva os conflitos existentes. Desta forma, para uma melhor compreensão das formas positivas de gerir os conflitos, é necessário ter se em conta os fatores que podem levar à existência destes na organização. Para esta compreensão o autor Bastos (2014) desenvolveu uma representação de todas as fontes ou fatores dos conflitos nas organizações:

**Figura 1. Cogumelo do Conflito**



Através da figura observa-se que a comunicação é o fator crucial tanto para o surgimento dos conflitos como para a gestão e resolução destes (Sousa, 2022). As emoções são transmitidas através dos sentimentos que os indivíduos possuem e que podem dificultar a racionalidade e o foco do indivíduo (Sousa, 2022). Por último, as necessidades dizem respeito ao facto de que os indivíduos procuram satisfazer as suas necessidades através do conflito. Assim, é importante perceber-se que todas as características que envolvem o perfil do indivíduo e a compreensão do seu comportamento são cruciais para que as organizações tenham uma maior facilidade na

resolução e gestão de conflitos (Sousa, 2022). Como podemos observar, uma vez que a comunicação é um fator crucial, se esta for o mais assertiva e equilibrada possível existirá uma melhor gestão de conflitos. Embora gerir os conflitos internos à organização seja de importância extrema para uma boa dinâmica e cultura organizacional, é importante ter se em conta que os conflitos não se limitam somente aos colaboradores e às chefias dentro de uma mesma organização, mas também a uma grande variedade de situações que podem envolver conflitos entre organizações (Sousa, 2022). Portanto, também podem surgir conflitos externos à organização e nestes existe maior complexidade para os gerir, pois, os conflitos externos à organização não dependem só da forma como se tenciona geri-los, mas também dos reflexos do que ocorre dentro da organização que influencia a relação dos representantes da organização com uma pessoa externa a esta (Perini, 2018).

Assim sendo, de forma global, é notório que os conflitos são inerentes aos processos de trabalho, mas saber gerir estes é imprescindível para uma cultura e ambiente organizacional saudável (Perini, 2018). Consequentemente, conseguir conciliar as diferentes técnicas de gestão de conflitos, com as características individuais tanto dos colaboradores como das organizações leva a que exista uma crescente forma positiva de utilizar estratégias de gestão de conflitos eficazes dentro das organizações (Sousa, 2022).

## Capítulo IV - Metodologia

### 4.1 Desenho do estudo

O presente projeto refere-se a um estudo exploratório, de natureza quantitativa, transversal, descritiva e correlacional.

O carácter exploratório, prende-se com a procura de respostas e por se tratar de uma “(...) investigação que tem como finalidade aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenómeno em estudo clarificando conceitos.” (Marconi & Lakatos, 1999).

A natureza quantitativa, está ancorada no facto de procurar alcançar dados pertinentes e úteis para a investigação, através de conhecimentos representativos da população em estudo, sendo este tipo de metodologia de uso mais rápido e com o uso de menos recursos (Fortin, 2009; Sousa & Baptista, 2014) uma vez que irão ser utilizados questionários. O estudo a realizar será também transversal pois a recolha de informação será concretizada em apenas um único momento do tempo (Rodrigues, 2007), sendo esta também de carácter descritivo correlacional uma vez que um dos objetivos do presente estudo é relacionar as diferentes variáveis em análise (Fortin, 2009).

No que diz respeito ao objetivo geral, a presente investigação propõe-se estudar o efeito moderador da Inteligência emocional na relação entre o apoio social que o colaborador percebe por parte dos colegas de trabalho e da chefia e o uso de estratégias positivas de gestão de conflitos. Em termos de objetivos específicos, pretendeu-se: 1) caracterizar os níveis de inteligência emocional em relação às diferentes dimensões 2) analisar a percepção dos colaboradores sobre o apoio social recebido pelos colegas de trabalho e da chefia; 3) definir as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas; 4) explorar uma possível relação entre as dimensões da

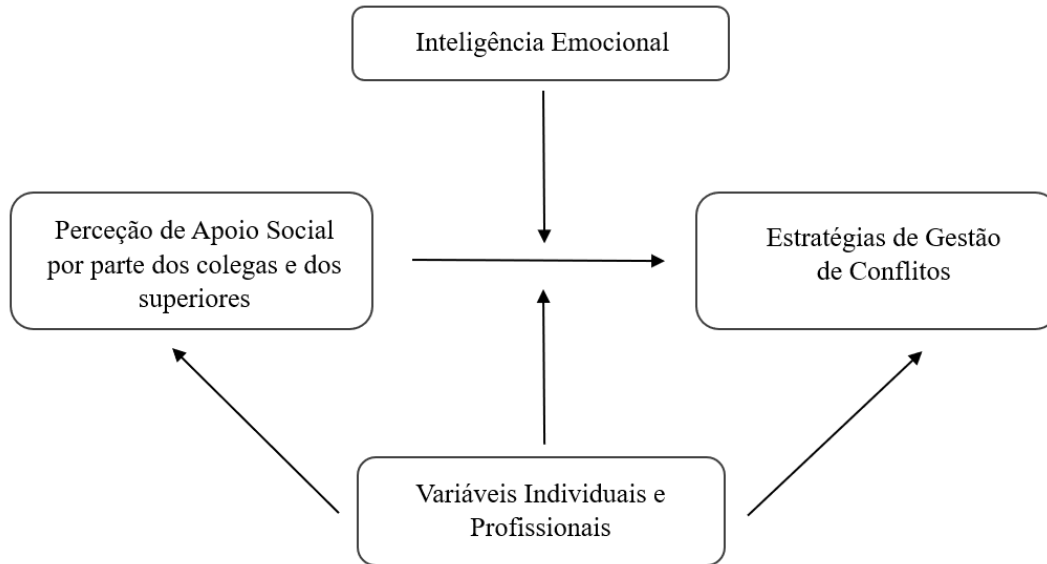
inteligência emocional, a percepção de apoio social que o colaborador experiêcia e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos mesmos ; 5) conhecer o papel moderador das dimensões da escala de inteligência emocional na relação entre a percepção de apoio social que o colaborador percebe e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

Assim sendo, e tendo como base os objetivos referidos, elaboraram-se as seguintes questões de investigação (QI):

- QI 1 – Qual a dimensão da inteligência emocional que assume maior relevância entre colaboradores?
- QI 2 – Será que os colaboradores percebem apoio por parte dos colegas de trabalho e da chefia?
- QI 3 – Que estratégias utilizam os colaboradores na gestão de conflitos?
- QI 4 – Será que existe correlação entre as dimensões da inteligência emocional e a percepção de apoio social que o colaborador experiêcia por parte dos colegas de trabalho e da chefia?
- QI 5 – Será que existe algum tipo de correlação entre as dimensões da inteligência emocional e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos colaboradores?
- QI 6 – Será que existe algum tipo de correlação entre a percepção de apoio social que o colaborador experiêcia por parte dos colegas de trabalho e da chefia e o uso das estratégias de gestão de conflitos utilizadas?
- QI 7 – Será que as dimensões da escala de inteligência emocional dos colaboradores assumem um papel moderador na relação entre a percepção de apoio social do colaborador e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas?
- QI 8 - Será que existe alguma correlação entre as variáveis independentes individuais e profissionais e as variáveis dependentes?

A Figura 1 apresenta o modelo concetual.

**Fig. 1 Modelo Concetual**



#### 4.2 Participantes e Amostra

O processo de amostragem da presente investigação decorreu através de uma amostra não aleatória por conveniência, uma vez que os participantes foram selecionados mediante critérios pré-definidos pelo investigador, assim como pela sua disponibilidade em participar na investigação (Freitag, 2018). Foram definidos como critérios de inclusão na amostra indivíduos empregados e com mais de 18 anos (Fortin et al., 2009).

Desta forma, tal como se apresenta na Tabela 1 integraram na presente amostra 365 colaboradores ( $n=365$ ) de diversas áreas, sendo na sua maioria colaboradores do género feminino ( $n=254$ , 69.6%) com idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos ( $Mdn = 18-69$  anos,  $M=41.6$ ) onde a maioria apresentou nacionalidade portuguesa ( $n=357$ , 97.8%).

No que diz respeito ao seu estado civil 41.6% dos participantes são casados e 35.3% são solteiros, estando estes habilitados na sua maioria com Licenciatura (n=154, 42.2%) ou Mestrado (n=106, 29%).

No que concerne às variáveis laborais, 118 colaboradores exercem as suas funções até à 5 anos (n=118, 32.3%), sendo que o vínculo laboral mais dominante é Contrato de trabalho sem termo (48.5%) seguido do contrato de trabalho a termo certo (25.5%).

**Tabela 1 – Descrição da amostra**

Variável	Grupo	n	Percentagem (%)	Média	Desvio Padrão
<b>Sexo</b>	Feminino	254	69.6%		
	Masculino	111	30.4%		
<b>Nacionalidade</b>	Português	357	97.8%		
	Brasileiro	5	1.4%		
	Luso Brasileiro	1	0.3%		
	Francês	1	0.3%		
	Alemão	1	0.3%		
<b>Estado Civil</b>	Solteiro/a	129	35.3%		
	Casado/a	152	41.6%		
	Viúvo/a	6	1.6%		
	União de facto	43	11.8%		
	Divorciado/a – Separado/a	35	9.6%		
<b>Vínculo Laboral</b>	Contrato de trabalho Sem Termo	177	48.5%		
	Contrato de trabalho a Termo Incerto	53	14.5%		
	Contrato de trabalho a Termo Certo	93	25.5%		
	Prestação de Serviços	29	7.9%		
	Contrato de trabalho Temporário	13	3.6%		
<b>Habilitações Acadêmicas</b>	1º Ciclo Ensino Básico	1	0.3%		
	2º Ciclo Ensino Básico	2	0.5%		

3º Ciclo Ensino Básico	7	1.9%
Ensino Secundário	89	23.6%
Licenciatura ou equivalente	154	42.2%
Mestrado	106	29%
Doutoramento	9	2.5%

#### **Antiguidade**

<b>Laboral</b>	Até 5 anos	118	32.3%
	Entre 6 e 15 anos	66	18.1%
	Entre 16 e 25 anos	96	26.3%
	26 anos ou mais	85	23.3%

**Idade** 41.56 12.49

### **4.3 Instrumentos**

Para efetuarmos a realização da presente investigação, como método de recolha de informação aplicou-se o questionário sociodemográfico, a “Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law – WLEIS”, duas dimensões da escala “COPSOQ III” que correspondem ao “Suporte social por parte dos colegas de trabalho” e “Suporte social por parte dos seus superiores”, a escala “COPSOQ III” e por fim, de a “Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II)”.

