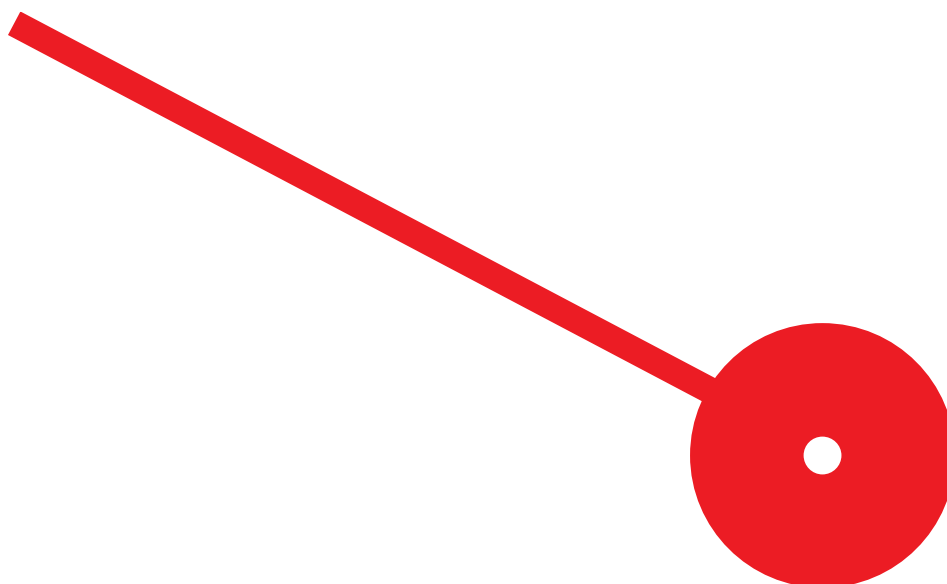




# A influência das competências emocionais na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna

João Gonçalo Santos Boticas de Carvalho

10/2025



(Página propositadamente em branco)

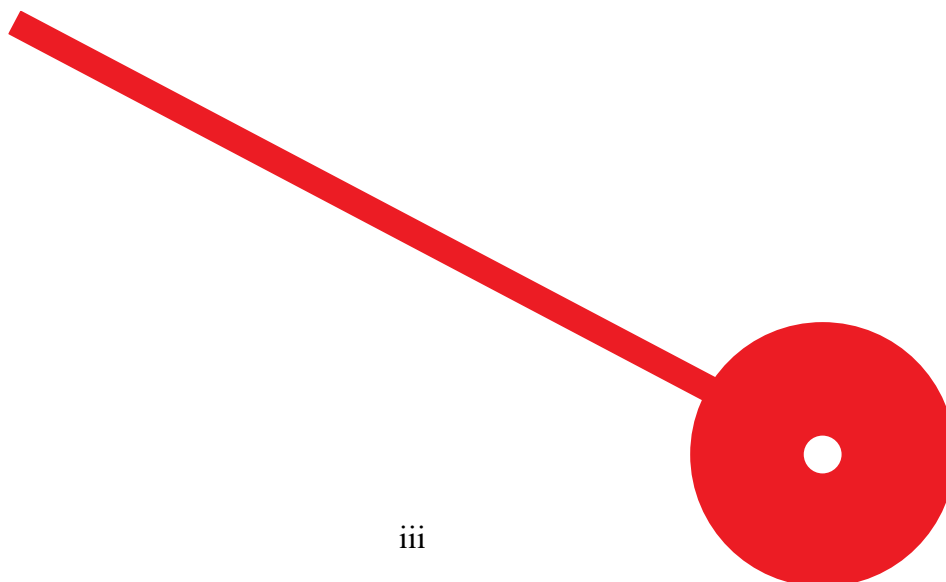


# A influência das competências emocionais na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna

João Gonçalo Santos Boticas de Carvalho

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Adelina Andrés

João Gonçalo Santos Boticas de Carvalho. A influência das competências emocionais na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna  
10/2025



(Página propositadamente em branco)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio incondicional, paciência e incentivo ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. À minha mãe e ao meu pai, pelo amor, compreensão e motivação diária, que tornaram possível a concretização deste sonho.

Dedico ainda este trabalho aos meus amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação, oferecendo apoio, incentivo e partilha de conhecimento.

Expresso também a minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Adelina Andrês, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pela inspiração acadêmica e humana que marcaram todo este percurso. O seu acompanhamento atento e encorajador foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento enquanto investigador.

Este trabalho é igualmente uma homenagem a todos os profissionais que, com dedicação e empenho, enfrentam diariamente os desafios do ambiente organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de competências emocionais, comunicação e gestão de conflitos.

(Página propositadamente em branco)

## **Resumo:**

A presente dissertação tem como objetivo analisar a influência das competências emocionais dos colaboradores na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna. Parte-se do princípio de que as emoções desempenham um papel determinante nas interações humanas e que a capacidade de compreender, expressar e regular emoções é essencial para a harmonia e produtividade nas organizações. A presente investigação procura compreender de que forma as competências emocionais contribuem para a prevenção e gestão de conflitos, bem como para o fortalecimento dos processos comunicacionais. A investigação assenta na premissa de que os colaboradores emocionalmente competentes são mais capazes de lidar com situações de tensão, de manter relações interpessoais saudáveis e de promover ambientes de trabalho cooperativos e equilibrados. A metodologia adotada baseou-se numa abordagem quantitativa, com recurso a um questionário aplicado a 43 participantes pertencentes a diferentes setores de atividade. A análise dos dados permitiu identificar relações positivas entre níveis elevados de competências emocionais, menor incidência de conflitos disfuncionais e maior satisfação com a comunicação interna. Verificou-se que os indivíduos com maior domínio das emoções demonstram maior capacidade de escuta, empatia e adaptação às exigências do contexto organizacional, favorecendo o trabalho em equipa e a eficácia dos processos de comunicação interna. Os resultados obtidos reforçam a importância do desenvolvimento das competências emocionais como fator fundamental para a gestão de pessoas, contribuindo para a redução de conflitos, o aumento da motivação e a melhoria do desempenho (individual e coletivo). Conclui-se que o investimento na dimensão emocional dos colaboradores torna-se essencial na promoção da sustentabilidade das relações e no sucesso das organizações.

**Palavras chave:** Competências Emocionais; Conflito Organizacional; Comunicação Interna; Influência

**Abstract:**

This dissertation aims to analyse the influence of employees' emotional skills on organisational conflict resolution and the effectiveness of internal communication processes. It is based on the assumption that emotions play a decisive role in human interactions and that the ability to understand, express and regulate emotions is essential for harmony and productivity in organisations. This research seeks to understand how emotional skills contribute to conflict prevention and management, as well as to the strengthening of communication processes. The research is based on the premise that emotionally competent employees are better able to deal with stressful situations, maintain healthy interpersonal relationships and promote cooperative and balanced work environments. The methodology adopted was based on a quantitative approach, using a questionnaire applied to 43 participants from different sectors of activity. Data analysis identified positive relationships between high levels of emotional competence, lower incidence of dysfunctional conflicts, and greater satisfaction with internal communication. It was found that individuals with greater emotional control demonstrate greater listening skills, empathy, and adaptation to the demands of the organisational context, favouring teamwork and the effectiveness of internal communication processes. It was found that individuals with greater emotional control demonstrate greater listening skills, empathy and adaptability to the demands of the organisational context, favouring teamwork and the effectiveness of internal communication processes. The results obtained reinforce the importance of developing emotional skills as a fundamental factor in people management, contributing to conflict reduction, increased motivation and improved performance (individual and collective). It can be concluded that investing in the emotional dimension of employees is essential in promoting sustainable relationships and the success of organisations.

**Key words:** Emotional Competences; Organizational Conflict; Internal Communication; Influence

## Índice

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Enquadramento teórico .....</b>	<b>5</b>
2.1	Emoção .....	5
2.1.1	História das emoções .....	6
2.1.2	Teorias psicológicas e sociológicas/socioculturais .....	7
2.1.3	Emoções em contexto laboral.....	8
2.1.4	Competências emocionais .....	9
2.1.5	Desenvolvimento Social e Emocional (Social and Emotional Development – SED) 13	
2.1.6	Aprendizagem Social e Emocional (Social and Emotional Learning – SEL) 15	
2.1.7	SEL como um processo a longo prazo e as suas fases .....	15
2.2	Inteligência Emocional (IE).....	16
2.2.1	Importância da IE .....	18
2.2.2	Modelos da IE.....	19
2.3	Conflito organizacional .....	22
2.3.1	Evolução histórica da perceção do conflito nas organizações.....	22
2.3.2	Noção de conflito e gestão de conflito .....	22
2.3.3	Modelos clássicos de estilos de gestão de conflitos .....	23
2.3.4	Sistemas Integrados de Gestão de Conflitos ( <i>Integrated Conflict Management Systems – ICMS</i> ) .....	24
2.3.5	Tipologia do conflito organizacional.....	24
2.3.6	Fatores influenciadores (individual, organizacional e cultural) .....	26
2.4	Comunicação interna .....	26
2.4.1	Importância da comunicação interna .....	28
2.4.2	Funções, modelos e dimensões.....	29
<b>3</b>	<b>Metodologia da investigação .....</b>	<b>31</b>

3.1	Metodologia.....	31
3.1.1	Questão e objetivos da investigação.....	31
3.1.2	Estratégia e desenho de investigação.....	32
3.1.3	Instrumentos de investigação.....	33
<b>4</b>	<b>Apresentação e discussão de resultados .....</b>	<b>41</b>
4.1	Análise dos resultados .....	41
4.1.1	Estatísticas descritivas da Inteligência Emocional (IE).....	41
4.1.2	Estatísticas descritivas do Conflito Intragrupal.....	47
4.1.3	Estatísticas descritivas da Comunicação Interna.....	49
4.1.4	Estatísticas descritivas da Avaliação Global .....	51
4.1.5	Estudo das Hipóteses .....	53
4.2	Discussão dos resultados .....	54
	<b>Conclusão .....</b>	<b>58</b>
	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>61</b>
	<b>Apêndice I – Inquérito por questionário .....</b>	<b>66</b>
	<b>Apêndice II – Divulgações de inquérito por questionário .....</b>	<b>75</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Aprendizagem Social e Emocional como um processo a longo prazo (Mahoney, 2018) .....	16
--	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Caracterização da amostra .....	39
Tabela 2 – Estatística descritiva da dimensão “Percepção das emoções” .....	42
Tabela 3 – Estatística descritiva da dimensão “Lidar com as próprias emoções” .....	44
Tabela 4 – Estatística descritiva da dimensão “Lidar as emoções dos outros” .....	45
Tabela 5 – Estatística descritiva da dimensão “Utilização das emoções” .....	47
Tabela 6 – Estatística descritiva da dimensão “Conflito de relacionamento” .....	48
Tabela 7 – Estatística descritiva da dimensão “Conflito de tarefa” .....	48
Tabela 8 – Estatística descritiva da dimensão “Conflito de processo” .....	49
Tabela 9 – Estatística descritiva da dimensão “Comunicação interna” .....	51
Tabela 10 – Estatística descritiva da Avaliação Global .....	53

## **Lista de abreviaturas**

CV – Coeficiente de Variação

DP – Desvio-padrão

ESI – *Emotional-Social Intelligence*

ICMS – *Integrated Conflict Management Systems*

ICSQ – *Internal Communication Satisfaction Questionnaire*

IE – Inteligência emocional

M - Média

QI – Quociente de Inteligência

SED – *Social and Emotional Development* (Desenvolvimento Socioemocional)

SEL – *Social and Emotional Learning* (Aprendizagem Socioemocional)

SSEIT – *Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test*

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

# 1 Introdução

Atualmente, as organizações caracterizam-se por uma crescente complexidade da sua estrutura e da sua dimensão humana. A globalização, a digitalização e as constantes mudanças nos contextos sociais e económicos exigem, das instituições, maior capacidade de adaptação e, dos seus colaboradores, um conjunto de competências que ultrapassa o domínio técnico. Deste modo, as competências emocionais assumem um papel determinante, uma vez que as mesmas possuem uma influência no modo como os indivíduos interpretam situações, comunicam entre si e gerem as tensões no ambiente de trabalho.