#### ***4.3.1 Questionário Sociodemográfico***

O questionário sociodemográfico (Anexo 2) foi construído para o auxílio na recolha de informações que caracterizaram a amostra. Este é composto por sete questões, sendo cinco de resposta fechada, que recolhem informações sobre género, estado civil, habilitações académicas, vínculo laboral e antiguidade laboral, e duas de resposta aberta que se relacionam com a nacionalidade e idade.

#### ***4.3.2 Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law – WLEIS***

A “Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law” é composta por 16 itens, divididos através de quatro dimensões, sendo estas: avaliação das próprias emoções; avaliação das emoções dos outros; uso das emoções e regulação das emoções. A

resposta à presente escala é efetuada através de uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo que “1-Discordo fortemente” e “5-Concordo fortemente”.

Na tabela 2 são apresentados as quatro dimensões e os respectivos itens.

**Tabela 2 - Dimensões e respectivos itens avaliados pela WLEIS**

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna (<math>\alpha</math>)</i>
Avaliação das próprias emoções	1;2;3;4	.83
Avaliação das emoções dos outros	5;6;7;8	.75
Uso das emoções	9;10;11;12	.82
Regulação das emoções	13;14;15;16	.89
Escala Total (16 itens)		.87

No decorrer da validação do instrumento, os autores (2017), obtiveram valores favoráveis no que diz respeito às qualidades psicométricas uma vez que o coeficiente do *alpha de Cronbach* global foi de .82 indicando assim uma boa consistência interna da escala. No que diz respeito as quatro dimensões os valores diversificam entre .73 e .89.

No presente estudo, por dimensão os valores de *alpha de Cronbach* variaram entre .75 e .89, sendo que, o valor de alpha de Cronbach obtido nas quatro dimensões da escala de WLEIS-P foi de .87.

#### **4.3.3 Escala COPSQ III**

Para efetuarmos a presente investigação como forma de avaliar a variável “Percepção de Apoio Social por parte dos colegas e dos superiores” iremos utilizar 6 itens do instrumento original “COPSQ III” que foram retirados das dimensões “Suporte Social de Colegas” (3 itens) e “Suporte Social dos Superiores” (3 itens) dos autores Cotrim et al., 2022. A resposta ao questionário é realizada através de uma escala de Likert com 5 opções, onde 1 corresponde a “Nunca” e o 5 “Sempre”.

Na tabela 3 são apresentados as duas dimensões e os respectivos itens que iremos utilizar.

**Tabela 3 - Dimensões do COPSQ III que iremos utilizar e respectivos itens**

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna (α)</i>
Suporte Social de Colegas	47; 48; 49	.80
Suporte Social de Superiores	50; 51; 52	.91
Escala Total (6 itens)		.86

No decorrer da validação do instrumento, os autores (Cotrim et al., (2022)), obtiveram valores favoráveis no que diz respeito às qualidades psicométricas, uma vez que, os coeficientes de alpha de Cronbach das duas dimensões diversificam entre .83 e .91.

No presente estudo, por dimensão os valores de *alpha de Cronbach* variaram entre .80 e .91, sendo que, o valor de alpha de Cronbach obtido nas duas dimensões do COPSQ III foi de .86.

#### **4.3.4 Rahim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II)**

A escala “ROCI-II” é composta por 28 itens, divididos através de cinco dimensões que equivalem igualmente a cinco estratégias de gestão de conflitos, sendo estas: compromisso, competição/domínio, evitamento, acomodação e colaboração/integração. A resposta à presente escala é efetuada através de uma escala tipo Likert, com sete opções, sendo “1 – Nunca acontece” e “7 – Acontece sempre”.

Na tabela 4 são apresentados as cinco dimensões e os respectivos itens.

**Tabela 4 - Dimensões das estratégias de gestão de conflito e respectivos itens avaliados pelo ROCI- II**

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna (α)</i>
Compromisso	7;14;15;20	.61

Competição\domínio	8;9;18;21;25	.78
Evitamento	3;6;16;17;26;27	.77
Acomodação	2;10;11;13;19;24	.71
Colaboração\integração	1;4;5;12;22;23;28	.86
Escala Total (28 itens)		.83

No decorrer da validação do instrumento, a autora Dimas (2007), obteve valores favoráveis no que diz respeito às qualidades psicométricas uma vez que os coeficientes de alpha de Cronbach das cinco dimensões diversificam entre .72 e .77, com um desvio-padrão com valores entre 1.36 e 2.09.

No presente estudo, por dimensão os valores de *alpha de Cronbach* variaram entre .61 e .86, sendo que, o valor de alpha de Cronbach obtido nas cinco dimensões do ROCI-II foi de .83.

#### **4.4 Procedimentos na recolha e análise de informação**

No que diz respeito à recolha de informação, relativamente aos instrumentos que foram utilizados, primeiramente, solicitou-se a respetiva autorização dos autores (Anexo 6) e de seguida elaborou-se o questionário sociodemográfico.

A recolha de informação decorreu entre janeiro e março, e realizou-se através de um protocolo constituído pelos questionários anteriormente referidos, elaborados no Google Form's. Foi colocado o respetivo link, em diversas plataformas digitais, assim como, o envio do respetivo a diversos possíveis participantes para conseguirmos um maior alcance da amostra. Em primeiro lugar, os participantes após a entrada no link tiveram acesso a um breve consentimento informado onde se referiu os aspetos éticos do estudo nomeadamente, os princípios do respeito pela dignidade e direitos das pessoas, da beneficência e não-maleficência, da privacidade, da confidencialidade e

anonimato. Após a aceitação do consentimento, a recolha de informação realizou-se através da aplicação dos instrumentos de investigação (questionário sociodemográfico, WLEIS, COPSOQ-III, ROCI-II).

Posteriormente à aplicação dos questionários online e de forma a analisarmos os dados recolhidos, procedeu-se à exportação e análise dos mesmos no programa *IBM The Stastical Package for Social Science 28 (SPSS)*.

De seguida, com o intuito de dar início à análise dos dados realizou-se uma análise exploratória de dados, com o intuito de verificar se as variáveis dependentes apresentavam uma distribuição normal, pressuposto que deve estar cumprido para ser utilizada estatística paramétrica na análise de dados. Esta análise teve em consideração os valores de assimetria e curtose das variáveis assim como os resultados dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Verificou-se que as variáveis apresentavam uma distribuição normal, à exceção de quatro variáveis das dimensões Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (“Avaliação das próprias emoções – WPE e Uso das emoções - WUE”), uma variável da dimensão da Escala ROCI-II (“Colaboração/Integração - RI”). Deste modo, nestes casos foram realizados testes paramétricos e não paramétricos e, quando os resultados obtidos foram os mesmos, apresentaram-se os resultados dos testes paramétricos, conforme sugerido por Fife-Schaw (2006).

Após esta análise, e de forma a averiguar, qual a dimensão da escala de inteligência emocional que assume mais relevância, que tipo de apoio social os colaboradores mais percebem e quais as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas pelos colaboradores, foi realizada uma análise descritiva, recorrendo-se à média e ao desvio-padrão. Para dar resposta às restantes questões, recorreu-se a três testes paramétricos, mais concretamente:

- Teste de Pearson - com o intuito de analisar a relação entre “a percepção de apoio social que o colaborador experiêcia por parte dos colegas de trabalho e da chefia e o uso das estratégias de gestão de conflitos utilizadas”, “qual o papel das dimensões da inteligência emocional na relação entre a percepção de apoio social que o colaborador percebe com as estratégias de gestão de conflitos utilizadas” e analisar uma possível relação entre “a idade dos colaboradores e as três variáveis dependentes em análise”;
- Modelo 1 de Process Macro (by Andrew F. Hayes). – com o intuito de analisar uma possível efeito moderador das dimensões da inteligência emocional na relação entre a percepção de apoio social do colaborador com as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.
- T-teste – com o objetivo de analisar uma possível relação entre o sexo dos colaboradores e as três variáveis dependentes em análise;
- OneWay Anova – de forma a analisar uma possível relação entre o estado civil, vínculo laboral dos colaboradores e as três variáveis dependentes em análise;

Por fim, recorreu-se também ao teste não paramétrico “Correlação de Spearman” com o intuito de analisar uma possível relação entre as variáveis independentes, habilitações académicas e antiguidade laboral, com as três variáveis dependentes em análise.

## Capítulo V – Resultados

Com o intuito de apresentar de forma clara os resultados obtidos no presente estudo, os mesmos foram organizados em torno da ordem das questões de investigação.

No que diz respeito à questão inicial (QI1) “Qual a dimensão da inteligência emocional que assume maior relevância entre colaboradores?”, os resultados obtidos (Tabela 5) revelaram que os colaboradores apresentam níveis mais elevados na dimensão “Avaliação das próprias emoções” ( $M=16.27$ ;  $DP =2,58$ ) e “Avaliação das emoções dos outros” ( $M=15.92$ ;  $DP =4,41$ ) do que nas dimensões “Uso das emoções” ( $M=15.67$ ;  $DP =3,14$ ) e “Regulação das emoções” ( $M=13.55$ ;  $DP =3,23$ ).

**Tabela 5 - Estatística descritiva Inteligência Emocional**

<i>Dimensões - WLEIS</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Avaliação das próprias emoções - WPE	$M = 16.27$	$DP =2,58$
Avaliação das emoções dos outros - WEO	$M = 15.92$	$DP =4,41$
Uso das emoções - WUE	$M = 15.67$	$DP =3,14$
Regulação das emoções - WRE	$M = 13.55$	$DP =3,23$

Relativamente à QI2 “Será que o colaborador percebe apoio por parte dos colegas de trabalho e da chefia?”, foi possível perceber, pelos resultados apresentados na Tabela 6, que, os colaboradores percebem maior suporte dos colegas ( $M=10.90$ ;  $DP =2,55$ ) do que dos superiores ( $M=9.51$ ;  $DP =3,30$ ).

**Tabela 6 - Estatística descritiva Apoio Social Percebido**

<i>Dimensões – COPSQ III</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Suporte Social de Colegas - CSC	$M = 10.90$	$DP =2,55$
Suporte Social de Superiores - CSS	$M = 9.51$	$DP =3,30$

Em relação à QI3 “Que estratégias utilizam os colaboradores na gestão de conflitos?”, os resultados obtidos na Tabela 7 revelaram que a estratégia de gestão de conflitos que os colaboradores mais utilizam é a “Colaboração/Integração” ( $M=39.33$ ;  $DP = 5,73$ ). A presente estratégia caracteriza-se por ser um conflito coordenado e cooperante com ambas as partes envolvidas, onde o foco é a satisfação de necessidades e interesses de ambas as partes envolvidas no conflito. De forma decrescente, as estratégias mais utilizadas foram, “Acomodação” ( $M=25.63$ ;  $DP = 5,22$ ), “Evitamento” ( $M=25.08$ ;  $DP = 6,60$ ), “Compromisso” ( $M=19.08$ ;  $DP = 3,37$ ), sendo a estratégia menos usada a “Competição/Domínio” ( $M=16.79$ ;  $DP = 5,80$ ).

**Tabela 7 - Estatística descritiva Estratégias de Gestão de Conflito**

Dimensões ROCI-II	Média	Desvio Padrão
Compromisso - RC	$M = 19.08$	$DP = 3,37$
Competição\domínio - RD	$M = 16.79$	$DP = 5,80$
Evitamento – RE	$M = 25.08$	$DP = 6,60$
Acomodação - RA	$M = 25.63$	$DP = 5,22$
Colaboração\integração – RI	$M = 39.33$	$DP = 5,73$

No que diz respeito à QI4 “Será que existe correlação entre as dimensões da Inteligência Emocional e a percepção de apoio social que o colaborador experiência por parte dos colegas de trabalho e da chefia?”, os resultados (tabela 8) revelaram uma correlação estatisticamente significativa positiva e baixa ( $r_p = .18$ ,  $p < .001$ ;  $r_p = .18$ ,  $p < .001$ ,  $r_p = .13$ ,  $p = .008$ ;  $r_p = .13$ ,  $p = .009$ ) entre as quatro dimensões da inteligência emocional, avaliação das próprias emoções, avaliação das emoções dos outros, uso das emoções, regulação das emoções e o apoio social percebido dos colegas.

Por outro lado, relativamente ao apoio social percebido dos superiores, os resultados (tabela 8) demonstraram que, à exceção da correlação entre a dimensão da inteligência emocional “avaliação das próprias emoções” e o apoio social percebido dos superiores ( $p > .05$ ), as restantes dimensões da inteligência emocional (avaliação das emoções dos outros, uso das emoções, regulação das emoções), correlacionam-se de forma estatisticamente significativa positiva e baixa ( $r_p = .12, p=.02; r_p = .14, p=.006, r_p = .16, p=.002$ ) com o apoio social percebido dos superiores.

**Tabela 8 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre as dimensões da Inteligência Emocional e o Apoio Social Percebido**

		WPE	WEO	WUE	WRE	CSC	CSS
WPE	Correlação de Pearson	1	,292	,492	,487	,188	,069
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	,191
WEO	Correlação de Pearson		1	,183	,239	,189	,122
	Sig. (2 extremidades)			<,001	<,001	<,001	,020
WUE	Correlação de Pearson			1	,446	,139	,142
	Sig. (2 extremidades)				<,001	,008	,006
WRE	Correlação de Pearson				1	,136	,163
	Sig. (2 extremidades)					,009	,002
CSC	Correlação de Pearson					1	,507
	Sig. (2 extremidades)						<,001
CSS	Correlação de Pearson						1

De forma a dar resposta à Q15 “Será que existe algum tipo de relação entre as dimensões da inteligência emocional e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos colaboradores?” realizou-se o teste de correlação de Pearson. Sendo assim, através do teste de correlação de Pearson foi possível observar (tabela 9) que as estratégias de gestão de conflito “Compromisso e Colaboração\Integração” correlacionam-se de forma estatisticamente significativa positiva e baixa com as dimensões da inteligência emocional, “avaliação das próprias emoções” ( $r_p = .10, p=.04; r_p = .30, p=<.001$ ),

“avaliação das emoções dos outros ” ( $r_p = .17, p=.001; r_p = .32, p<.001$ .) “uso das emoções” ( $r_p = .25, p<.001; r_p = .39, p<.001$ ) e “regulação das emoções” ( $r_p = .11, p=.02; r_p = .21, p<.001$ ).

Por outro lado, a relação entre as dimensões da inteligência emocional e as estratégias de gestão de conflito “Competição\Domínio, Evitamento e Acomodação” não se revelou estatisticamente significativa ( $p > .05$ ).

**Tabela 9** - Coeficientes de Correlação de Pearson entre as dimensões da Inteligência Emocional e as Estratégias de Gestão de Conflito

		WPE	WEO	WUE	WRE	RC	RD	RE	RA	RI
WPE	Correlação de Pearson	1	,292	,492	,487	,107	-,074	-,073	-,044	,302
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	,041	,161	,163	,405	<,001
WEO	Correlação de Pearson		1	,183	,239	,170	-,047	-,008	,087	,326
	Sig. (2 extremidades)			<,001	<,001	,001	,368	,878	,096	<,001
WUE	Correlação de Pearson			1	,446	,251	,042	-,024	,003	,394
	Sig. (2 extremidades)				<,001	<,001	,423	,643	,954	<,001
WRE	Correlação de Pearson				1	,115	-,038	-,029	-,038	,214
	Sig. (2 extremidades)					,028	,470	,586	,472	<,001
RC	Correlação de Pearson					1	,275	,128	,435	,529
	Sig. (2 extremidades)						<,001	,015	<,001	<,001
RD	Correlação de Pearson						1	,150	,199	-,050
	Sig. (2 extremidades)							,004	<,001	,345
RE	Correlação de Pearson							1	,445	,004
	Sig. (2 extremidades)								<,001	,942

RA	Correlação de Pearson	1	,279
	Sig. (2 extremidades)		<,001
RI	Correlação de Pearson		1

Relativamente à QI6 “Será que existe algum tipo de correlação entre a percepção de apoio social que o colaborador experiênciã por parte dos colegas de trabalho e da chefia e o uso das estratégias de gestão de conflitos utilizadas?”, foi possível observar, com recurso ao teste de correlação de Pearson (Tabela 10) a existência de uma correlação estatisticamente significativa positiva e baixa entre os estilos de gestão de conflitos “Compromisso e Colaboração\Integração” e a percepção de apoio social dos colegas (CSC) que os colaboradores experienciam ( $r_p = .20, p=.001$ ,  $r_p = .30, p=.001$ , respetivamente). A estratégia “Evitamento” também apresentou uma correlação estatisticamente significativa e fraca com a percepção de apoio social percebido dos colegas, mas ao contrário das anteriores relaciona-se de forma negativa ( $r_p = -.10, p=.04$ ). É importante destacar que não foi possível encontrar correlações estatisticamente significativas entre a percepção de apoio social dos colegas com as estratégias de gestão de conflito “Competição\Domínio e Acomodação” ( $r_p = .08, p=.09$ ;  $r_p = .08, p=.10$ , respetivamente).

No que diz respeito à relação entre o apoio social dos superiores (CSS) e o uso de estratégias de conflitos dos colaboradores, é perceptível que à exceção da estratégia “Evitamento”, todas as restantes estratégias (“Compromisso, Competição\Domínio, Acomodação, Colaboração\Integração”) apresentam uma correlação estatisticamente significativa positiva e baixa ( $r_p = .17, p=.001$ ;  $r_p = .12, p=.01$ ,  $r_p = .10, p=.04$ ;  $r_p = .21, p=.001$ , respetivamente).

**Tabela 10 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre o Apoio Social Percebido e as Estratégias de Gestão de Conflitos**

		CSC	CSS	RC	RD	RE	RA	RI
CSC	Correlação de Pearson	1	,507	,206	,088	-,103	,084	,304
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	,093	,049	,109	<,001
CSS	Correlação de Pearson		1	,172	,126	,026	,107	,210
	Sig. (2 extremidades)			<,001	,016	,622	,041	<,001
RC	Correlação de Pearson			1	,275	,128	,435	,529
	Sig. (2 extremidades)				<,001	,015	<,001	<,001
RD	Correlação de Pearson				1	,150	,199	-,050
	Sig. (2 extremidades)					,004	<,001	,345
RE	Correlação de Pearson					1	,445	,004
	Sig. (2 extremidades)						<,001	,942
RA	Correlação de Pearson							,279
	Sig. (2 extremidades)							<,001
RI	Correlação de Pearson							1

Com o objetivo de dar resposta à Q17 “Será que as dimensões da inteligência emocional assumem um papel moderador na relação entre a percepção de apoio social do colaborador com as estratégias de gestão de conflitos utilizadas?”, realizaram-se as devidas análises através do modelo 1 de Process Macro (by Andrew F. Hayes). Embora, inicialmente tenham sido observados valores que sugeriam significância, estes resultados não se mantiveram significativos após a análise das interações, demonstrando assim que a moderação em análise não é estatisticamente significativa ( $p > .05$ ). O presente resultado demonstra que a Inteligência Emocional não parece ter efeito moderador na relação entre a percepção de apoio social do colaborador e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

No entanto, é importante referir que foram realizadas diversas análises com o intuito de averiguar se alguma das três variáveis em análise apresentaria efeito moderador na relação com as restantes, sendo que, os resultados destas demonstraram que não existe nenhuma moderação estatisticamente significativa, uma vez que,  $p > .05$ .

Por fim, no que diz respeito à QI8 “Será que existe alguma correlação entre as variáveis independentes individuais e profissionais e as variáveis dependentes, os resultados irão ser apresentados em torno de cada variável independente.

### **Sexo**

Para perceber se existiram diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões da inteligência emocional, o apoio social percebido e as estratégias de gestão de conflitos em função do sexo, recorreu-se ao teste T-student.