A literatura tem evidenciado que as emoções constituem elementos fundamentais na dinâmica das relações humanas (Lewis, 2007) e que o seu reconhecimento e regulação são fatores para o bem-estar e o desempenho profissional. Mayer e Salovey (1997, citados por Fragoso, 2015) definem a inteligência emocional como a capacidade de perceber e gerir emoções próprias e as dos outros, enquanto Goleman (1995, citado por Ross, 2018) reforça a importância de desenvolver estas competências para alcançar equilíbrio, empatia e eficácia no trabalho. Já Bisquerra (2009, citado por Fragoso, 2015) destaca a consciência e a regulação das emoções como pilares para um funcionamento social saudável, com impacto direto na cooperação e na comunicação.

O conflito nas organizações, por sua vez, é uma realidade em qualquer contexto profissional. Rahim (2002) descreve o mesmo como um processo de interações das quais surge das diferenças de objetivos e interesses entre indivíduos e grupos. O autor defende que a gestão eficaz do conflito não deve ter em conta a sua eliminação, mas sim a transformação das discordâncias em oportunidades para aprender e melhorar. De Dreu e Weingart (2003) afirmam que as equipas com níveis mais elevados de inteligência emocional tendem a apresentar menores índices de conflito relacional, o que se traduz numa maior coesão e desempenho entre indivíduos.

Durante este processo, a comunicação interna assume-se como mediadora essencial, exercendo uma função vital para o alinhamento entre colaboradores e os objetivos das organizações, enfatizando a motivação e a confiança (Tkalac Verčič, Verčič e Sriramesh, 2012). Da mesma maneira, Neiva (2018) destaca que a comunicação não é apenas uma transmissora de informação, mas também um instrumento de partilha emocional, que influencia perceções, atitudes e comportamentos.

A relação entre as competências emocionais, o conflito organizacional e a comunicação interna constitui, assim, uma dimensão estratégica essencial à eficácia e sustentabilidade das organizações. Estudos recentes, como o de Dunford, Mumford, Boss e Boss (2019), destacam a importância de desenvolver competências relacionais e emocionais na prevenção e gestão de conflitos, reforçando a necessidade de integrar estas dimensões nas práticas de gestão de pessoas.

A presente dissertação tem como objetivo analisar de que forma as competências emocionais dos colaboradores influenciam a resolução de conflitos e a eficácia dos processos de comunicação interna, pretendendo compreender se o desenvolvimento das emoções contribui para ambientes de trabalho mais colaborativos, abertos e equilibrados, promovendo o bem-estar individual e coletivo.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos: o primeiro apresenta o enquadramento teórico dos principais conceitos e modelos; o segundo descreve a metodologia aplicada; o terceiro analisa e discute os resultados obtidos; e o quarto expõe as conclusões da investigação.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **2 Enquadramento teórico**

O presente capítulo aborda os principais conceitos, modelos e abordagens relevantes à compreensão do tema em estudo. De forma a corresponder ao mesmo, este encontra-se estruturado em quatro subcapítulos fundamentais: a emoção; a inteligência emocional (IE); o conflito organizacional e a comunicação interna.

### **2.1 Emoção**

A emoção constitui o centro das interações sociais, desempenhando um papel fundamental na regulação da vida emocional e na mediação das relações humanas (Lewis, 2007). Neste contexto, torna-se claro que as emoções moldam, não apenas a forma como nos relacionamos com os outros, como também demonstram ser a melhor ferramenta para lidar com os desafios emocionais da vida quotidiana. Compreender as emoções é, portanto, essencial na construção de vínculos interpessoais saudáveis e no exercício da empatia nas relações sociais.

Historicamente, o estudo das emoções ocupou um lugar periférico na área da psicologia, sendo muitas vezes considerado secundário face aos processos cognitivos. Nas últimas décadas, a mudança desse paradigma começou a evidenciar-se, com um reconhecimento crescente da relevância das emoções na compreensão do comportamento humano. (Dias, 2008).

A compreensão das emoções exige considerar as mesmas, não como um processo isolado no indivíduo, mas também através de um conhecimento progressivo do outro com quem estabelecemos relações. Tal processo exige sensibilidade para reconhecer tanto as semelhanças quanto as diferenças que existem entre as experiências emocionais de cada pessoa (Malti e Noam, 2016). Essa capacidade de entender as próprias emoções e a dos outros, é fundamental para o desenvolvimento da autorregulação emocional e para o fortalecimento das relações humanas em diversos contextos, tais como a família, a escola ou o trabalho. Além do mais, segundo Woyciekoski, (2009), as emoções exercem funções comunicativas e sociais, fornecendo sinais importantes sobre os pensamentos, desejos e intenções das pessoas com quem interagimos. Assim, as emoções influenciam as relações, mas também facilitam a interpretação dos estados internos do outro, promovendo a compreensão mútua.

Apesar do consenso sobre a importância das emoções no comportamento humano, a definição do conceito permanece controversa na literatura. Para diversos autores, incluindo Solomon (2025), uma delimitação clara do termo é essencial para o avanço teórico e para a coerência existente entre a teoria e a prática, particularmente em contextos multidisciplinares como a psicologia, a sociologia e as ciências organizacionais. No campo da filosofia, as definições de emoção são consideradas nominais, o que significa que resultam de um acordo linguístico sobre como o termo “emoção” é utilizado e compreendido, isto é, é utilizado o termo cujo significado é decidido pela sociedade, consistindo apenas numa forma pela qual se denominaram certas experiências, mas que não define uma verdade absoluta. Já na Antiguidade, Aristóteles compreendia as emoções como todos aqueles sentimentos que alteram o ser humano a ponto de afetar os seus julgamentos, sendo invariavelmente acompanhadas de dor ou prazer (Solomon, 2025).

Contudo, nem todos os investigadores concordam com a necessidade de uma definição rígida. Scherer (como citado em Reizenzein, 2007) sublinha que, embora as definições não possam ser comprovadas através da observação, experiência ou recolha de dados, elas devem ser reconhecidas como úteis e funcionais por uma determinada comunidade científica. Nesse mesmo sentido, Reizenzein (2007) considera que a ausência de uma definição estrita não impede o progresso da investigação sobre as emoções, nem constitui um obstáculo à comunicação eficaz sobre esse fenómeno. Assim, apesar de não existir um consenso, as emoções continuam a ser uma área de estudo produtiva, cuja complexidade remete a uma reflexão contínua.

### **2.1.1 História das emoções**

Remontando à Antiguidade Clássica, as emoções eram frequentemente vistas como obstáculos à racionalidade. Filósofos como Platão consideravam-nas interferências ao funcionamento da alma, contrastando com a razão, que ocupava o lugar central. Já Aristóteles, em oposição, reconhecia nas emoções elementos importantes da experiência humana, atribuindo-lhes valor na formação do carácter e no julgamento moral. Esta valorização reaparece, cerca de dois milénios depois, em autores como Descartes e Spinoza, cujos esforços focaram-se na integração das emoções nos seus sistemas filosóficos (Dias, 2008).

A valorização das emoções como componentes centrais do comportamento humano consolidou-se apenas a partir da década de 1960. Lazarus (1991, citado por Dias, 2008) foi um dos autores que enfatizou o papel das emoções como resposta aos estímulos ambientais, desafiando o preconceito que as desconsiderava, remetendo a um plano secundário.

O final da década de 60 e o início da década de 70 marcaram, assim, um ponto de viragem, no qual as emoções deixaram gradualmente de ser encaradas como elementos “inconvenientes e aborrecidos”, como referem Lazarus (1991) e Smith e Kirby (2000), citados por Dias (2008), para passarem a ser reconhecidas como um instrumento à análise do comportamento humano. Esta valorização, no entanto, não se deu de forma homogênea, ou seja, enquanto na Europa existiu um crescente interesse pelas emoções, a sua aceitação foi mais limitada na América do Norte e em Inglaterra (Dias, 2008).

Não obstante o desenvolvimento de múltiplas teorias e modelos ao longo da segunda metade do século XX, permanece a ausência de um modelo teórico consensual sobre as emoções. Oatley (1992, citado por Dias, 2008) destaca que qualquer proposta teórica que afirme a existência de emoções fundamentais ou universais suscitará, inevitavelmente, contraexplicações, resultando na complexidade deste fenómeno e a diversidade de perspectivas. De forma a caracterizar a diversidade de visões, Averill (1992, citado por Dias, 2008) desenha a evolução do campo como desorganizada, comparando-a a uma “Torre de Babel”, metáfora que explicita a multiplicidade de abordagens (que, embora convergentes em termos de objeto, divergem significativamente no que toca aos seus enquadramentos conceptuais).

Esta trajetória histórica e epistemológica revela a dificuldade em resumir o estudo das emoções, enquanto sublinha a sua importância na compreensão global do comportamento humano. Compreender as emoções no contexto laboral torna-se, assim, imperativo, sobretudo quando se procura analisar fenómenos como o bem-estar no trabalho, a motivação, a liderança ou a gestão de conflitos, acabando por ser todos influenciados pela vivência e expressão emocional dos indivíduos que os compõem. Ainda assim, não existe uma concordância unânime sobre o que constitui e como devem ser estudadas as emoções no contexto laboral, sobretudo com a presença de variáveis que interferem nas mesmas (Hökkä, 2020).

### **2.1.2 Teorias psicológicas e sociológicas/socioculturais**

Como referido anteriormente, as emoções têm sido alvo de diferentes perspectivas teóricas. Hökkä (2020) propõe, assim, uma divisão: as abordagens psicológicas e as sociológicas ou socioculturais.

As teorias de base psicológica tendem a conceptualizar a emoção como uma experiência individual, de natureza intrapsíquica, isto é, algo que se encontra presente na mente do indivíduo como uma experiência interna. Nesta perspectiva, as emoções são vistas como sentimentos subjetivos que podem originar diferentes manifestações comportamentais, influenciando, por exemplo, a motivação, a tomada de decisão e o desempenho dos indivíduos (Hökkä, 2020).

Em contrapartida, as abordagens sociológicas e socioculturais consideram que uma compreensão exclusivamente individual das emoções ignora elementos cruciais do contexto. Estas abordagens defendem que as emoções possuem uma função comunicativa e interpessoal, estando intrinsecamente ligadas a normas sociais e culturais específicas (Parkinson, Fischer e Manstead, 2005). Assim, segundo Hareli et al. (2008, citado por Hökkä, 2020) e por esta perspectiva, as emoções são moldadas pelas interações sociais e pelas consequências que delas advêm, não sendo apenas fenómenos privados da mente, mas entidades estruturadas por características sociais.

### **2.1.3 Emoções em contexto laboral**

Neste enquadramento, Zembylas (2007) e Russel (2003), citados por Hökkä (2020), entendem que as expressões emocionais resultam de regras aprendidas, construídas social e culturalmente, sendo as emoções percecionadas como categorias codificadas por normas, valores e cultura de uma sociedade, enraizadas na tradição e na experiência quotidiana. As emoções, longe de serem reações espontâneas e descontextualizadas, configuram-se como processos ativos que modelam e são moldados pelas práticas e interações quotidianas, realidade que é visível em contextos laborais.

Neste sentido, a investigação sobre emoções no trabalho tem enfatizado dois conceitos fundamentais: a inteligência emocional e o trabalho emocional. A inteligência emocional, tal como proposta por Salovey e Mayer (1990) e mais tarde desenvolvida por Goleman (1995, citado por Ross, 2018), refere-se à capacidade de reconhecer e gerir emoções de forma eficaz, tanto em si mesmo quanto nos outros.

Já o conceito de trabalho emocional, introduzido por Hochschild (1983, citado por Hökkä, 2020), refere-se ao esforço exigido pelos contextos laborais para expressar emoções consideradas adequadas às normas das organizações. Esse mesmo esforço implica o estudo das manifestações emocionais como instrumentos de influência entre pessoas, podendo estas ser orientadas para, por exemplo, aumentar a satisfação do cliente ou promover emoções consideradas como benéficas ao ambiente laboral. De forma geral, o trabalho emocional refere-se, assim, à exigência de gestão ou regulação das emoções em contexto de trabalho, podendo incidir tanto sobre o conteúdo como sobre a intensidade e duração das emoções experienciadas e expressas. A imposição por parte das organizações de determinadas expressões emocionais pode gerar desfasamentos entre o sentimento e a expressão, fenómeno que tem implicações, nomeadamente negativas, na saúde mental, no bem-estar e na autenticidade emocional dos trabalhadores (Hökkä, 2020).

#### **2.1.4 Competências emocionais**

A discussão em torno das competências emocionais requer, antes de mais, uma reflexão sobre o próprio conceito de "competência". Como observa Lewis (2007), este termo é frequentemente utilizado de forma ambígua, sendo comparável, em termos de indefinição, ao conceito de "inteligência". Em contextos académicos e profissionais, a competência envolve a mobilização articulada de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas a sua delimitação conceitual e avaliação permanecem ainda em investigação. Para tal, o autor propõe que se pense a competência sob uma perspetiva evolutiva, utilizando o conceito de "adaptação" como uma alternativa mais útil à compreensão da mesma. A adaptação, ao contrário da competência, é contextual e refere-se ao desempenho eficaz no aqui e agora. Lewis (2007) exemplifica esta ideia com um estudante que, sendo excelente em matemática, mas fraco em ortografia, poderá ser considerado competente ou não, dependendo da dimensão avaliada, considerando que não é algo absoluto, mas que depende de diversos fatores, nomeadamente dos critérios e do domínio em análise.

De modo semelhante, o National Research Council (2012) e a OCDE (2015), conforme citados por Schoon (2021), apontam para a utilização intercalada dos termos "aptidão" e "competência", embora reconheçam que "competência" é um conceito mais abrangente, pois engloba um conjunto integrado de aptidões, conhecimentos e atitudes destinadas para a resolução eficaz das tarefas ou dos problemas.

As competências emocionais referem-se à capacidade de uma pessoa compreender, expressar e regular as próprias emoções, bem como interpretar e reagir adequadamente às emoções dos outros. Trata-se, então, de um conjunto de habilidades adaptativas que se desenvolvem ao longo da vida e são fundamentais para a convivência em diversos contextos sociais, encontrando-se estes em constante mudança (Schoon, 2021). Neste enquadramento, as competências emocionais cumprem um papel essencial na facilitação de funções comunicativas e sociais. As emoções não apenas transmitem informação sobre os pensamentos e intenções dos outros, como também promovem interações interpessoais mais satisfatórias e eficazes, o que, por sua vez, favorece uma gestão inteligente da informação emocional (Woyciekoski, 2009).

Segundo Lewis (2007), essas competências resultam de um processo contínuo de aprendizagem emocional e regulação, que combina fatores biológicos, individuais e sociais. Cada indivíduo desenvolve essas capacidades de forma única, influenciado por experiências e contextos. Para que um modelo do desenvolvimento emocional seja válido, deve integrar quatro aspetos fundamentais. Em primeiro lugar, é necessário reconhecer que algumas competências emocionais dependem do processo natural de maturação biológica, surgindo apenas com o desenvolvimento do indivíduo e não podendo ser diretamente ensinadas ao mesmo. Em segundo lugar, é importante considerar as diferenças individuais, uma vez que as pessoas se distribuem ao longo de uma diversidade de respostas no que diz respeito aos comportamentos e respostas emocionais. Além disso, os fatores de socialização exercem uma influência significativa na forma como as emoções são expressas e reguladas. Por último, evidencia-se que as competências emocionais, sociais e cognitivas estão profundamente interligadas, constituindo um sistema integrado que favorece a adaptação do indivíduo ao contexto em que se insere.

Autores como Izard (1977, citado por Lewis, 2007) destacam a importância da motivação na forma como as emoções são expressas e controladas. A motivação atua como um elemento regulador das competências emocionais, influenciando o modo como o indivíduo responde a diferentes estímulos emocionais. A literatura mais recente, por sua vez, tem salientado o papel das competências emocionais na obtenção de tarefas-chave do desenvolvimento humano. Estas competências são cruciais para o sucesso educativo, a inserção e progressão no mercado de trabalho, a qualidade das relações sociais e, de forma geral, para o bem-estar (Schoon, 2021).

A relevância das competências emocionais também se manifesta no contexto organizacional. Tem-se registado um crescimento significativo de programas destinados à promoção de habilidades emocionais no ambiente laboral, refletindo, em simultâneo, numa crescente valorização da dimensão emocional nas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (Woyciekoski, 2009).

O conceito de competências emocionais ganhou destaque a partir dos modelos mistos de inteligência emocional, como os propostos por Goleman e Boyatzis (2013) e Bar-On (2010), citados por Fragoso (2015). No entanto, a origem teórica sólida deste conceito encontra-se nos trabalhos de Mayer e Salovey (1997, citados por Fragoso, 2015), que, ao reconhecerem os contributos de Carolyn Saarni (1997, 1999, citada por Fragoso, 2015), consideram-na uma pioneira ao definir o conceito de competências emocionais como distinto, embora relacionado, com o de inteligência emocional. Também Rafael Bisquerra (2009, citado por Fragoso, 2015) é amplamente reconhecido como um autor de referência, tendo desenvolvido um modelo próprio de competências emocionais.

#### **2.1.4.1 Modelo de Carolyn Saarni**

Segundo Carolyn Saarni (1999, citado por Fragoso, 2015), as competências emocionais correspondem a um conjunto de aptidões e capacidades que permitem ao indivíduo crescer e adaptar-se a um ambiente alvo de constantes transformações e mudanças, adquirindo características que permitem ao indivíduo ajustar-se às exigências que o rodeiam. O seu modelo assenta em três outros modelos fundamentais:

- a) Modelo relacional – defende que as emoções surgem a partir da forma como cada pessoa interpreta e avalia os acontecimentos que a rodeiam. Desta forma, cada emoção encontra-se relacionada com um processo de perceção que define como o contexto acaba por ser percecionado, positivo ou ameaçador, alterando, por consequência, a reação emocional e o comportamento da pessoa;
- b) Modelo funcionalista – enfatiza a componente social das emoções, considerando as mesmas como guias às interações do indivíduo com o meio que o envolve, exercendo estas uma função crucial em todo o seu processo, desde o seu começo até ao final de todo o processo.

Assim, identifica quatro tipos de relações que podem desencadear respostas emocionais distintas: a influência que um acontecimento exerce sobre os objetivos

personais do indivíduo, as reações e respostas sociais emitidas pelos outros, o carácter hedónico do evento (ou seja, a forma como este é percebido) e a recordação de experiências passadas semelhantes que possam influenciar a interpretação do acontecimento presente.

- c) Modelo socio construtivista – defende que as emoções são inseridas em contextos específicos, não se manifestando de forma isolada. Deste modo, a experiência emocional resulta da interação entre fatores de aprendizagem, processos sociais e o desenvolvimento cognitivo, espelhando a influência que o meio e as experiências prévias possuem na forma como as emoções são vividas e expressas.

Com base nas três abordagens mencionadas anteriormente, identifica oito competências emocionais básicas: o reconhecimento das próprias emoções; a compreensão dos sentimentos dos outros; o uso apropriado da linguagem emocional; a capacidade de empatia; a diferenciação entre emoção sentida e expressa; a gestão eficaz de situações de stresse; a interpretação do conteúdo emocional nas relações e a confiança na própria capacidade de agir emocionalmente de forma eficaz (Fragoso, 2015).

#### **2.1.4.2 Modelo de Rafael Bisquerra**

Para Bisquerra (2009, citado por Fragoso, 2015), as competências emocionais representam uma combinação de saberes, atitudes e capacidades que facilitam a consciência e a regulação das emoções, com impactos diretos na vida profissional e pessoal.

Para formular o seu modelo, Bisquerra sustenta-se em cinco domínios essenciais: a consciência emocional (capacidade de identificar o próprio estado emocional e o ambiente à sua volta); a regulação emocional (gestão equilibrada das emoções, associando “emoção, cognição e comportamento”); a autonomia emocional (inclui autoestima, responsabilidade e pensamento crítico face às normas); a competência social (envolve a qualidade das interações e da empatia nas relações interpessoais) e as competências para a vida e o bem-estar (habilidades que promovem decisões saudáveis em contextos pessoais e profissionais)(Fragoso, 2015).

#### **2.1.4.3 Contexto laboral**

Em simultâneo com a crescente preocupação das competências emocionais no setor educativo, emerge ainda assim no seu geral, isto é, em diversos contextos laborais, para além do mencionado.

Lozano-Peña et al. (2021) reconhece que as competências emocionais são cada vez mais reconhecidas como fatores determinantes para o desempenho das organizações. Apesar das inúmeras investigações, de análise do impacto das competências emocionais, focarem-se em agentes da área educativa (docentes), as mesmas acabaram por aplicar-se a outras, nomeadamente, a administração, onde a resolução de conflitos, a comunicação interna e o bem-estar são igualmente presentes e desafiantes aos profissionais. O mesmo autor (um pouco à semelhança do Modelo de Carolyn Saarni) inclui dimensões como a autorregulação emocional, a empatia, a tomada de decisão e a gestão de stress no conceito das competências emocionais – considerando estas um elo para a convivência produtiva e a cooperação entre colegas, influenciando a capacidade de lidar com as exigências emocionais, gestão de relações entre pessoas e atuação em ambientes de alta pressão e conflito.

Estudos demonstram a associação positiva existente entre níveis elevados de competências emocionais e a redução do *burnout*, contribuindo, por consequência, para o bem-estar psicológico e para uma cultura organizacional mais estável e produtiva (Lozano-Peña et al., 2021).

### **2.1.5 Desenvolvimento Social e Emocional (Social and Emotional Development – SED)**

O processo contínuo através do qual os indivíduos adquirem habilidades essenciais para compreender e gerir emoções, construir relacionamentos positivos e tomar decisões responsáveis define-se por Desenvolvimento Social e Emocional (SED). Estas capacidades equilibram as emoções e orientam a adaptabilidade em diferentes contextos, tais como do quotidiano, da família, da vida académica e do trabalho (Malti, 2016). Este conceito do SED foca-se não apenas na dimensão emocional individual, mas também os mecanismos que sustentam todo o envolvimento social e o bem-estar das relações.

Para manter o equilíbrio psicológico do indivíduo e estabelecer relações pessoais positivas, o SED compreende três pilares fundamentais: a capacidade de reconhecer e

interpretar emoções; a aptidão para expressar emoções de maneira apropriada ao contexto e a habilidade de autorregular os estados emocionais, assinalando a sua influência nas etapas iniciais do desenvolvimento humano, isto é, na fase de consolidação das competências sociais e emocionais. Para além do mencionado, a capacidade de comunicar e relacionar-se de forma empática e adequada constitui um elemento essencial para o sucesso académico e profissional e para uma adaptação saudável aos diferentes contextos da vida, pressupondo que o indivíduo adote uma postura ativa, autónoma e responsável perante si próprio e perante os outros, assumindo-se como um agente incluído num mundo socialmente conectado. Esta visão do SED implica que o sujeito seja capaz de enfrentar, com flexibilidade e eficácia, os desafios inerentes às interações sociais e às exigências situacionais que surgem nos contextos em que se encontra inserido. Tal conceção promove uma leitura do desenvolvimento emocional não como um processo isolado, mas como parte de um sistema relacional dinâmico, no qual competências emocionais e sociais se entrelaçam e se co-constroem (Malti, 2016).

Para esclarecer e estruturar o conceito de SED, vários investigadores têm tentado criar modelos teóricos que organizem as suas principais dimensões. Neste propósito, propõem uma abordagem conceitual integrada, voltada para a construção de uma taxonomia que organize, de forma clara, os elementos fundamentais do desenvolvimento socioemocional. Essa estrutura é especialmente útil para direcionar intervenções educativas e psicológicas, além de informar práticas pedagógicas e políticas públicas que promovam o desenvolvimento integral de crianças e jovens (Malti, 2016).

#### **2.1.5.1 Compreensão das experiências emocionais do indivíduo em si próprio e nos outros**

Sustentado por Saarni (1999), Erikson (1963) e Hoffman (2000), citados por Malti (2016), a mesma refere-se à habilidade de reconhecer tanto as próprias emoções quanto as dos outros, compreendendo o seu significado e impacto. Essa competência permite o desenvolvimento da empatia e amplia a consciência emocional, facilitando interações sociais mais sensíveis e construtivas.

#### **2.1.5.2 Capacidade de exprimir as emoções de forma adequada à idade**

Envolve a habilidade de comunicar estados emocionais de maneira ajustada à idade, ao contexto e às normas sociais, facilitando a partilha emocional e a interação positiva com os outros (Malti, 2016).

### **2.1.5.3 Capacidades de regulação das emoções**

Com base no controlo do comportamento e em respostas adaptadas a diversas situações de stress ou conflito, o mesmo, como o próprio remete, diz respeito à capacidade de gerir as emoções em ambientes intensos ou desafiantes (Malti, 2016).