Desta forma, como é possível observar na tabela 11, a relação entre as dimensões da inteligência emocional “avaliação das próprias emoções, uso das emoções e regulação das emoções” e o sexo dos colaboradores não é estatisticamente significativa. Por outro lado, a relação entre a dimensão da inteligência emocional “avaliação das emoções dos outros” e o sexo do colaborador é estatisticamente significativa [ $t(199) = -3.52, p = <.001$ ;  $t(199) = -3.27, p = .001$ ], sendo que as pontuações médias são superiores no sexo feminino ( $M = 16.21, DP = 2.23$ ). Desta forma, os resultados indicam que as mulheres apresentam ser mais competentes na identificação das emoções dos outros, quando comparadas com os homens da nossa amostra.

Em relação ao apoio social percebido dos colegas e superiores em função do sexo do colaborador, (Tabela 12) os resultados revelaram que não existe nenhuma diferença estatisticamente significativa  $p > .05$ .

Por fim, no que diz respeito à estratégia de gestão de conflitos “competição\domínio”, é possível afirmar-se (Tabela 13) que o recurso a esta estratégia varia em função do sexo do colaborador [ $t(199) = 2.62, p = .009$ ;  $t(199) = 2.59, p = .01$ ], sendo que são os homens que apresentam pontuações médias mais elevadas ( $M = 17.99, DP = 5.88$ ). Por outro lado, no que diz respeito à relação entre as restantes estratégias de conflitos e o sexo do colaborador observou-se que não diferenças estatisticamente significativas.

**Tabela 11** – *Teste-t relação entre as dimensões da inteligência emocional e o sexo dos colaboradores*

Dimensões da Inteligência emocional	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	t	Bilateral p
WPE	Masculino	111	16,5676	2,36498	1,467	,143
	Feminino	254	16,1378	2,66152	1,536	,126
WEO	Masculino	111	15,2613	2,67891	-3,524	<,001
	Feminino	254	16,2126	2,22679	-3,279	,001
QUE	Masculino	111	16,0450	3,01327	1,505	,133
	Feminino	254	15,5079	3,19058	1,539	,125
WRE	Masculino	111	14,0360	3,16207	1,914	,056
	Feminino	254	13,3346	3,24528	1,934	,054

**Tabela 12** – *Teste-t relação entre as dimensões do apoio social percebido e o sexo dos colaboradores*

Apoio Social Percebido	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	t	Bilateral p
CSC	Masculino	111	10,7477	2,51710	-,801	,424
	Feminino	254	10,9803	2,56836	-,807	,421
CSS	Masculino	111	9,6306	3,47178	,442	,659
	Feminino	254	9,4646	3,22367	,429	,668

**Tabela 13** – *Teste-t relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o sexo dos colaboradores*

Estratégias de Gestão de	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	t	Bilateral
--------------------------	------	---	-------	---------------	---	-----------

Conflito						p
RC	Masculino	111	19,1351	3,36151	,209	,835
	Feminino	254	19,0551	3,37582	,209	,835
RD	Masculino	111	17,9910	5,88294	2,625	,009
	Feminino	254	16,2717	5,69941	2,593	,010
RE	Masculino	111	24,5766	6,48291	-,974	,331
	Feminino	254	25,3071	6,63922	-,983	,327
RA	Masculino	111	26,4144	5,08736	1,899	,058
	Feminino	254	25,2913	5,24440	1,922	,056
RI	Masculino	111	39,0631	6,02763	-,586	,558
	Feminino	254	39,4449	5,59387	-,569	,570

### Estado Civil

De forma a comparar as dimensões da inteligência emocional em função do estado civil dos colaboradores, recorreu-se ao teste ANOVA. Os resultados do presente teste evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre grupos na dimensão “Avaliação das próprias emoções” e na dimensão “uso das emoções” [F=4.972,  $p < .001$ ; F=6.026,  $p < .001$ , respetivamente].

Para identificar onde se situavam as diferenças, utilizou-se o teste post-hoc de tukey. Os resultados revelaram, que as diferenças na dimensão da inteligência emocional “avaliação das próprias emoções”, se encontram entre os colaboradores “solteiros” ( $M=15.53$ ,  $DP=2.63$ ) e “casados” ( $M=16.80$ ,  $DP=2.31$ ), sendo que as diferenças na dimensão “uso das emoções”, se encontram entre os colaboradores “solteiros” ( $M=14.74$ ,  $DP=3.11$ ) e “casados” ( $M=16.40$ ,  $DP=2.91$ ) e “solteiros” ( $M=14.74$ ,  $DP=3.11$ ) e “divorciados” ( $M=16.51$ ,  $DP=3.17$ ).

Relativamente à relação entre as dimensões do apoio social percebido e o estado civil dos colaboradores, recorreu-se também ao teste ANOVA, e foi possível perceber que em ambas as dimensões do apoio social percebido (colegas e superiores) os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre grupos [F=2.682,  $p=.031$ ; F=2.438,  $p=.047$ , respetivamente]. De forma a entender quais as

diferentes entres grupos, utilizou-se o teste post-hoc de tukey, o qual, não confirmou a existência de diferenças estatisticamente significativas,  $p > .05$ . Acreditamos que o mesmo acontece tendo em conta a distribuição do número da amostra pelos diferentes grupos do estado civil, pois o grupo com a menor amostra apresenta  $N=6$  colaboradores viúvos, enquanto que, o grupo com maior amostra apresenta  $N=152$  colaboradores casados. Se observarmos as médias é possível verificar que embora o grupo dos casados e dos solteiros apresentem médias mais elevadas o valor de Sig. não apresenta ser estatisticamente significativo.

Por fim, no que diz respeito à comparação entre as estratégias de gestão de conflitos em função do estado civil dos colaboradores, recorreu-se novamente ao teste ANOVA. Os resultados não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas ( $p < .05$ ).

### **Habilitações Académicas**

No que diz respeito à correlação entre as habilitações académicas dos colaboradores e as dimensões da inteligência emocional, a partir da realização do teste de correlação de Spearman é possível observar que, não existem diferenças estatisticamente significativas. Por outro lado, no que diz respeito à correlação entre as habilitações académicas e o apoio social percebido, embora não exista nenhuma diferença estatisticamente significativa entre as habilitações académicas e o suporte social dos colegas ( $p < .05$ ), a correlação entre o suporte social dos superiores e as habilitações académicas dos colaboradores apresenta-se estatisticamente significativa negativa e baixa ( $r_{sp} = -.159, p=.002$ ).

Por fim, relativamente à correlação entre as habilitações literárias dos colaboradores e as estratégias de gestão de conflito utilizadas, foi possível identificar que apenas as estratégias “competição/domínio e evitamento” apresentam uma

correlação estatisticamente significativa negativa e fraca ( $r_{sp} = -,105$ ,  $p=.046$ ;  $r_{sp} = -,195$ ,  $p<.001$ , respectivamente).

**Tabela 14 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre as habilitações acadêmicas dos colaboradores e as dimensões da Inteligência Emocional**

		Habilitações Acadêmicas	WPE	WEO	WUE	WRE
Habilitações Acadêmicas	Coeficiente de Correlação	1,000	,046	,034	-,019	-,012
	Sig. (2 extremidades)		,382	,523	,715	,825
WPE	Coeficiente de Correlação		1,000	,318	,497	,488
	Sig. (2 extremidades)			<,001	<,001	<,001
WEO	Coeficiente de Correlação			1,000	,208	,214
	Sig. (2 extremidades)				<,001	<,001
QUE	Coeficiente de Correlação				1,000	,422
	Sig. (2 extremidades)					<,001
WRE	Coeficiente de Correlação					1,000

**Tabela 15 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre as habilitações acadêmicas dos colaboradores e o Apoio Social Percebido**

		Habilitações Acadêmicas	CSC	CSS
Habilitações Acadêmicas	Coeficiente de Correlação	1,000	,026	-,159
	Sig. (2 extremidades)		,615	,002
CSC	Coeficiente de Correlação		1,000	,481
	Sig. (2 extremidades)			<,001
CSS	Coeficiente de Correlação			1,000

**Tabela 16 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre as habilitações acadêmicas dos colaboradores e as Estratégias de Gestão de Conflito**

		Habilitações Acadêmicas	RC	RD	RE	RA	RI
--	--	-------------------------	----	----	----	----	----

		Acadêmicas					
Habilitações Acadêmicas	Coefficiente de Correlação	1,000	,041	-,105	-,195	-,063	,036
	Sig. (2 extremidades)		,432	,046	<,001	,231	,498
RC	Coefficiente de Correlação		1,000	,254	,117	,400	,492
	Sig. (2 extremidades)			<,001	,026	<,001	<,001
RD	Coefficiente de Correlação			1,000	,146	,187	-,056
	Sig. (2 extremidades)				,005	<,001	,289
RE	Coefficiente de Correlação				1,000	,399	,006
	Sig. (2 extremidades)					<,001	,916
RA	Coefficiente de Correlação					1,000	,237
	Sig. (2 extremidades)						<,001
RI	Coefficiente de Correlação						1,000

### Vínculo laboral

Com o intuito de entender qual a relação do vínculo laboral dos colaboradores e as dimensões da inteligência emocional, recorreu-se ao teste ANOVA, onde os resultados evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre grupos na dimensão “avaliação das próprias emoções” e na dimensão “uso das emoções” [F=2.464, p=.045; F=2.957, p=.020, respetivamente]. De forma a identificar onde se situavam as diferenças, utilizou-se o teste post-hoc de tukey. Os resultados revelaram, que as diferenças na dimensão da inteligência emocional “avaliação das próprias emoções”, se encontram entre os colaboradores com “contrato de trabalho sem termo”

( $M=16.67$ ,  $DP=2.44$ ) e os colaboradores com “contrato de trabalho a termo certo” ( $M=15.76$ ,  $DP=2.76$ ), sendo que as diferenças na dimensão “uso das emoções”, se encontram entre os colaboradores com “contrato de trabalho a termo incerto” ( $M=16.53$ ,  $DP=2.89$ ) e os colaboradores com “contrato de trabalho temporário” ( $M=13.61$ ,  $DP=3.23$ ).

Por outro lado no que diz respeito à relação entre o vínculo laboral do colaborador, o apoio social percebido dos superiores e colegas e as estratégias de gestão de conflito utilizadas, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas,  $p>.05$ .