### **2.1.6 Aprendizagem Social e Emocional (Social and Emotional Learning – SEL)**

Orientado por uma abordagem educativa, o modelo de Aprendizagem Social e Emocional (SEL) surge para fortalecer as competências interpessoais, emocionais e éticas dos indivíduos. Este modelo teve origem com a crescente valorização das competências “não-cognitivas”, que ganharam destaque com os estudos sobre a inteligência emocional, como o de Goleman (1995), citado por Ross (2018). Autores como Zins, Weissberg, Bloodworth, Weissberg e Walberg (2007), citados por Ross (2018), foram alguns dos autores que reforçaram a relevância destas competências, defendendo que são, em muitos contextos, tão importantes quanto as habilidades cognitivas tradicionais.

A literatura reunida ao longo das últimas décadas demonstra que o fortalecimento das competências emocionais e sociais tem impacto direto no desempenho académico, nas relações interpessoais e na capacidade de lidar com adversidades da vida quotidiana (Ross, 2018).

Assim, a SEL é entendida como um aglomerado de procedimentos de desenvolvimento e aplicação de conhecimentos, atitudes e capacidades com o objetivo de gerir os estados emocionais, definir objetivos individuais, estabelecer relações interpessoais favoráveis e apoiar na tomada de decisão. Esta definição do conceito de SEL, defendida por Weissberg e Cascarino (2013), pretende realçar o carácter que formula e abrange do mesmo, a nível individual e social.

### **2.1.7 SEL como um processo a longo prazo e as suas fases**

Alguns autores acreditam no efeito imediato e a longo prazo, positivo, da programação da SEL para os jovens, tanto na sua vida escolar como na sua vida quotidiana (Figura 1). Mahoney (2018) propõe um modelo em três fases, no qual se destacam os recursos iniciais aplicados (*inputs*), os efeitos observáveis a curto prazo e os impactos sustentados a longo prazo.

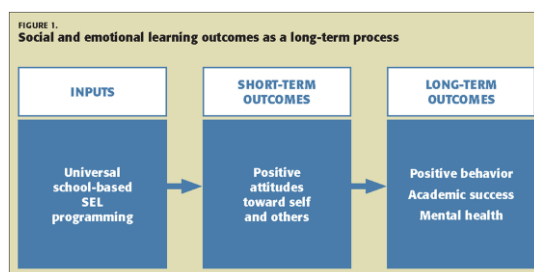


Figura 1 – Aprendizagem Social e Emocional como um processo a longo prazo (Mahoney, 2018)

Numa primeira fase, relativa aos *inputs*, são implementados os programas da SEL em contexto académico, contexto este baseado em experiências educativas que promovem competências socioemocionais em todos os estudantes, independentemente do seu historial individual, facilitando a internalização de atitudes e comportamentos positivos.

De seguida, é apresentada a etapa relativa a resultados a curto prazo, dentro dos quais começam a surgir os efeitos imediatos da SEL. Os estudantes desenvolvem as atitudes mais positivas em relação a si próprios, tais como a autoestima, autoconsciência e autoeficácia, e a outros, como por exemplo a empatia, o respeito e a cooperação.

Num terceiro momento, as competências socio emocionais que foram consolidadas produzem efeitos mais amplos e duradouros em comportamentos (gestão de conflitos, responsabilidade, colaboração, etc.), sucesso académico (melhoria da concentração, persistência, motivação, etc.) e saúde mental (redução de stress, ansiedade e depressão, aumento do bem-estar, etc.).

Assim, confirma-se que a SEL não é apenas reconhecida como uma “intervenção emocional”, mas, também, como uma ferramenta de desenvolvimento humano integral, com impacto no desempenho académico, social e psicológico.

## 2.2 Inteligência Emocional (IE)

O conceito de inteligência emocional (IE) não foi imediato, sendo necessária a construção e aperfeiçoamento ao longo de diversas décadas, acompanhadas de transformações científicas sobre a mente do ser humano. Desde a divisão entre o conceito de emoção e inteligência até à sua integração e necessidade num modelo unificado, o percurso da IE reflete, sobretudo, um esforço da comunidade científica em compreender fatores que influenciavam o comportamento, tomadas de decisões, relações interpessoais e bem-estar. A evolução do conceito de inteligência emocional (IE) pode ser compreendida em cinco fases, sendo cada uma um avanço significativo no entendimento da relação entre cognição e emoção e na criação de modelos adaptados à realidade existente (Fragoso, 2015).

A primeira fase corresponde à conceção da inteligência e da emoção como dois domínios distintos, decorrendo esta entre o período de 1900 e a década de 1970. Esse período corresponde à fase em que começaram a ser criados métodos e testes científicos destinados a medir a capacidade de raciocinar de forma abstrata (Fragoso, 2015).

A segunda fase situa-se entre 1970 e 1990, marcada pelo fortalecimento do paradigma cognitivo e do foco no processamento da informação. Neste contexto, emergem influências fundamentais à construção do conceito de IE, nomeadamente os contributos de Howard Gardner, com a Teoria das Inteligências Múltiplas<sup>1</sup>, e de Robert Sternberg, autor da Teoria Triádica da Inteligência<sup>2</sup>, centrada no processamento da informação. Os mesmos foram determinantes na formação da perspetiva que viria a ser adotada por Mayer e Salovey, em 1997 (Fragoso, 2015).

A terceira fase, decorrente entre 1990 e 1993, assinala a criação formal do conceito de IE por Mayer e Salovey. Este período ficou marcado pela exploração do processo da informação das emoções bem como a primeira proposta teórica da IE, através da publicitação de artigos de diversos autores. Este modelo apresenta três componentes essenciais: a “perceção e apreciação emocional”, “a regulação emocional” e a “utilização da inteligência emocional” (Fragoso, 2015).

---

<sup>1</sup> A Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner (Davis, 2011), defende que a inteligência humana é composta por um conjunto de capacidades relativamente independentes, que permitem aos indivíduos resolver problemas e criar produtos valorizados em diferentes contextos culturais.

<sup>2</sup> A Teoria Triádica da Inteligência, de Robert Sternberg (1977), define a capacidade intelectual como a atividade mental dirigida para a adaptação, seleção ou transformação de ambientes do mundo real relevantes na vida de um indivíduo, e propõe três formas principais de inteligência (analítica, criativa e prática) que interagem e se manifestam segundo os contextos internos, experiencial e ambiental

A popularização do conceito de IE acontece entre 1994 e 1997, quarta fase, que, de acordo com Extremera e Fernández-Berrocal (2004, citados por Fragoso, 2015), ocorreu uma ampla difusão, resultando, em grande escala, na crescente insatisfação relativa ao uso abusivo do quociente de inteligência (QI) como critério de recrutamento e seleção de pessoas. Esta sobrevalorização do QI gerava, sobretudo, cansaço, exclusão de indivíduos com competências emocionais relevantes e avaliações que raramente refletiam o bem-estar, a satisfação ou a estabilidade emocional. A IE surge, assim, como uma resposta a estas limitações, ganhando cada vez mais espaço no discurso científico e prático.

A quinta e última fase, descrita por Fragoso (2015), tem início em 1998 e permanece em desenvolvimento até à atualidade, tendo como foco a institucionalização do Modelo de Habilidades e a investigação sobre o tema. O modelo proposto por Mayer e Salovey (1990) é, nesta fase, aperfeiçoado, passando de três para quatro habilidades cruciais (perceção e valorização, facilitação, compreensão emocional e regulação reflexiva das emoções), através de novos instrumentos de avaliação e da exploração de novas relações entre a IE e diferentes variáveis.

### **2.2.1 Importância da IE**

A importância atribuída às competências emocionais contribuiu, de forma clara, para o interesse científico e prático em torno da inteligência emocional. Este conceito tem sido amplamente estudado por diversos autores, destacando-se, como anteriormente mencionado, o modelo proposto por Mayer e Salovey, de 1997, conforme citado por Woyciekoski (2009), segundo o qual a inteligência emocional consiste na competência pela qual permite guiar as emoções, através da sua avaliação, expressão, gestão do pensamento, conhecimento e controlo, promovendo o crescimento intelectual e emocional.

Esta visão realça a independência do êxito pessoal, interpessoal e profissional em relação às capacidades cognitivas tradicionais, mas largamente influenciado por fatores como a sensibilidade emocional<sup>3</sup>, as competências sociais e a capacidade de integrar emoção e cognição na tomada de decisões estratégicas (Woyciekoski, 2009). Trata-se, pois, de um

---

<sup>3</sup> A sensibilidade emocional, de acordo com van Zutphen (2015), trata-se da tendência para reagir de forma mais intensa e frequente a estímulos emocionais.

conceito que abrange diversas dimensões e que interliga a emoção ao pensamento, permitindo ao indivíduo interpretar o mundo emocional de forma inteligente e funcional.

Percorrendo esta perspectiva, Mayer, Salovey e Caruso (2004), conforme citados por Woyciekoski (2009), identificaram que pessoas com registros de níveis elevados de inteligência emocional projetam uma tendência de maior eficácia na percepção, compreensão e regulação das emoções, demonstrando, de certa forma, maior capacidade de utilização dos estados emocionais como instrumentos de facilitação do raciocínio e da resolução de problemas. Ainda assim, é reconhecida a importância de outras formas de inteligência, como a verbal e a social, que contribuem para uma maior abertura à experiência, capacidade de estabelecer objetivos, gerir desafios e alcançar metas (Woyciekoski, 2009).

Em contexto laboral, tem-se verificado uma valorização crescente das competências associadas à inteligência emocional, sendo frequentemente consideradas elementos-chave para o bom funcionamento das equipas, a eficácia da liderança e a promoção de um clima organizacional saudável<sup>4</sup>. Para concluir, tanto no plano individual como institucional, a inteligência emocional destaca-se como um recurso essencial à adaptação, à tomada de decisão, de forma ética, e ao desenvolvimento pessoal e coletivo.

## **2.2.2 Modelos da IE**

Segundo Mayer (2001), citado por Fragoso (2015), os modelos de inteligência emocional (IE) podem ser classificados em dois grupos de modelos: modelos mistos e modelos de habilidade. Esta divisão pretende compreender as diferentes abordagens sobre o conceito de IE e a sua aplicação em diversos contextos.

### **2.2.2.1 Modelos mistos**

Quanto aos modelos mistos, consistem na reunião de uma variedade de aptidões, capacidades, objetivos, traços de personalidade, competências e disposições afetivas. Porém, assim como todos os modelos, o número de elementos que compuseram os

---

<sup>4</sup> O clima organizacional saudável (Reynolds, 2019) é o conjunto de percepções partilhadas pelos colaboradores sobre as práticas e relações existentes na organização que favorecem o bem-estar, a segurança psicológica e a saúde no trabalho.

resultados foi alvo de diversas críticas, chegando a serem caracterizados como “confusos” (Fragoso, 2015).

Dois dos modelos mistos com mais destaque são o de Goleman (2000, citado por Fragoso, 2015) e o de Bar-On (2010, citado por Fragoso, 2015; 2006). O primeiro considera a inteligência emocional como um conjunto de características essenciais para lidar eficazmente com os desafios que cada indivíduo enfrenta na vida, envolvendo a capacidade de automotivar-se e persistir face às frustrações, controlar o impulso, regular o humor, evitar estados emocionais que prejudiquem as capacidades cognitivas, a empatia e a capacidade de gerar esperança. Com isto, a IE, neste modelo, é constituída por quatro dimensões importantes: autoconhecimento emocional, autorregulação, consciência social e regulação das relações interpessoais (Fragoso, 2015).

Por sua vez, o modelo seguinte, define a IE como um conjunto de competências e habilidades que delimitam até que ponto os indivíduos compreendem, expressam e gerem as suas emoções, bem como enfrentam os desafios do quotidiano. Bar-On propõe ainda o modelo Emotional-Social Intelligence (ESI), no qual organiza a IE em cinco dimensões: intrapessoal, interpessoal, gestão de stress, adaptabilidade e humor (Fragoso, 2015).

#### **2.2.2.2 Modelos de habilidade**

Tendo por base uma perspectiva cognitiva da emoção, surgem, recentemente, os modelos de habilidade. Anteriormente ao desenvolvimento destes modelos, predominavam, como já foi referido no decurso do texto, duas visões opostas sobre as emoções: uma visão mais tradicional (emoções consideradas contraditórias ao pensamento), e uma visão contemporânea (segundo a qual as emoções são “fundamentais no processamento da informação e no funcionamento adaptativo do cérebro”) (Fragoso, p. 117, 2015).

A partir de 1990, Salovey e Mayer, citados por Fragoso (2015), reforçam esta abordagem cognitiva da emoção e propõem um modelo de IE focado em três esferas fundamentais da mente humana: a esfera cognitiva (relacionada com a memória, raciocínio e julgamento), a afetiva (associada aos sentimentos e estados emocionais) e a motivacional (relativa à capacidade de formular e alcançar metas através do autocontrolo, entusiasmo e persistência).

Em continuação ao seu modelo anterior, em 1997, Mayer e Salovey, citados por Fragoso (2015), prosseguem a sua investigação, definindo a inteligência emocional como uma forma de inteligência social que inclui um conjunto de capacidades responsáveis pelas diferenças individuais na percepção e compreensão das emoções. Esta definição sustenta o modelo de quatro habilidades fundamentais da IE:

- Percepção, valorização e expressão das emoções – diz respeito à capacidade de reconhecer as próprias emoções e as emoções presentes nos outros. Esta habilidade desdobra-se, ainda, em quatro sub-habilidades: identificar emoções em estados físicos e pensamentos próprios; identificar emoções em noutras pessoas ou formas simbólicas; expressar emoções e necessidades emocionais adequadamente; e discriminar entre expressões emocionais honestas/desonestas e apropriadas/inadequadas;
- Facilitação emocional do pensamento – relacionada com a utilização das emoções para potenciar processos cognitivos. Esta competência envolve: priorizar o pensamento com base nas emoções; usar as emoções para facilitar julgamentos e memórias; aproveitar variações no estado emocional; e aplicar diferentes estados emocionais à resolução de problemas e à criatividade;
- Compreensão das emoções – corresponde ao conhecimento das emoções, isto é, à compreensão da forma como as emoções se desenvolvem, se inter-relacionam e afetam o raciocínio. Esta competência inclui: reconhecer emoções e sua relação com palavras; compreender a função das emoções; perceber emoções complexas e combinadas; e identificar transições emocionais;
- Regulação reflexiva das emoções – entendida como a capacidade de estar aberto às emoções, compreendê-las e geri-las de forma eficaz. Esta dimensão subdivide-se em: abertura emocional; capacidade de modular emoções com base na utilidade; monitorização e avaliação das emoções; e regulação das emoções, maximizando os efeitos positivos e reduzindo os negativos sem repressão.

De acordo com Goleman (2000) e Bar-On (2010), citados por Fragoso (2015), é possível distinguir o conceito de inteligência emocional do de competências emocionais. A primeira traduzindo-se no conjunto de capacidades cognitivas e emocionais que permitem compreender e utilizar as emoções de forma racional, enquanto as competências emocionais correspondem à utilização prática dessas capacidades, refletindo-se na forma

eficaz como o indivíduo gere e expressa as suas emoções de forma a alcançar um determinado equilíbrio ou realização emocional.

## **2.3 Conflito organizacional**

### **2.3.1 Evolução histórica da percepção do conflito nas organizações**

Historicamente, a percepção do conflito nas organizações passou por uma transformação significativa. Yi (2019) propõe que essa evolução pode ser trespassada por três fases. Numa primeira fase, predominava a visão de que o conflito era negativo, prejudicial e devia ser evitado, e pelo qual, o ambiente das organizações ideal passava pela concordância geral entre os membros que a constituíam, considerando o conflito como uma falha na gestão ou no comportamento dos indivíduos. Na segunda fase, com o amadurecimento das teorias administrativas e o reconhecimento de que o conflito era algo inevitável, caracterizou a segunda fase da história percetiva do conflito, encarando o mesmo como uma consequência natural da convivência entre diferentes interesses e objetivos. Já na terceira fase, que reflete a visão contemporânea, o conflito é visto como um método de fomentação do crescimento, da criatividade e da resolução de problemas, pressupondo uma gestão competente.

### **2.3.2 Noção de conflito e gestão de conflito**

Segundo Rahim (2002), o conflito pode ser definido como um processo de interações dentro das quais manifestadas por incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias entre entidades sociais, tais como indivíduos, grupos ou organizações.

A gestão dos conflitos nas organizações ocupa uma posição central nos estudos em áreas como a administração, a psicologia e o comportamento organizacional. Em ambientes corporativos, caracterizados cada vez mais pela sua diversidade, multicultural e dinâmica, os conflitos são, não apenas inevitáveis, mas também recorrentes, acabando por se tornar um fenómeno inerente às dinâmicas dentro das organizações. Segundo Yi (2019), variáveis como a idade, o género, estilo de liderança e, essencialmente, inteligência emocional influenciam diretamente na escolha do estilo de gestão de conflitos.

Autores como Zhang, Chen e Hui (2015, citado por Yi, 2019) demonstraram nos seus estudos a existência de uma correlação positiva entre inteligência emocional e os estilos

de cooperação, compromisso e competição, sendo o estilo cooperativo o que apresentou maior eficácia no que toca a fomentar a inovação das organizações.

O foco das organizações deve distanciar-se da ideia da resolução do conflito (entendida como a redução ou eliminação) e focar-se na gestão do conflito, que envolve intervenções sistêmicas, estruturais e comportamentais. Com esta mudança de visão, a relação entre gestão de conflitos e aprendizagem por parte das organizações ganha relevo. Através da gestão do conflito, é possível promover a aprendizagem organizacional por duas vias (*double-loop learning*), que não apenas corrige erros, mas também desafia pressupostos subjacentes, estruturas e estratégias institucionais (Rahim, 2002).

Conflitos mal geridos tendem a criar culturas organizacionais disfuncionais, marcadas por medo, desconfiança e baixa inovação. Pelo contrário, ambientes que normalizam o desacordo construtivo, promovendo a escuta ativa e valorizando a diversidade de perspectivas são mais propensos a desenvolver culturas de aprendizagem, inovação e melhoria contínua (Dunford et al., 2019; Rahim, 2002).

### **2.3.3 Modelos clássicos de estilos de gestão de conflitos**

A compreensão dos estilos de gestão de conflitos foi sistematizada ao longo do tempo por diversos autores. Yi (2019) destaca três modelos principais: o de Blake e Mouton (1968), o de Thomas e Kilmann (1974) e o de Rahim (1983). O modelo de Blake e Mouton propõe cinco estilos: evitação, moderação, pressão, conformidade e enfrentamento direto. Estes estilos são definidos tendo em conta diferentes combinações de preocupação com a produção e com as pessoas. O modelo de Thomas e Kilmann, por sua vez, utiliza duas dimensões (assertividade e cooperação) para definir cinco estilos de resposta ao conflito: competição, colaboração, compromisso, evitação e acomodação. Rahim adapta essa abordagem e classifica os estilos como cooperação, obrigação, competição, evitação e compromisso.

Já Rahim (2002), desenvolveu o modelo dos cinco estilos de gestão de conflito, baseando-se nas dimensões de preocupação com o “eu” e preocupação com o “outro”. Os estilos de gestão de conflito são: o estilo integrativo (colaborativo), alta preocupação com ambos os lados, promovendo soluções ganha-ganha; o estilo dominante (competitivo), alta preocupação com o “eu” e útil em decisões urgentes; o oblativo (acomodativo), alta

preocupação com o “outro” e adequado para preservar relações; evitativo, baixa preocupação com ambos e eficaz para conflitos comuns ou quando não há espaço para a intervenção; e comprometedor, pretendendo o equilíbrio moderado e procurando soluções equilibradas.

A escolha do estilo adequado depende do contexto, destacando-se o estilo integrativo para estimular a aprendizagem e a cooperação (Rahim, 2002). Estes modelos são amplamente utilizados para compreender como os indivíduos e líderes reagem aos conflitos e, por consequência, como é que essas reações impactam a qualidade das interações e os resultados organizacionais.

### **2.3.4 Sistemas Integrados de Gestão de Conflitos (*Integrated Conflict Management Systems – ICMS*)**

Dunford et al. (2019) explora a aplicação prática de um modelo sistémico de gestão de conflitos: os Sistemas Integrados de Gestão de Conflitos (*Integrated Conflict Management Systems – ICMS*).

Estes sistemas caracterizam-se por três pilares fundamentais:

- ênfase na prevenção de conflitos;
- capacitação e responsabilização dos próprios colaboradores e gestores para resolverem os conflitos de forma autónoma;
- acompanhamento contínuo das intervenções para garantir a sua eficácia a longo prazo.

No estudo de caso de uma organização de saúde, Dunford et al. (2019) demonstrou que a adoção dos ICMS (através de formações e da institucionalização de entrevistas) resultou em melhorias significativas, caracterizada pela redução de reclamações formais, maior retenção de talentos e melhoria da cultura participativa. Contudo, a eficácia do sistema dependia mais da qualidade das interações e da competência relacional dos gestores do que da existência de protocolos formais.

### **2.3.5 Tipologia do conflito organizacional**

#### **2.3.5.1 Conflito de relacionamento/afetivo e de tarefa**

O conflito pode ser classificado como: conflito de relacionamento (ou afetivo) e conflito de tarefa, referindo-se o primeiro a disputas pessoais e emocionais, enquanto o segundo encontra-se relacionado a discordâncias sobre o conteúdo do trabalho, tais como tarefas, procedimentos ou objetivos da organização. O conflito de relacionamento encontra-se associado a efeitos negativos, tanto no desempenho como na satisfação dos membros que compõem a organização (De Dreu e Weingart, 2003; Rahim, 2002).

Por outro lado, embora a literatura realçasse positivamente o conflito de tarefa, na otimização do desempenho de tarefas não rotineiras (através do estímulo da deliberação e criatividade), De Dreu e Weingart (2003) demonstraram que, na prática, mesmo o conflito de tarefa apresenta correlações negativas com os resultados das equipas, especialmente quando este se encontra interligado com o conflito de relacionamento, porém, em contextos de tarefas altamente complexas, o conflito de tarefa pode ter um efeito menos prejudicial, ou até benéfico, desde que o conflito entre os indivíduos não esteja presente. Revela-se, assim, a importância de ambientes de confiança mútua e elevada coesão social como condição para a utilização produtiva do desacordo cognitivo. Os mesmos autores referem ainda que a chave está em evitar a sobreposição entre os conflitos de tarefa e os conflitos de relacionamento, o que exige elevados níveis de inteligência emocional, confiança mútua e normas de comunicação eficazes.

### **2.3.5.2 Conflito funcional versus disfuncional**

Embora muitas vezes percebido como algo a ser evitado, o conflito pode assumir tanto uma dimensão funcional quanto disfuncional, dependendo de como é gerido. Yi (2019) utiliza a metáfora da “espada de dois gumes” para descrever essa dualidade. O conflito funcional trata-se daquele que contribui positivamente para o desempenho organizacional, promovendo a troca de ideias, criatividade, inovação e tomada de decisões mais robustas. Em contrapartida, o conflito disfuncional é marcado por tensões interpessoais, resistência à mudança, queda de produtividade e desgaste relacional. Estudos de Zhou et al. (2014, citados por Yi, 2019) identificaram que o conflito de tarefa pode favorecer a criatividade das equipas, enquanto o conflito relacional tende a impactar negativamente a coesão e o desempenho. Outros estudos, como o de Hu et al. (2017, citados por Yi, 2019), demonstram que o conflito emocional prejudica a inovação e o bem-estar dos colaboradores. Assim, a classificação funcional ou disfuncional do conflito

depende da sua origem, intensidade, contexto e da capacidade de liderança a intervir com estratégias apropriadas.

### **2.3.6 Fatores influenciadores (individual, organizacional e cultural)**

Diversos fatores influenciam os estilos de gestão de conflitos, podendo ser agrupados em três grandes dimensões: individual, organizacional e cultural.

No plano individual, variáveis como a idade, género, posição hierárquica, experiência e inteligência emocional afetam significativamente a forma como os profissionais respondem ao conflito. Estudos demonstram uma correlação positiva entre a inteligência emocional e os estilos baseados na cooperação, compromisso e competição, encontrando-se associados a climas organizacionais mais colaborativos e inovadores (Yi, 2019).

A nível organizacional, o estilo de liderança, a cultura interna e a perceção de justiça organizacional moldam as respostas aos conflitos. Gestores com estilo transformacional tendem a adotar abordagens cooperativas, enquanto líderes autoritários utilizam mais frequentemente estratégias dominadoras. A sensibilidade à justiça organizacional possui, ainda, influência sobre a equidade e a preferência em abordagens mais integradoras (Yi, 2019).