### **Antiguidade laboral**

No que se refere à relação entre a antiguidade laboral dos colaboradores e as dimensões da escala de inteligência emocional, partindo do teste de correlação de Spearman, é possível observar-se (Tabela 17) que relativamente às dimensões “avaliação das próprias emoções e uso das emoções” existe uma correlação estatisticamente significativa positiva e moderada ( $r_{sp}=.20$ ,  $p<.05$ ;  $r_{sp}=.23$ ,  $p<.05$ ), sendo que as restantes correlações das dimensões da inteligência emocional não são estatisticamente significativas ( $p>.05$ ). Pelo contrário, no que diz respeito à relação da antiguidade laboral com as dimensões do apoio social percebido é possível observar-se que, não existe nenhuma correlação estatisticamente significativa com nenhuma das dimensões ( $p > .05$ ).

Relativamente à correlação da antiguidade laboral com os estilos de gestão de conflito é possível observar-se que existe uma única correlação significativa e negativa, entre o estilo “competição/domínio” e o tempo que o colaborador se encontra a exercer a sua atividade laboral ( $r_{sp}=-.108$ ,  $p<.05$ ). Por fim, relativamente à correlação entre as

restantes estratégias de gestão de conflito e a antiguidade laboral, estas demonstram não ser estatisticamente significativas ( $p > .05$ ).

**Tabela 17 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre a Antiguidade Laboral dos colaboradores, as Dimensões da Inteligência Emocional, o Apoio Social Percebido e as Estratégias de Gestão de Conflito**

		Antiguidade de Laboral	WP E	WE O	QU E	WR E	CSC	CSS	RC	RD	RE	RA	RI
Antiguidade de Laboral	Coeficiente de Correlação	1	,202	,003	,235	,091	,007	-	-	-	-	-	,049
	Sig. (2 extremidades)		<,00 1	,947	<,00 1	,081	,900	,074	,262	,039	,07 4	,090	,353
WPE	Coeficiente de Correlação		1	,318	,497	,488	,180	,083	,128	-	-	-	,267
	Sig. (2 extremidades)			<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	,113	,014	,152	,075 1	,03 1	,019 <,00 1
WEO	Coeficiente de Correlação			1	,208	,214	,181	,117	,166	-	,02 4	,082	,322
	Sig. (2 extremidades)				<,00 1	<,00 1	<,00 1	,025	,001	,514	,64 8	,119	<,00 1
WUE	Coeficiente de Correlação				1	,422	,134	,152	,234	,037	-	,001	,392
	Sig. (2 extremidades)					<,00 1	,010	,004	<,00 1	,480	,01 4	,78 9	,978 <,00 1
WRE	Coeficiente de Correlação					1	,120	,166	,117	-	-	-	,218
	Sig. (2 extremidades)						,022	,001	,025	,248	,061 3	,01 3	,059 <,00 1
CSC	Coeficiente de Correlação						1	,481	,192	,046	-	,077	,302
	Sig. (2 extremidades)							<,00 1	<,00 1	,384	,09 7	,06 5	,145 <,00 1
CSS	Coeficiente de Correlação							1	,161	,110	-	,063	,215
											,00 1		

	Sig. (2 extremidades)	,002	,036	,979	,227	<,001
RC	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	1	,2547	,117	,400	,492
RD	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)		1	,146	,187	- ,056
RE	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)			1	,399	,006
RA	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)				1	,237
RI	Coefficiente de Correlação					1

## Idade

Relativamente á idade é possível observar-se a partir da realização do teste de correlação de Pearson que, à exceção da correlação entre a idade dos colaboradores e a dimensão da inteligência emocional “avaliação das emoções dos outros”, todas as restantes dimensões da IE “avaliação das próprias emoções, uso das emoções e regulação das emoções” apresentam uma correlação estatisticamente significativa e positiva ( $r_p = .21$ ,  $p < .001$ ;  $r_p = .26$ ,  $p < .001$ ;  $r_p = .13$ ,  $p = .01$ , respetivamente). Quanto à correlação entre a dimensão do apoio social percebido “suporte dos superiores” e a idade dos colaboradores demonstra ser estatisticamente significativa e negativa ( $r_p = -.12$ ,  $p = .02$ ). Pelo contrário, no que diz respeito à correlação entre a dimensão do apoio

social percebido “suporte dos colegas” e a idade dos colaboradores esta não é estatisticamente significativa,  $p > .05$ .

No que diz respeito à correlação das estratégias de gestão de conflitos “compromisso e colaboração/integração” e a idade dos colaboradores é possível observar-se (Tabela 18) que não é estatisticamente significativas.

Por fim, em relação às estratégias “competição/domínio, evitamento e acomodação”, estas apresentam uma correlação estatisticamente significativa e negativa com a idade dos colaboradores ( $r_p = -.12, p = .02, r_p = -.11, p = .04, r_p = -.10, p = .05$ , respetivamente).

**Tabela 18 - Coeficientes de Correlação de Pearson entre a Idade dos colaboradores, as Dimensões da Inteligência Emocional, o Apoio Social Percebido e as Estratégias de Gestão de Conflito**

		Idade	WE	WU									
		WPE	O	E	WRE	CSC	CSS	RC	RD	RE	RA	RI	
Idade	Coeficiente de Correlação	1	,211	-,057	,267	,134	-,060	-,117	-,062	-,116	-	-,103	,066
	Sig. (2 extremidades)		<,001	,278	<,001	,010	,251	,026	,239	,026	,040	,050	,211
WPE	Coeficiente de Correlação	1	,292	,492	,487	,188	,069	,107	-,074	-	-,044	,302	
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	,191	,041	,161	,163	,405	<,001	
WE	Coeficiente de Correlação		1	,183	,239	,189	,122	,170	-,047	-	,087	,326	
O	Sig. (2 extremidades)			<,001	<,001	<,001	,020	,001	,368	,878	,096	<,001	
WU	Coeficiente de Correlação			1	,446	,139	,142	,251	,042	-	,003	,394	
E	Sig. (2 extremidades)				<,001	,008	,006	<,001	,423	,643	,954	<,001	

WR E	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )	1	,136	,163	,115	-,038	-	-,038	,214
			,009	,002	,028	,470	,586	,472	<,001
CSC	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )	1	,507	,206	,088	-	,103	,084	,304
			<,001	<,001	,093	,049	,109	<,001	
CSS	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )		1	,172	,126	,026	,107	,210	
				<,001	,016	,622	,041	<,001	
RC	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )			1	,275	,128	,435	,529	
					<,001	,015	<,001	<,001	
RD	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )				1	,150	,199	-,050	
						,004	<,001	,345	
RE	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )					1	,445	,004	
							<,001	,942	
RA	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades )						1	,279	
								<,001	
RI	Coeficiente de Correlação								1

## Capítulo VI – Discussão de Resultados

Com o intuito de investigar a relação entre o apoio social percebido, as dimensões de inteligência emocional e as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas, definiram-se como objetivos específicos deste estudo: 1) caracterizar os níveis de inteligência emocional em relação às diferentes dimensões 2) analisar a percepção dos colaboradores sobre o apoio social recebido pelos colegas de trabalho e da chefia; 3) definir as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas; 4) explorar uma possível relação entre as dimensões da inteligência emocional, a percepção de apoio social que o colaborador experimenta e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos mesmos ; 5) conhecer o papel moderador das dimensões da escala de inteligência emocional na relação entre a percepção de apoio social que o colaborador percebe e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

Assim, e no que diz respeito à Q1 “Qual a dimensão da inteligência emocional que assume maior relevância entre colaboradores?”, foi possível identificar que os colaboradores apresentam níveis mais elevados na dimensão da IE “Avaliação das próprias emoções”, o que significa uma maior aptidão individual para entender e expressar as suas próprias emoções de forma natural. Estes resultados não se apresentam em concordância com os estudos de Herrera (2019) e Pedrosa (2020), que encontraram níveis mais elevados na dimensão “Uso das emoções”, ou seja, na capacidade do colaborador em direcionar as suas emoções com o intuito de facilitar o seu desempenho nas atividades que se encontra envolvido.

Acredita-se que, a discrepância nos resultados obtidos pode estar relacionada com diferentes contextos organizacionais, pois, a cultura organizacional, o ambiente de trabalho e até mesmo as políticas de gestão emocional podem influenciar quais as dimensões da IE mais desenvolvidas. Outro fator a ter em conta, é que, a inteligência

emocional é um construto complexo e multifacetado, e os níveis de desenvolvimento das suas diferentes dimensões podem variar de forma significativa entre indivíduos. Desta forma, ter em conta de forma pormenorizada o contexto específico onde se realiza o estudo pode influenciar os resultados de investigação sobre a IE.

No que diz respeito à relação entre o estado civil, o vínculo laboral, a antiguidade laboral, a idade do colaborador e as dimensões da escala de inteligência emocional “Avaliação das próprias emoções e Uso das emoções”, a presente investigação demonstrou que estas se relacionam de forma significativa, o que significa que a capacidade de o colaborador avaliar as próprias emoções e usar estas é influenciada pelas variáveis mencionadas. O presente resultado não se encontra de acordo com o estudo de Cavaco (2015), uma vez que este, não encontrou nenhuma relação significativa entre idade e a IE. Porém, relativamente à correlação entre a idade e antiguidade dos colaboradores os resultados apresentados encontram-se em concordância com o estudo de Galvão (2020), que encontrou uma correlação positiva e significativa entre a idade, antiguidade e inteligência emocional. No que diz respeito às restantes dimensões não foram encontrados estudos que relacionam as variáveis em análise.

A perceção que o colaborador tem do apoio social dos colegas e das chefias é um fator crucial no contexto organizacional uma vez que influencia o seu bem-estar psicossocial (Johnson & Hall, 1998). Desta forma, no que diz respeito à QI 2 “Será que os colaboradores percebem apoio por parte dos colegas de trabalho e de chefia?” os resultados da presente investigação demonstraram que os colaboradores percebem maior suporte dos colegas do que dos superiores. Os resultados apresentam-se em concordância com o estudo de Queiros (2023), que conclui que no que concerne ao suporte social dos colegas a amostra considerou ser possível obter este tipo de apoio,

sendo que, pelo contrário, relativamente ao suporte social dos superiores os colaboradores não consideram ser possível obter este tipo de apoio.