Por último, a cultura organizacional e nacional exerce grande influência. Culturas coletivistas (valorizam o grupo e a sua cooperação e interdependência), por exemplo, tendem a evitar o confronto direto, priorizando a harmonia. Já culturas individualistas (foco principal sobre o indivíduo e a sua autonomia) são mais propensas ao uso da competição como forma de resolução. Komarraju et al. (2008, citados por Yi, 2019) observam que os coletivistas verticais preferem evitar o conflito, enquanto os horizontalmente coletivistas tendem a sacrificar interesses individuais em prol do grupo.

Assim, compreender os fatores que influenciam os estilos de gestão de conflitos é essencial para a construção de ambientes mais saudáveis e produtivos.

## **2.4 Comunicação interna**

A comunicação pode ser entendida como um processo pelo qual os membros da organização recolhem e partilham informação, permitindo a sua organização e

cooperação. A mesma não é considerada apenas um instrumento, mas um fenómeno que constitui e reconfigura, continuamente, a organização, não se limitando ao aspeto técnico, mas sendo também influenciada por dimensões sociológicas, relacionais e culturais (Neiva, 2018).

Wolton (2004) e Kunsch (2010, citado por Neiva, 2018) propõem uma abordagem tripartida, que distingue entre:

- a dimensão instrumental – focada na eficácia e controlo;
- a dimensão estratégica – ligada à adaptação às tendências e objetivos organizacionais;
- e a dimensão humana – centrada nas relações e no bem-estar dos colaboradores.

A comunicação interna é frequentemente entendida como sinónimo de comunicação intraorganizacional ou de comunicação com os colaboradores. No entanto, a sua definição continua a ser alvo de debate. De acordo com os dados obtidos num estudo de Tkalac Verčič et al. (2012) junto de líderes europeus, a comunicação interna é maioritariamente percebida como a disseminação de informação dentro da organização, bem como um meio para alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização. Esta função, ainda que frequentemente exercida de forma técnica, é vista como essencial à motivação dos trabalhadores, contribuindo para a construção de culturas organizacionais fortes e alinhadas.

A comunicação interna tem vindo a ganhar crescente relevância nas organizações, sendo atualmente considerada uma das especializações mais dinâmicas por dentro das relações-públicas e da gestão da comunicação. Esta evolução teve início no ano de 1990, principalmente nos Estados Unidos da América, alastrando-se posteriormente à Europa, impulsionada por fatores como a globalização, reestruturações corporativas, fusões, aquisições, terceirizações e crises económicas. Estas mudanças intensificaram a necessidade de estabelecer uma ligação emocional e estratégica entre os colaboradores e as suas organizações, promovendo lealdade, envolvimento e confiança num período marcado pela instabilidade e diversidade crescente da força de trabalho. Além do mais, embora as iniciativas práticas sobre comunicação interna presenciem um rápido desenvolvimento, a investigação científica ainda não acompanhou esse crescimento, o que constitui uma lacuna relevante para o campo académico. A comunicação interna atua num ponto de confluência entre diversas áreas das organizações, tais como os recursos

humanos, o marketing, a gestão estratégica e a comunicação corporativa (Tkalac Verčič et al., 2012).

#### **2.4.1 Importância da comunicação interna**

A comunicação interna tem vindo a afirmar-se como um elemento essencial para o bom funcionamento das organizações, destacando-se pela sua capacidade de promover a coesão, a motivação e o alinhamento estratégico dos colaboradores.

A comunicação eficaz é vital para gerar envolvimento e motivação nos trabalhadores, elementos fundamentais para a prosperidade das organizações e das comunidades onde se inserem. A felicidade no trabalho surge com um impacto direto na felicidade pessoal e profissional, sublinhando a relevância de ambientes comunicacionais saudáveis (Neiva, 2018). Esta forma de comunicação contribui decisivamente para a manutenção de um clima organizacional positivo, capaz de impulsionar o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. A comunicação interna atua como ferramenta estratégica ao compatibilizar os interesses da organização e dos colaboradores, promovendo o diálogo, a troca de experiências e a participação ativa em todos os níveis hierárquicos (Rottman e Corrêa, 2017).

Apesar da escassez de estudos teóricos aprofundados, diversos autores já demonstraram empiricamente os impactos positivos da comunicação interna na eficácia organizacional. Estudos referenciados por Tkalac Verčič et al. (2012) (nomeadamente de Clampitt & Downs, 1993; Snyder & Morris, 1984) indicam que uma comunicação interna bem estruturada contribui para:

- maior produtividade;
- redução do absentismo;
- aumento da qualidade dos serviços e produtos;
- inovação;
- e menor número de conflitos e greves.

Adicionalmente, a comunicação eficaz entre diferentes níveis hierárquicos, bem como entre indivíduos do mesmo nível, encontra-se associada a melhores indicadores de desempenho organizacional, essencialmente em receitas e na capacidade de resposta. Por conseguinte, a comunicação interna é reconhecida como uma alavanca importante na

criação de valor das organizações, sendo considerada como uma das cinco funções mais relevantes da gestão da comunicação tanto na Europa como nos Estados Unidos da América (Tkalac Verčič et al., 2012).

#### **2.4.2 Funções, modelos e dimensões**

Profissionais na área da comunicação interna devem possuir competências interdisciplinares que incluam desde capacidades de redação e apresentação até conhecimentos em gestão, psicologia, mediação, planeamento estratégico e gestão de projetos. Esta diversidade de características reflete-se também na multiplicidade de funções da comunicação interna, que incluem a mediação entre colaboradores e direção, a promoção de mudança organizacional, a gestão da motivação e do envolvimento, bem como o suporte à liderança e à cultura organizacional (Tkalac Verčič et al., 2012). Likely (2008, citado por Tkalac Verčič et al., 2012) afirmou que a comunicação interna desempenha um papel comunicativo, exemplar, inovador, informativo e estratega nas organizações.

A comunicação deve ser planeada estrategicamente e ajustada ao perfil e necessidades do público interno, para que possa gerar motivação e engajamento, possuindo assim um papel de estruturação de políticas eficazes que se traduzam em ações concretas, como relatórios internos, reuniões periódicas e programas de formação, alinhadas com os respetivos objetivos de cada organização (Rottmann e Corrêa, 2017).

Scroferneker (2009, citado por Neiva, 2018) apresenta três modelos de comunicação organizacional:

- o tradicional – comunicação medida, padronizada e classificada, orientada pela eficiência da organização;
- o interpretativo – comunicação concentrada na ideia de uma organização com significados culturais partilhados;
- o crítico – centrado na comunicação como instrumento de poder.

Estes modelos destacam a importância de adaptar a comunicação aos contextos e objetivos estratégicos da organização.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

---

### **3 Metodologia da investigação**

#### **3.1 Metodologia**

O presente capítulo apresenta, de forma sistemática e fundamentada, a metodologia adotada nesta investigação. A escolha do enquadramento metodológico é orientada pela natureza do problema em estudo e pelas questões de investigação formuladas, procurando o máximo de rigor, coerência e adequação entre os objetivos definidos e os procedimentos utilizados na recolha e análise de dados.

Este capítulo inicia-se com a explicitação da questão de investigação e dos objetivos gerais e específicos que orientam o estudo. Segue-se a descrição da abordagem metodológica adotada, incluindo a estratégia de investigação, o tipo de estudo e o desenho metodológico. De seguida, são apresentados os procedimentos de recolha de dados, os instrumentos utilizados (com destaque para a construção e validação do questionário), bem como os critérios de seleção da amostra. Por fim, descrevem-se as etapas do trabalho de campo, os procedimentos éticos considerados e os métodos de análise dos dados recolhidos.

##### **3.1.1 Questão e objetivos da investigação**

A formulação de uma questão de investigação é um processo essencial na orientação de todas as etapas do estudo, interferindo diretamente com o desenho metodológico, a análise dos dados e a validade dos resultados recolhidos. Os critérios FINER [*feasibility* (viabilidade), *interesting* (interessante), *novel* (original), *ethical* (ético) e *relevant* (pertinente)] proporcionam um guia estruturado de características destinadas à criação de “boas” questões de investigação (de Sousa, Marques, Firmino, Frade, Valentim, e Antunes, 2018).

A viabilidade da questão de investigação depende da disponibilidade dos recursos, bem como um desenho metodológico adequado e uma amostra representativa, procurando que a questão venha a ser, efetiva e eficazmente, respondida. Além do mais, o envolvimento e a motivação do investigador ajudam na manutenção do interesse do mesmo ao longo do estudo. Relativamente à originalidade, a procura de uma bibliografia adequada permite identificar lacunas em projetos anteriores e justificar a necessidade de novas descobertas ou aprofundamento do tema a explorar. O cumprimento de princípios éticos garante que

a pesquisa respeite diretrizes normativas e regulamentos institucionais, protegendo os participantes e a integridade da investigação. Por fim, a pertinência da questão formulada determina o impacto da investigação na prática, influenciando políticas ou intervenções na área de estudo. Desta forma, um dos principais desafios enfrentados pelos investigadores é a elaboração de uma pergunta de investigação bem construída, já que, quando mal elaborada, diminui a probabilidade da utilidade da informação e pode resultar numa má gestão de tempo e recursos durante e após a pesquisa (de Sousa et al., 2018).

A questão de investigação que se procura esclarecer e aprofundar no presente trabalho é: “De que forma as competências emocionais dos colaboradores impactam a resolução de conflitos organizacionais e nos processos de comunicação interna?”.

De forma a complementar a questão de investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. analisar a relevância das competências emocionais no desempenho dos colaboradores;
- ii. identificar os principais obstáculos na resolução de conflitos organizacionais e compreender a contribuição das competências emocionais;
- iii. avaliar a influência das competências emocionais na comunicação interna;
- iv. analisar diferentes perspetivas dos inquiridos sobre o impacto das suas competências emocionais no ambiente de trabalho.

Ainda, e com base nos objetivos mencionados, definiram-se as seguintes hipóteses:

H1: As competências emocionais dos colaboradores influenciam positivamente a eficácia da comunicação interna nas organizações;

H2: As competências emocionais dos colaboradores contribuem para a redução e gestão de conflitos organizacionais.

### **3.1.2 Estratégia e desenho de investigação**

A presente investigação teve como adoção uma abordagem quantitativa, tendo por base o inquérito por questionário. A aplicação do questionário permite alcançar um número abrangente de inquiridos, pelo que constitui uma vantagem significativa em estudos que requerem a quantificação dos dados obtidos, permitindo o estabelecimento de inferências

estatísticas e a consequente generalização dos resultados para a população-alvo (Batista, Rodrigues, Moreira, e Silva, 2021). Quanto ao desenho da investigação, o mesmo classifica-se como transversal, ocorrendo a recolha de dados num momento específico no tempo.

### **3.1.3 Instrumentos de investigação**

Qualidade e fiabilidade são duas das características fundamentais aos resultados de uma investigação, dependendo, maioritariamente, de uma seleção adequada dos instrumentos de recolha de dados a utilizar. Assim, neste capítulo, são apresentados os métodos utilizados na obtenção dos dados necessários à realização e análise da investigação, com base, como mencionado anteriormente, numa abordagem quantitativa.

#### **3.1.3.1 Questionário Sociodemográfico**

O questionário sociodemográfico foi aplicado com o propósito de identificar e caracterizar as principais características pessoais dos participantes, como idade, género, escolaridade e ocupação laboral e respetiva duração. As informações recolhidas são fundamentais na contextualização do perfil da amostra e na possibilitação de uma análise mais precisa e adequada dos resultados da pesquisa.

#### **3.1.3.2 Questionário de Inteligência Emocional de Autoavaliação Schutte (SSEIT)**

O Questionário de Inteligência Emocional de Autoavaliação Schutte (SSEIT), desenvolvido por Schutte et al. (1998), é um instrumento de autorrelato destinado a medir a inteligência emocional (IE) de forma global. Também conhecido como *Assessing Emotions Scale*, baseia-se no modelo teórico de Salovey e Mayer (1990), que define a IE como a capacidade de perceber, compreender e regular emoções em si próprio e nos outros.

Na presente dissertação, o questionário foi utilizado para identificar o perfil emocional dos participantes, permitindo relacionar as competências emocionais com as demais variáveis investigadas, enriquecendo a análise dos resultados e contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno estudado.

A versão utilizada é composta por 33 itens que avaliam as subescalas anteriormente mencionadas (identificação, expressão, compreensão, regulação e utilização, respetivamente para cada aspeto intra e interpessoal). Às questões colocadas, as opções de resposta são compostas por uma escala do tipo Likert de 1 (um) a 5 (cinco), no qual 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”. As questões 5, 28 e 33 são invertidas de forma a controlar viés da resposta. Das mesmas 33 questões, estas encontram-se organizadas em quatro subescalas:

1. Perceção das emoções (questões: 5, 9, 15, 18, 19, 22, 25, 29, 32, 33);
2. Lidar com as próprias emoções (questões: 2, 3, 10, 12, 14, 21, 23, 28, 31);
3. Lidar com as emoções dos outros (questões: 1, 4, 11, 13, 16, 24, 26, 30);
4. Utilização das emoções (questões: 6, 7, 8, 17, 20, 27).

A validade e confiabilidade do SSEIT foram demonstradas no estudo original (Schutte et al., 1998), reportando uma alta consistência interna ( $\alpha \approx 0,90$ ) e evidências de validade convergente, incluindo correlações positivas com otimismo, empatia e satisfação com a vida. Estudos posteriores confirmaram a estrutura fatorial e a aplicabilidade do instrumento em diferentes contextos culturais e profissionais (Austin, Saklofske, Huang, & McKenney, 2004; Petrides & Furnham, 2000).

### **3.1.3.3 Questionário de Conflito Intragrupal**

Na presente investigação, foi utilizado o questionário de Conflito Intragrupal desenvolvido por Jehn (1995), sendo este um dos instrumentos mais utilizados na investigação em comportamento organizacional para medir os diferentes tipos de conflito que ocorrem dentro de grupos de trabalho. Este instrumento parte da distinção conceptual entre três dimensões fundamentais do conflito: conflito de relacionamento, conflito de tarefa e, em versões posteriores, conflito de processo (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001).

O Questionário de Conflito Intragrupal adotado neste estudo baseia-se na proposta de Jehn (1995) para avaliar diferentes tipos de conflito em grupos de trabalho, incorporando, além das dimensões originais (conflito de relacionamento e conflito de tarefa), a dimensão conflito de processo.

A versão utilizada neste estudo é composta por nove itens (versão que combina o modelo de Jehn, de 1995 e 1997, com Jehn & Mannix, de 2001), respondidos numa escala de

Likert de 1 a 5, variando de “Nenhum” (1) a “Bastante” (5). Os itens encontram-se organizados em três subescalas:

1. Conflito de relacionamento – avalia a frequência e intensidade de tensões pessoais no grupo;
2. Conflito de tarefa – mede o grau de desacordo quanto ao conteúdo e aos objetivos das tarefas;
3. Conflito de processo – examina as discordâncias sobre a gestão e a execução das atividades.

#### **3.1.3.4 Questionário de Satisfação da Comunicação Interna (ICSQ)**

Acrescendo aos dois questionários utilizados, foi ainda importado o Questionário de Satisfação da Comunicação Interna (ICSQ), instrumento este, concebido para avaliar a satisfação dos colaboradores com diferentes dimensões da comunicação interna nas organizações, adotando uma abordagem multidimensional e apresentando boas propriedades psicométricas, o ICSQ é constituído por 32 itens distribuídos por oito dimensões:

- Satisfação com o feedback (SwF)(questões 1, 2, 3 e 4) – informação sobre desempenho, contribuição para o sucesso organizacional e valorização do trabalho;
- Satisfação com a comunicação com o superior imediato (SwIS)(questões 5, 6, 7 e 8) – disponibilidade, atenção, compreensão e reconhecimento;
- Satisfação com a comunicação horizontal (SwHC)(questões 9, 10, 11 e 12) – disponibilidade e qualidade da interação entre colegas e abertura à crítica;
- Satisfação com a comunicação informal (SwIC)(questões 13, 14, 15 e 16) – frequência, utilidade, precisão e influência das conversas informais;
- Satisfação com a informação sobre a organização (SwIO)(questões 17, 18, 19 e 20) – dados sobre protocolos, desempenho financeiro, alterações organizacionais e enquadramento legal;
- Satisfação com o clima de comunicação (SwCC)(questões 21, 22, 23 e 24) – promoção de valores, sentimento de pertença e incentivo à consecução de objetivos;

- Satisfação com a qualidade dos meios de comunicação (SwQM)(questões 25, 26, 27 e 28) – adequação e qualidade dos canais, incluindo meios digitais;
- Satisfação com a comunicação em reuniões (SwCM)(questões 29, 30, 31 e 32) – organização, utilidade, relevância e pontualidade das informações.

Todos os itens são formulados de forma neutra e avaliados numa escala tipo Likert de sete graus, variando de 1 (“extremamente insatisfeito”) a 7 (“extremamente satisfeito”). A análise fatorial confirmatória demonstrou um bom ajustamento do modelo de oito fatores, com elevada consistência interna ( $\alpha$  total = 0,978; subescalas  $\geq$  0,835) e validade de constructo confirmada pela correlação positiva e significativa com a satisfação com a vida.

### **3.1.3.5 Procedimentos de recolha de dados**

A recolha de dados desta investigação foi realizada através da aplicação de um inquérito por questionário, concebido especificamente para o estudo e apresentado no Apêndice I da dissertação. O questionário foi elaborado com base nos pressupostos teóricos que sustentam a investigação e teve como objetivo recolher informações que permitissem compreender a influência das competências emocionais dos colaboradores na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna.

Após a elaboração do questionário, este foi disponibilizado em formato digital através da plataforma *Google Forms*, facilitando o acesso e a disseminação junto de participantes de diferentes setores de atividade e níveis hierárquicos. O processo de divulgação decorreu por múltiplos canais, incluindo correio eletrónico, redes sociais (*LinkedIn* e *Instagram*) e partilha direta junto de contactos pessoais e profissionais, com o intuito de garantir uma maior diversidade da amostra. As publicações de divulgação estão documentadas no Apêndice II da dissertação, assegurando a transparência do processo de recolha.

Durante o período em que o questionário permaneceu ativo, foi possível observar uma participação contínua de profissionais provenientes de diferentes áreas organizacionais, o que permitiu recolher uma amostra representativa e heterogénea. Após um intervalo temporal adequado para a recolha das respostas, o formulário foi encerrado e os dados obtidos foram exportados diretamente da plataforma *Google Forms* para o *software Microsoft Excel*, de modo a possibilitar a sua análise estatística. Todo o processo de recolha respeitou os princípios éticos da investigação científica, garantindo o anonimato, a voluntariedade e a confidencialidade dos participantes.

### **3.1.3.6 Procedimentos de análise de dados**

Os dados obtidos através do questionário foram organizados e tratados com recurso ao *software Microsoft Excel*, utilizado como base principal de análise quantitativa. A exportação dos dados diretamente do *Google Forms* para o *Excel* assegurou a integridade das respostas e a uniformidade do formato, facilitando a manipulação e interpretação estatística da informação recolhida.

No *Microsoft Excel*, foi efetuada uma análise descritiva detalhada das variáveis, recorrendo a fórmulas estatísticas para o cálculo de medidas de tendência central e dispersão, nomeadamente a média (M), o desvio-padrão (DP) e o coeficiente de variação (CV). Estes indicadores permitiram identificar padrões de resposta e avaliar a consistência interna das dimensões analisadas: Inteligência Emocional, Conflito Organizacional e Comunicação Interna.

A análise estatística foi realizada por dimensão e por variável, de forma a observar a distribuição das respostas e o comportamento das diferentes categorias. Adicionalmente, foram cruzadas informações demográficas (como idade, género, setor de atividade e tempo de serviço) com as variáveis principais, com o intuito de compreender eventuais variações associadas a fatores individuais ou contextuais.

O tratamento dos dados foi orientado por uma perspetiva quantitativa, permitindo uma leitura objetiva dos resultados obtidos e a sua posterior discussão à luz da literatura teórica. A utilização do *Excel* revelou-se adequada aos objetivos do estudo, possibilitando uma análise rigorosa, sistemática e transparente, assegurando a fiabilidade dos resultados apresentados no capítulo de análise e discussão.

### **3.1.3.7 Amostra e população**

A população-alvo deste estudo foca-se em colaboradores pertencentes à generalidade das dimensões das organizações (pequenas, médias e grandes empresas), abrangendo diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Esta população foi selecionada com base na sua relevância para o tema da dissertação, uma vez que, processos de comunicação interna e conflitos organizacionais fazem parte da vida laboral destes profissionais, tendo em conta que, no seu dia-a-dia, os mesmos podem, ou não, enfrentar esses processos e conflitos.

A presente investigação contou com uma amostra de 43 participantes. No que respeita à distribuição por género, 76,7% (n = 33) dos inquiridos são do género feminino e 23,3% (n = 10) do género masculino, verificando-se assim uma predominância de participantes do sexo feminino.

Relativamente à idade, os inquiridos apresentam um intervalo compreendido entre os 18 e 60 anos de idade, com uma média de 32,53 anos e um desvio padrão de 12,88 anos, o que revela uma amostra maioritariamente composta por adultos jovens.

No que concerne à antiguidade na função atual, os participantes apresentam um tempo de desempenho que varia entre 0 e 35 anos, correspondendo a uma média de 9,55 anos. Este dado indica uma amostra composta tanto por profissionais em início de carreira como por indivíduos com experiência consolidada nas suas áreas de trabalho.

Em termos de nível de escolaridade, observa-se uma amostra com formação académica elevada: 2,3% (n = 1) dos participantes concluíram o ensino básico, 20,9% (n = 9) o ensino secundário, 62,8% (n = 27) possuem licenciatura, 11,6% (n = 5) mestrado e 2,3% (n = 1) bacharelato.

No que diz respeito à função profissional atual, a amostra revela uma diversidade de cargos e áreas organizacionais. Destacam-se as funções de Contabilidade / Finanças (18,6%), Administração / Gestão (16,3%), Apoio ao Cliente / Atendimento (9,3%), Recursos Humanos (7%), Coordenação / Supervisão de Equipas (4,7%), Produção / Operações (4,7%), Comunicação / Marketing (4,7%) e Estagiário(a) (4,7%). Registaram-se ainda funções nas áreas de Técnica de Multimédia, Engenharia Civil, Saúde, Assistente dentária, Médica veterinária, Direção / Liderança Organizacional, Investigação / Desenvolvimento / Inovação, Logística / Compras / Aprovisionamento e Jurídico / Assessoria legal, cada uma representando 2,3% da amostra. Verificou-se também que 9,3% (n = 4) dos inquiridos se encontravam sem vínculo profissional ou em transição de

carreira no momento da recolha de dados.

Caracterização da amostra (n=43)		%	Média	Desvio-padrão
<b>Género</b>				
Feminino	33	76,7%		
Masculino	10	23,3%		
<b>Idade</b>				
			32,53	12,88
<b>Escolaridade</b>				
Ensino Básico (1.º, 2.º e 3.º ciclos – 1.º ao 9.º ano)	1	2,3%		
Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano)	9	20,9%		
Licenciatura	27	62,8%		
Mestrado	5	11,6%		
Doutoramento	0	0,0%		
Bacharelato	1	2,3%		
<b>Antiguidade</b>				
			9,55	
<b>Função atual</b>				
Contabilidade / Finanças	8	18,6%		
Administração / Gestão	7	16,3%		
Recursos Humanos	3	7,0%		
Apoio ao Cliente / Atendimento	4	9,3%		
Coordenação / Supervisão de Equipas	2	4,7%		
Produção / Operações	2	4,7%		
Comunicação / Marketing	2	4,7%		
Estagiário(a)	2	4,7%		
Técnica de Multimédia	1	2,3%		
Engenharia Civil	1	2,3%		
Saúde	1	2,3%		
Assistente dentária	1	2,3%		
Médica veterinária	1	2,3%		
Direção / Liderança Organizacional	1	2,3%		
Investigação / Desenvolvimento / Inovação	1	2,3%		
Logística / Compras / Aproveitamento	1	2,3%		
Jurídico / Assessoria legal	1	2,3%		
Sem vínculo profissional ou em transição de carreira	4	9,3%		

Tabela 1 – Caracterização da amostra

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## **4 Apresentação e discussão de resultados**

A presente secção tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos através do questionário aplicado, com foco na relação entre competências emocionais, comunicação interna e conflitos organizacionais. Esta análise permite compreender de que forma as competências emocionais dos colaboradores influenciam a eficácia da comunicação dentro das organizações e a gestão de conflitos.