Relativamente à relação entre o sexo do colaborador, o estado civil, o vínculo laboral a antiguidade laboral e o apoio social percebido dos colegas e superiores, a presente investigação demonstrou que não existe nenhuma relação estatisticamente significativa, o que significa que a percepção que o colaborador tem do apoio social não é influenciada por nenhuma destas variáveis. Por outro lado, o estudo demonstrou existir uma relação significativa e negativa entre as habilitações académicas, a idade e o suporte social por parte dos superiores, o que demonstra que, quanto maior for a idade e mais forem as suas habilitações académicas, menor é a percepção de suporte social que o colaborador tem por parte dos superiores.

No que concerne, à QI 4 “Será que existe correlação entre as dimensões da inteligência emocional e a percepção de apoio social que o colaborador experiencia por parte dos colegas de trabalho e da chefia?” foi possível identificar uma correlação significativa. Estes resultados significam que, quanto maior utilização e percepção das diferentes dimensões da inteligência emocional, maior percepção é aquela que o colaborador têm de apoio social por parte dos colegas de trabalho e dos seus superiores. Estes resultados não se encontram de acordo com o estudo de Extremera, Mérida-López, Sánchez-Álvarez e Quintana-Ort (2019), uma vez que estes não encontraram associações significativas entre as variáveis mencionadas.

Uma possível explicação para a divergência nos resultados apresentados poderá prender-se com diferenças na amostragem dos estudos, pois, diferenças nas características da amostra como idade, homogeneidade de amostra, critérios de inclusão/exclusão poderam afetar os resultados. Outra possível explicação poderá estar relacionada com mudanças temporais entre os períodos em que os estudos foram

realizados, uma vez que, o estudo de de Extremera, Mérida-López, Sánchez-Álvarez e Quintana-Ort realizou-se em 2019 e a presente investigação em 2024.

Um dos maiores desafios para o bom funcionamento das equipas de trabalho é uma gestão eficaz de conflitos. Os conflitos são inevitáveis uma vez que são uma característica do ser humana, e por isso, a existência destes está presente na humanidade desde sempre (Chiavenato, 2008). Assim sendo, cabe aos colaboradores e a toda a organização utilizar ações adequadas para uma resolução positiva (Arcângelo, 2010).

De acordo com a QI 3 “Que estratégias utilizam os colaboradores na gestão de conflitos?”, foi possível identificar que a estratégia de gestão de conflitos que os colaboradores mais utilizam é a “Colaboração/Integração”, o que significa que, a maioria dos colaboradores opta por uma gestão de conflito coordena de forma direta e cooperante, tendo como foco a satisfação de ambos. Pelo contrário, a estratégia menos utilizada é a “Competição/Domínio” que significa uma gestão de conflito com foco nos próprios objetivos, esquecendo as necessidades do outro. Os resultados apresentados apontam para resultados semelhantes aos estudos de Farmer e Roth (1998), que concluíram que os comportamentos de integração e acomodação são mais utilizados que os de evitamento e domínio. Da mesma forma, os autores DeChurch e Marks (2001) e, Dimas (2007), verificaram nos seus estudos que o estilo mais utilizado é “integração”, e o menos frequente é o estilo “competição”.

No que diz respeito à QI 5 “Será que existe algum tipo de correlação entre as dimensões da inteligência emocional e as estratégias de gestão de conflito utilizadas pelos colaboradores?”, a presente investigação demonstrou existir uma relação estatisticamente significativa entre as dimensões da inteligência emocional e a estratégia de gestão de conflito “colaboração\integração”. O que demonstra que, quando os colaboradores se encontram em conflito, quanto maior for a sua capacidade em

“avaliarem tanto as próprias emoções como as emoções dos outros, usarem as emoções e regularem as mesmas”, maior será o recurso às estratégias de compromisso colaboração\integração. O presente resultado, apresenta-se de acordo com os estudos de Shih e Susanto (2010), Heris e Heris (2011), Morrison (2008) e Jordan e Troth (2004), cujos resultados demonstram uma relação significativa e positiva entre a inteligência emocional e o estilo de gestão de conflitos “integração”.

Em relação á QI 6 “Será que existe algum tipo de correlação entre a percepção de apoio social que o colaborador experiencia por parte dos colegas de trabalho e da chefia e o uso das estratégias de gestão de conflitos?”, foi encontrada uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre os estilos de gestão de conflitos “Compromisso e Colaboração\Integração”, o que significa que quanto mais os colaboradores percecionam apoio social por parte dos colegas mais recorrem às estratégias de gestão de conflito de Compromisso e Colaboração\Integração. Foi também encontrada uma correlação estatisticamente significativa e negativa entre o estilo de gestão de conflitos “Evitamento” e a percepção de apoio social percebido dos colegas, o que significa que, quanto maior for a percepção de apoio social dos colegas, menos os colaboradores utilizam a estratégia de conflito “evitamento”.

Relativamente ao apoio social percebido dos superiores, foi possível identificar uma correlação estatisticamente significativa entre os estilos de gestão de conflitos “Compromisso, Competição\Domínio, Acomodação e Colaboração\Integração” e o apoio social dos superiores, o que significa que, quanto mais os colaboradores percecionam apoio social por parte dos superiores, maior é o recurso destes às estratégias de gestão de conflito mencionadas anteriormente.

No que diz respeito à relação entre as estratégias de gestão de conflitos utilizadas e a percepção de apoio social do colaborador, não foram encontrados estudos que analisem as variáveis mencionadas anteriormente.

Por fim, relativamente à correlação entre o estado civil, o vínculo laboral do colaborador e as estratégias de gestão de conflito utilizadas é possível dizer-se que o presente estudo revelou não existir nenhuma relação estatisticamente significativa. Estes resultados não vão de acordo com os estudos de Torres (2012) e Vasconcelos (2021) que revelaram existir correlação entre o estado civil e as estratégias de gestão de conflitos. Relativamente à estratégia de gestão de conflitos “competição/domínio”, tendo em conta a investigação em análise é possível afirmar-se que as variáveis, sexo, habilitações académicas, antiguidade e idade se relacionam de forma significativa com a estratégia mencionada anteriormente. De forma mais específica, em relação ao sexo, na presente amostra a estratégia de gestão de conflitos mais utilizada pelo sexo masculino é “competição\domínio”. Estes resultados vão de acordo com o estudo de Vasconcelos (2021), que conclui que a estratégia de competição é a mais utilizada pelo género masculino. Por outro lado, embora os resultados apresentados vão de acordo com os estudos de Rahim (1986) no que concerne a existir uma relação significativa entre as habilitações académicas e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas, o autor Rahim (1986) afirma que à medida que aumenta o nível educativo, os indivíduos tendem a ser mais dominadores, enquanto que no presente estudo a amostra demonstrou que à medida que aumenta o nível educativo, os indivíduos tendem a utilizar menos a estratégia de dominação.

Em relação à antiguidade dos colaboradores e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas, os resultados obtidos apresentam-se de acordo com o estudo de Vargas que conclui que os colaboradores que exercem as suas funções há mais tempo

recorrem menos à competição. Por outro lado, relativamente à idade os resultados obtidos não vão de acordo com o estudo de Vasconcelos (2021), pois no seu estudo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas que indicassem influência da idade nas estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

Por fim, no que diz respeito à QI 7 “Será que as dimensões da escala de inteligência emocional dos colaboradores assumem um papel moderador na relação entre a perceção de apoio social do colaborador e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas?” os resultados do presente estudo demonstraram não existir moderação. Contudo, não foram encontrados outros estudos com os quais pudéssemos comparar os resultados apresentados.

Apesar de não existirem estudos que nos permitam comparar resultados, acredita-se que, a inteligência emocional pode não desempenhar um papel moderador significativo na relação com as restantes variáveis dependentes, devido à influência de outras variáveis intervenientes da amostra do estudo, tais como variáveis individuais e profissionais.

## Capítulo VII – Conclusão

O presente estudo procurou analisar uma possível relação entre a inteligência emocional, o apoio social percebido e as estratégias de gestão de conflitos, tendo como objetivo principal identificar o efeito moderador da inteligência emocional na relação entre as variáveis descritas anteriormente, numa amostra de 355 colaboradores.

Com base nos resultados obtidos, foi possível concluir que, existe uma relação positiva entre as quatro dimensões da inteligência emocional, o apoio social percebido dos colegas e as estratégias de gestão de conflito “Compromisso e Colaboração\Integração”. Por outro lado, no que diz respeito ao apoio social percebido dos superiores, os resultados do estudo demonstraram existir apenas uma relação positiva com três das quatro dimensões da inteligência emocional, especificamente com as dimensões “avaliação das emoções dos outros, uso das emoções e regulação das emoções”. Relativamente à relação entre o apoio social percebido e as estratégias de gestão de conflitos, com base no estudo, concluiu-se que, existe uma relação positiva entre as estratégias de gestão de conflito “compromisso e colaboração\integração” com a percepção de apoio social dos colegas. No que toca à relação entre o apoio social dos superiores e as estratégias de gestão de conflitos, este tipo de apoio relaciona-se de forma positiva com as estratégias de gestão de conflitos “compromisso, competição\domínio, acomodação, colaboração\integração”.

No que diz respeito à análise das variáveis de forma individual, verificou-se que, a dimensão da inteligência emocional que assume maior relevância entre colaboradores é a “avaliação das próprias emoções”, sendo que, relativamente à percepção do colaborador de apoio social de colegas e superiores, a amostra demonstrou que os colaboradores percebem maior suporte dos colegas do que dos superiores. Relativamente, à estratégia de gestão de conflitos que os colaboradores mais utilizam,

os resultados demonstraram que a estratégia mais utilizada é a “Colaboração/Integração”.

No que diz respeito à identificação da inteligência emocional como moderadora na relação entre o apoio social percebido com o uso de determinadas estratégias de gestão de conflitos, os resultados do presente estudo demonstraram que a inteligência emocional não apresenta ter efeito moderador na relação entre as variáveis mencionadas anteriormente.

Por fim, relativamente à relação das variáveis de estudo com as variáveis sociodemográficas, foram identificadas algumas associações significativas. De forma mais específica, relativamente:

- às dimensões da inteligência emocional, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na avaliação, uso e regulação das emoções em função das variáveis sexo, estado civil, vínculo laboral, antiguidade laboral e idade.
- ao apoio social percebido dos colegas e superiores, constataram-se diferenças significativas na perceção de apoio em função das variáveis estado civil, habilitações académicas e idade.
- às estratégias de gestão de conflito verificou-se diferenças estatisticamente significativas na utilização das estratégias em função das variáveis sexo, habilitações académicas, antiguidade laboral e idade.

Embora o estudo apresente resultados pertinentes, este estudo apresentou algumas limitações que devem ser referidas. Primeiramente, a falta de homogeneidade da amostra é uma limitação, especialmente em relação ao sexo, onde houve uma

discrepância significativa (sexo feminino= 254, sexo masculino= 111), o que levou a que a amostra não fosse equilibrada.

Outra limitação, prende-se com o facto de não terem sido encontrados outros estudos que, apresentassem a inteligência emocional como moderadora na relação das três variáveis em estudo.

As limitações encontradas na presente investigação, indicam a necessidade de se realizarem futuros estudos sobre o tema em análise, assim como a necessidade de se investigar de forma mais aprofundada outras variáveis (carga de trabalho, atividades de lazer, tipo de personalidade, cultura organizacional) que possam influenciar a forma como os colaboradores percebem e lidam com o apoio social e com os conflitos no ambiente de trabalho.

Ainda assim, apesar das limitações referidas, esta investigação, destaca-se por se ter tornado bastante pertinente, uma vez que, não se encontram estudos que relacionem as três variáveis mencionadas anteriormente, nem estudos que tenham como base o efeito moderador da inteligência emocional na relação com as restantes. Além disto, espera-se com esta investigação estimular o estudo e consequentemente o avanço no conhecimento sobre o tema.

## Referências Bibliográficas

- Amaro, M. D. M. (2017). *O apoio social no trabalho e o bem-estar dos trabalhadores: a moderação pela profissão* [Master's Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/33527>
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nubling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H., Bocerean, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work, 1*(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Chagas, J. G. (2018). Gestão de Conflitos nas Organizações. *Revista Global Manager Académica, 7*(1), 685-699. <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3322>
- Cotrim, T. P., Bem-Haja, P., Pereira, A., Fernandes, C., Azevedo, R., Antunes, S., Pinto, J., Kanazawa, F., Souto, I., Brito, E., & Silva, C. F. (2022). The Portuguese Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Preliminary Validation Studies of the Middle Version among Municipal and Healthcare Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19* (1167), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031167>
- Dimas, I. C. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Nível de desenvolvimento e eficácia* [Doctoral dissertation, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/7484>.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. *Imprensa da Universidade de Coimbra, 1*(1), 195-232. <http://hdl.handle.net/10773/9249>
- Duarte, R. I. S. (2022). *Relação entre o suporte social e o capital psicológico positivo e a performance dos colaboradores: papel mediador do engagement no trabalho* [Master's Thesis, Universidade do Algarve]. Sapientia. <http://hdl.handle.net/10400.1/18374>

- Galvão, F. D. B. B. (2020). Inteligência emocional e estilos de gestão de conflitos em trabalhadores brasileiros [Master's Thesis, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34598>
- Gonçalves, D. M. C. (2019). *Excesso de trabalho e conflito trabalho-família : o papel moderador do apoio dos colegas e do apoio do chefe* [Master's Thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/41561>
- Gonçalves, M. I. O. (2017). *A perspetiva bidimensional na gestão de conflitos dos enfermeiros numa unidade de saúde* [Master's Thesis, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/20965>
- Mcintyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305. <http://hdl.handle.net/10400.12/6079>
- Pardal, C. F. (2020). *Influência da liderança abusiva na adoção de comportamentos contraproduativos: Impacto da inteligência emocional* [Master's Thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21494>
- Pedrosa, T. (2020). *A relação entre a Inteligência Emocional e o Engagement: Relevância para Atender às Necessidades de um Mercado de Trabalho Cada Vez Mais Complexo e Competitivo* [Master's Thesis, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/35871>
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 1(55), 189-207. DOI: [10.14195/1647-8606\\_55\\_10](https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_10)
- Silva, J. M. S. (2021). *O impacto do apoio social e da necessidade de recuperação na relação entre off-task conversation e bem-estar subjetivo* [Master's Thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/23691>
- Santos, R. J. S. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do emprego* [Master's

Thesis, Universidade do Porto]. Repositório da Universidade do Porto.

<https://hdl.handle.net/10216/128292>

Vasconcelos, T. (2021). *Gestão de Conflitos e Satisfação Profissional em colaboradores de IPSS* [Master's Thesis, Universidade Católica de Braga]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.

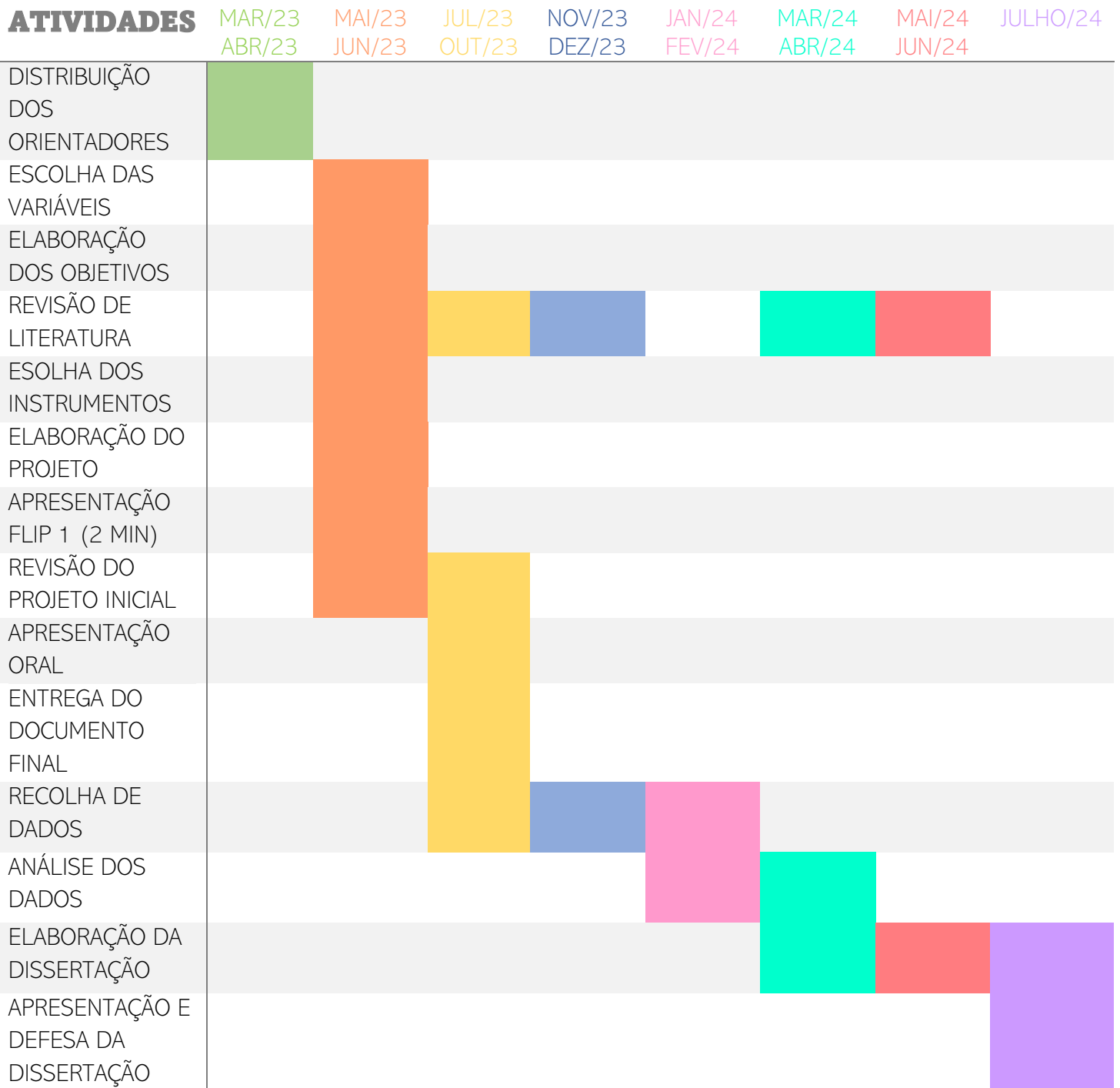
<http://hdl.handle.net/10400.14/36732>

Verissimo, R. (2005). Inteligência Emocional, Apoio Social e Regulação Afectiva. *Act Med Port*, 1(18), 345-352.

<https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/1044/712>

# **Anexos**

## Anexo 1 – Cronograma



## Anexo 2 – Questionário Sociodemográfico

### Anexo 2 - Questionário Sociodemográfico

O presente questionário refere-se a um conjunto de temáticas para o auxílio da descrição da amostra da presente investigação. Tratando-se de um trabalho académico, pede-se a maior sinceridade e rigor nas respostas, sendo que os resultados são tratados de forma global e o seu conteúdo é anónimo e confidencial.

#### Questionário Sociodemográfico

1. **Nacionalidade:** \_\_\_\_\_
2. **Idade:** \_\_\_\_\_
3. **Género:** Masculino  Feminino  Outro
4. **Estado Civil:** Solteiro/a  Casado/a  Viúvo/a  União de facto   
Separado/a  Divorciado/a
5. **Habilitações Académicas:** 1º Ciclo de Ensino Básico  2º Ciclo de Ensino Básico  3º Ciclo de Ensino Básico  Ensino Secundário   
Licenciatura ou equivalente  Mestrado  Doutoramento
6. **Vínculo Laboral:** Contrato de Trabalho a Termo Certo  Contrato de Trabalho Sem Termo  Contrato de Trabalho a Termo Incerto   
Prestação de Serviços  Contrato de Trabalho Temporário
7. **Antiguidade laboral:**  
Até 5 anos   
Entre 6 e 15 anos   
Entre 16 e 25 anos   
26 anos ou mais

### Anexo 3 – Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law – WLEIS-P

#### Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law

Autores: Wong & Law

Adaptado por: Nuno Rodrigues, Teresa Rebelo & João Coelho

O presente Questionário é anónimo e confidencial. Por favor, leia cada uma das seguintes afirmações e responda assinalando (X) o número que correspondente à sua opinião, usando a seguinte escala onde 1 corresponde a “Discordo fortemente” e “5- Concordo fortemente”.

	Itens	1	2	3	4	5
1	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.					
2	Compreendo bem as minhas emoções.					
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto.					
4	Sei sempre se estou ou não contente.					
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.					
6	Sou um bom observador das emoções dos outros.					
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.					
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.					
9	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.					
10	Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.					
11	Sou uma pessoa que se auto-motiva.					
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.					
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.					
14	Consigo controlar bem as minhas emoções.					
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.					
16	Possuo um bom controlo das minhas emoções.					

## Anexo 4 - Escala COPSOQ III

### Escala “Copenhagen Psychosocial Questionnaire” (COPSOQ III)

Autores: Bur et al. (2019)

Adaptado: Cotrim et al. (2022)

O presente questionário é anônimo e confidencial. Por favor, leia cada uma das seguintes perguntas e responda assinalando (X) o número que melhor corresponde à sua resposta. Na presente escala de resposta, 1 corresponde a “Nunca” e 5 “Sempre”.

	<b>Itens</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho, se necessário?					
<b>2.</b>	Com que frequência os seus colegas estão receptivos a ouvi-lo/a sobre os seus problemas de trabalho, se necessário?					
<b>3.</b>	Com que frequência os seus colegas falam consigo sobre o seu próprio desempenho laboral?					
<b>4.</b>	Com que frequência a sua chefia direta fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?					
<b>5.</b>	Com que frequência tem ajuda e apoio da sua chefia direta, se necessário?					
<b>6.</b>	Com que frequência a sua chefia direta fala consigo sobre o seu desempenho laboral?					

## Anexo 5 - Rahim Organizational Conflict Inventort- II (ROCI- II)

### Rahim Organizational Conflict Inventort-II (ROCI-II)

Autor: Rahim (1983)

Adaptado: Dimas (2007)

As afirmações que se seguem dizem respeito a diferentes formas de gerir conflitos. Por favor, leia cada afirmação e assinale (X) o valor que corresponde à frequência com que adota cada um dos diferentes comportamentos mencionados, sabendo que um valor mais elevado corresponde à forma como habitualmente reage em determinada situação.

Na presente escala de resposta o 1 corresponde a “Nunca acontece” e o 7 “Acontece Sempre”.


**“Quando me encontro numa situação de conflito...”**

	Itens	1	2	3	4	5	6	7
1	Procuo debater a situação com os outros envolvidos tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos.							
2	Procuo satisfazer as necessidades dos outros, mais do que as minhas							
3	Evito “pôr-me em xeque”, por isso tento não expor os problemas que tenho com os outros membros do grupo							
4	Procuo integrar as minhas ideias com as ideias dos outros, com o objetivo de chegarmos a uma decisão em conjunto.							
5	Procuo encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.							
6	Evito discussões abertas com os outros membros a respeito das nossas diferenças.							
7	Para resolver um impasse procuro encontrar uma solução de compromisso.							
8	Utilizo a minha influência para conseguir que as ideias que defendo sejam aceites.							
9	Recorro à minha autoridade para que, no final, a situação me beneficie.							
10	Acomodo-me às aspirações dos outros membros.							
11	Cedo às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.							
12	Troco informações relevantes com os restantes membros envolvidos, tendo em vista a resolução conjunta dos problemas							
13	Faço concessões aos outros membros do grupo.							
14	Para quebrar impasses proponho uma solução de meio termo.							
15	Negoceio com os outros membros do grupo, tendo em vista o encontrar de uma solução de compromisso.							
16	Prefiro calar-me a discordar dos outros.							
17	Evito o confronto direto com os membros do meu grupo.							
18	Utilizo as minhas competências para “sair por cima”.							
19	Sigo as sugestões dos outros membros envolvidos.							
20	Utilizo o “darei se tu deres” para que se chegue a um acordo/compromisso no grupo.							

21	Sou persistente e tento não ceder na forma como defendo o meu lado da questão.								
22	Procuro que os assuntos sejam abordados com frontalidade para que as questões que surgem possam ser resolvidas da melhor forma possível.								
23	Colaboro com os membros envolvidos no sentido de encontrar soluções aceitáveis para todos.								
24	Procuro corresponder às expectativas dos outros membros, mesmo que possa não concordar com eles.								
25	Utilizo o meu poder para ganhar.								
26	Procuro não expressar as divergências que tenho com os membros do meu grupo, para evitar situações difíceis de contornar.								
27	Procuro evitar interações desagradáveis.								
28	Procuro que, em conjunto, cheguemos a uma compreensão adequada da situação/problema.								

## Anexo 6 – Autorizações dos autores

### 1. Autorização WLEIS


 **Beatriz Santos** <beatrizsantos18.18@gmail.com>  
para terebelo ▾ sábado, 18/11/2023, 20:31 ★ 😊 ↶ ⋮

Boa noite Dr. Teresa Rebelo,  
O meu nome é Beatriz Santos e sou aluna do 2º ano de mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica de Braga.  
Neste momento encontro-me a elaborar a minha dissertação de mestrado com o tema "Efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre o Apoio Social percebido e o recurso a Estratégias de Gestão de Conflitos positivas", que tem como objetivos principais 1) caracterizar o nível de inteligência emocional dos colaboradores; 2) identificar a percepção do apoio social que o colaborador experiencia por parte dos colegas de trabalho e da chefia; 3) definir as estratégias de gestão de conflitos utilizadas; 4) explorar uma possível relação entre a percepção de apoio social que o colaborador experiencia e o uso das estratégias de gestão de conflitos; 5) conhecer o papel moderador da inteligência emocional na relação entre a percepção de apoio social que o colaborador percebe e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

Neste sentido, solicito autorização para utilizar o instrumento "Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law", e o favor, se for possível de me enviar a escala original e respetiva forma de cotação/interpretação.

Agradeço toda a atenção que possa dispensar a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,  
Beatriz Santos

 **Teresa Rebelo** <terebelo@fpce.uc.pt>  
para mim ▾ quinta, 23/11/2023, 12:32 ☆ 😊 ↶ ⋮

Cara Beatriz,

Obrigada pelo interesse na nossa investigação. Autorizamos a utilização da nossa adaptação da escala para fins de investigação, referenciando a nossa autoria. Anexo dois artigos base sobre a **WLEIS**, um dos quais é relativo à escala adaptada.

Saudações académicas,

### 2. Autorização COPSQ- III



#### **TERMO DE RESPONSABILIDADE para a Utilização da Versão Média Portuguesa do COPSQ III**

O presente termo de responsabilidade define os termos de cedência e utilização do instrumento COPSQ III, na sua versão MÉDIA validado pela equipa de investigadores coordenada pela Universidade de Aveiro (Prof. Dr. Carlos Fernandes da Silva, Dr. Pedro Bem-Haja, Prof. Dr. Joaquim Sousa Pinto) e pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa (Prof. Dr.ª Teresa Patrone Cotrim) e que envolve investigadores da Universidade de Évora (Prof. Dr.ª Anabela Pereira), da Universidade da Maia (Prof. Dr. Rui Azevedo), da Universidade Autónoma de Lisboa (Prof. Dr. Samuel Antunes), da Universidade do Minho (Prof.ª. Dr.ª Isabel Silva) e do CATIM (Dr.ª Cláudia Silva).

São responsabilidades da equipa de investigadores, representada no presente termo pela Professora Doutora Teresa Cotrim (FMH-ULisboa):

- Disponibilizar o instrumento, através de plataforma on-line, ou em papel;
- Disponibilizar informação sobre o modo de utilização e de análise.

São responsabilidades do utilizador, neste termo representado por Luís Machado:

- Não utilizar o instrumento sem prévia autorização formal da equipa de investigadores;
- Disponibilizar a base de dados à equipa de investigadores, no final da recolha, para incluir na base de dados nacional integrada no observatório Português de Fatores Psicossociais Ocupacionais – PoPsy@Work e contribuir para o processo de validação nacional;
- Autorizar a inclusão da informação sobre a cedência do instrumento à organização / instituição no Observatório Português de Fatores Psicossociais Ocupacionais – PoPsy@Work (<https://fatorespsicossociais.pt/>);
- Referenciar o Observatório Português de Fatores Psicossociais Ocupacionais – PoPsy@Work na divulgação dos resultados;

### 3. Autorização ROCI-II

Boa noite professora Isabel Dimas,

O meu nome é Beatriz Santos e sou aluna do 2º ano de mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica de Braga. Neste momento encontro-me a elaborar a minha dissertação de mestrado com o tema "Efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre o Apoio Social percebido e o recurso a Estratégias de Gestão de Conflitos positivas", que tem como objetivos principais 1) caracterizar o nível de inteligência emocional dos colaboradores; 2) identificar a percepção do apoio social que o colaborador experiencia por parte dos colegas de trabalho e da chefia; 3) definir as estratégias de gestão de conflitos utilizadas; 4) explorar uma possível relação entre a percepção de apoio social que o colaborador experiencia e o uso das estratégias de gestão de conflitos; 5) conhecer o papel moderador da inteligência emocional na relação entre a percepção de apoio social que o colaborador percebe e as estratégias de gestão de conflitos utilizadas.

Neste sentido, solicito autorização para utilizar o instrumento "Escala de Avaliação de Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II)", e o favor, se for possível de me enviar a escala original e respetiva forma de cotação/interpretação.

Agradeço toda a atenção que possa dispensar a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,  
Beatriz Santos



idimas@fe.uc.pt

para mim ▾

domingo, 19/11/2023, 15:43 ☆ 😊 ↩ ⋮

Cara Beatriz,

Antes de mais agradeço o seu interesse no nosso trabalho. Junto envio a minha tese de doutoramento, onde poderá encontrar toda a informação de que necessita para aplicar o ROCI-II. Qualquer questão, disponha.

Votos de muito sucesso para o seu trabalho de investigação.

**Cordialmente,**  
**Isabel Dimas**

Professora Auxiliar | Assistant Professor