### **4.1 Análise dos resultados**

#### **4.1.1 Estatísticas descritivas da Inteligência Emocional (IE)**

##### **4.1.1.1 Dimensão “Percepção das emoções”**

A análise da dimensão “Percepção das emoções” revela uma tendência global para a concordância com as afirmações apresentadas, indicando que os participantes possuem uma percepção emocional bem desenvolvida e consistente. As médias (M) obtidas variaram entre 2,35 e 3,91, refletindo, no global, uma avaliação positiva da capacidade de reconhecer e compreender as emoções, complementada por níveis moderados de dispersão, com desvios-padrão (DP) entre 0,71 e 1,00 e coeficientes de variação (CV) situados entre 0,19 e 0,38, o que denota estabilidade nas respostas e homogeneidade na percepção emocional entre os inquiridos.

Sobressaem valores mais elevados em afirmações que remetem para a atenção emocional e o reconhecimento consciente dos estados afetivos, como se verifica nas questões 9 (M = 3,91; DP = 0,97; CV = 0,25) e 22 (média = 3,72; DP = 0,88; CV = 0,24), onde se evidencia uma clara convergência de percepções. Também a questão 18, com média de 3,88, desvio-padrão de 0,76 e coeficiente de variação de 0,20, confirma essa tendência, reforçando o padrão de respostas que sugere atenção e sensibilidade perante manifestações emocionais. Os níveis de dispersão reduzidos observados nestes itens revelam que os participantes expressaram opiniões relativamente próximas, o que contribui para a consistência global da dimensão.

No mesmo sentido, as questões 15, 19, 25 e 32, cujas médias variam entre 3,53 e 3,67, com desvios-padrão entre 0,71 e 0,98 e coeficientes de variação inferiores a 0,30, reforçam a estabilidade observada nos resultados. Estes valores sugerem que a percepção

emocional tende a ser uniformemente reconhecida no grupo, com reduzidas discrepâncias entre os inquiridos. Destaca-se, neste conjunto, o item 25 (média = 3,67; DP = 0,71; CV = 0,19), que apresenta o menor grau de dispersão da dimensão, refletindo maior consenso quanto à percepção das manifestações emocionais.

Por outro lado, as questões 5 e 33, formuladas em sentido inverso, apresentam médias mais baixas (2,35 e 2,63, respetivamente), acompanhadas de maiores desvios-padrão (0,81 e 1,00) e coeficientes de variação mais elevados (0,35 e 0,38). Esta combinação de valores indica maior heterogeneidade de respostas, embora a tendência predominante seja de discordância, o que confirma a coerência interna da dimensão. A questão 29, com média de 3,21, desvio-padrão de 0,91 e coeficiente de variação de 0,28, situa-se num patamar intermédio, refletindo uma percepção moderada, mas alinhada com o padrão geral da escala.

De forma consolidada, observa-se que a distribuição das respostas é equilibrada, com predominância de médias superiores a 3 e variabilidade controlada. A combinação de médias elevadas e coeficientes de variação baixos em grande parte dos itens evidencia consistência na percepção emocional entre os participantes. Assim, a análise estatística desta dimensão aponta para uma estrutura de respostas coesa, em que se destaca a clareza e a estabilidade das percepções emocionais, sustentadas por uma variabilidade reduzida e por um padrão de concordância amplamente homogéneo.

Questões IE	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
5. Sinto dificuldade em compreender as mensagens não verbais das outras pessoas.	4	25	9	5	0	2,35	0,81	0,35
9. Sou consciente das minhas emoções enquanto as estou a sentir.	0	6	4	21	12	3,91	0,97	0,25
15. Sou consciente das mensagens não verbais que envio aos outros.	0	5	13	19	6	3,6	0,88	0,24
18. Ao olhar para as expressões faciais, reconheço as emoções que as pessoas estão a sentir.	0	3	6	27	7	3,88	0,76	0,2
19. Sei por que as minhas emoções mudam.	0	8	9	21	5	3,53	0,93	0,26
22. Reconheço facilmente as minhas emoções enquanto as estou a sentir.	0	6	6	25	6	3,72	0,88	0,24
25. Sou consciente das mensagens não verbais que os outros enviam.	0	3	11	26	3	3,67	0,71	0,19
29. Sei o que outras pessoas estão a sentir só de olhar para elas.	1	9	15	16	2	3,21	0,91	0,28
32. Consigo perceber como as pessoas se sentem só de ouvir o tom de voz.	1	5	13	17	7	3,56	0,98	0,28
33. É difícil para mim compreender porque é que as pessoas se sentem da forma como se sentem.	3	21	10	7	2	2,63	1	0,38
<b>Dimensão "Percepção das emoções"</b>								

Tabela 2 – Estatística descritiva da dimensão “Percepção das emoções”

#### 4.1.1.2 Dimensão “Lidar com as próprias emoções”

A dimensão “Lidar com as próprias emoções” evidencia uma tendência acentuadamente positiva nas respostas, refletindo uma percepção global de autocontrolo emocional e capacidade de gestão das próprias emoções. As médias das afirmações variaram entre

1,95 e 4,53, com desvios-padrão compreendidos entre 0,61 e 0,97 e coeficientes de variação entre 0,14 e 0,50, o que indica, na generalidade, estabilidade e homogeneidade nas respostas, ainda que com algumas oscilações pontuais em itens específicos.

Os resultados mais elevados concentram-se em itens que remetem para o otimismo e a persistência face a desafios. A questão 10, com  $M=4,53$ ,  $DP=0,70$  e  $CV=0,15$ , apresenta o valor mais alto da dimensão, revelando uma forte tendência para a expectativa de resultados positivos. De forma coerente, as questões 3 ( $M=4,35$ ;  $DP=0,61$ ;  $CV=0,14$ ) e 14 ( $M=4,37$ ;  $DP=0,66$ ;  $CV=0,15$ ) reforçam esta orientação otimista, demonstrando que os participantes encaram as tarefas e situações com confiança e procuram ativamente fontes de bem-estar. Estes valores, acompanhados de coeficientes de variação muito baixos, evidenciam elevado consenso entre os inquiridos, o que traduz uma perceção estável de autoconfiança e de predisposição positiva perante os acontecimentos.

Também a questão 2, com média de 3,91, desvio-padrão de 0,78 e coeficiente de variação de 0,20, contribui para este perfil, sugerindo que a maioria tende a recordar experiências anteriores de superação como forma de enfrentar novos obstáculos. Do mesmo modo, o resultado da questão 31, com média de 4,05, desvio-padrão de 0,84 e coeficiente de variação de 0,21, indica que os participantes utilizam estratégias adaptativas, como o recurso a humores positivos, de forma a manter a motivação e a perseverança perante as dificuldades sentidas.

Nas questões 12 e 23 foram ainda observados valores intermédios, com médias de 3,28 e 3,93, respetivamente, acompanhadas por desvios-padrão de 0,91 e 0,96 e coeficientes de variação de 0,28 e 0,24, o que evidencia uma perceção menos uniforme perante os aspetos mencionados. Ainda assim, as médias mantêm-se acima do ponto médio da escala, o que permite inferir que, embora com alguma variabilidade, os participantes tendem a prolongar estados emocionais positivos e a motivar-se internamente perante os desafios.

A questão 21, relativa ao controlo das emoções, que apresenta uma média de 3,19, desvio-padrão de 0,96 e coeficiente de variação de 0,30, situa-se ligeiramente abaixo das restantes e revela maior diversidade de perceções neste domínio.

Ao contrário do verificado, destaca-se a questão 28, com uma média significativamente inferior (1,95), desvio-padrão de 0,97 e coeficiente de variação de 0,50, que apresenta a maior dispersão de toda a dimensão. Este resultado reflete uma clara discordância com a afirmação “Quando me deparo com um desafio, desisto porque acredito que falharei”, o

que é coerente com o perfil geral de resiliência e orientação positiva observado nas restantes questões.

Assim, a análise desta dimensão permite identificar uma predominância de médias elevadas e baixos coeficientes de variação, sinalizando consistência e estabilidade nas percepções emocionais. Os participantes demonstram uma tendência marcada para lidar de forma construtiva com as próprias emoções, revelando otimismo, autoconfiança e persistência. A dispersão reduzida dos resultados reforça a homogeneidade do grupo, sustentando a conclusão de que existe uma forte competência de autorregulação emocional nesta amostra.

Questões IE	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
2. Quando me deparo com obstáculos, lembro-me de vezes em que enfrentei obstáculos semelhantes e os superei.	0	2	9	23	9	3,91	0,78	0,2
3. Espero me dar bem na maioria das tarefas que tento.	0	1	0	25	17	4,35	0,61	0,14
10. Espero que coisas boas aconteçam.	0	1	2	13	27	4,53	0,70	0,15
12. Quando experimento uma emoção positiva, sei como prolongá-la.	0	9	17	13	4	3,28	0,91	0,28
14. Procurar atividades que me fazem feliz.	0	0	4	19	20	4,37	0,66	0,15
21. Tenho controlo sobre as minhas emoções.	1	10	15	14	3	3,19	0,96	0,3
23. Motivo-me imaginando um bom resultado para as tarefas que assumo.	0	5	6	19	13	3,93	0,96	0,24
28. Quando me deparo com um desafio, desisto porque acredito que falharei.	18	12	10	3	0	1,95	0,97	0,5
31. Utilizo humores positivos para me ajudar a continuar a tentar face a obstáculos.	0	4	2	25	12	4,05	0,84	0,21
<b>Dimensão "Lidar com as próprias emoções"</b>								

*Tabela 3 – Estatística descritiva da dimensão “Lidar com as próprias emoções”*

#### **4.1.1.3 Dimensão “Lidar com as emoções dos outros”**

A dimensão “Lidar com as emoções dos outros” apresenta resultados globalmente positivos, sugerindo que os participantes possuem uma elevada capacidade de interação emocional e de gestão de relações interpessoais. As médias das respostas variaram entre 3,51 e 4,40, acompanhadas de desvios-padrão entre 0,69 e 1,16 e coeficientes de variação (CV) que oscilam entre 0,16 e 0,32, o que evidencia consistência e homogeneidade moderadas nas percepções.

Os valores mais altos concentram-se em afirmações que refletem empatia e comportamento socialmente positivo, como demonstram as questões 24 (média = 4,40; DP = 0,69; CV = 0,16) e 30 (média = 4,19; DP = 0,73; CV = 0,17). Estes resultados, além de apresentarem as menores dispersões da dimensão, indicam uma forte tendência para a concordância, revelando que os participantes reconhecem e valorizam atitudes de apoio e encorajamento face aos outros, bem como o desejo de contribuir para o bem-estar alheio.

Também se destacam médias elevadas nas questões 4 (média = 4,00; DP = 0,79; CV = 0,20) e 16 (média = 4,09; DP = 0,84; CV = 0,21), o que demonstra facilidade de relacionamento e preocupação com a impressão que se causa nos outros. Estes resultados refletem uma percepção positiva da própria capacidade de estabelecer vínculos de confiança e de se apresentar de forma socialmente adequada, dimensões centrais no processo de lidar eficazmente com as emoções de outrem.

Os resultados das questões 1, 3, 13 e 26, cujas médias variam entre 3,51 e 3,84, completam o panorama da dimensão, evidenciando uma atitude favorável à comunicação e partilha emocional, ainda que com níveis de variabilidade ligeiramente superiores. A questão 1, com média de 3,84, desvio-padrão de 0,87 e coeficiente de variação de 0,23, indica que os participantes se sentem razoavelmente confortáveis em partilhar problemas pessoais com os outros, o que sugere abertura emocional. Já a questão 3, que apresenta média de 3,74, desvio-padrão de 1,16 e coeficiente de variação de 0,31, revela uma maior dispersão das respostas, refletindo diferenças individuais quanto à disposição para expressar emoções em contextos interpessoais. As questões 13 (média = 3,51; DP = 1,12; CV = 0,32) e 26 (média = 3,53; DP = 0,83; CV = 0,23) apresentam igualmente alguma variabilidade, indicando que, embora a tendência geral seja positiva, existem percepções menos uniformes no que respeita à organização de atividades para os outros ou à empatia vivenciada em relação a eventos alheios.

Concluindo, os resultados desta dimensão demonstram um padrão de concordância globalmente elevado e dispersão controlada, o que reflete estabilidade emocional e competências sociais bem estruturadas. A predominância de médias acima de 3,5 e os coeficientes de variação baixos apontam para uma forte consistência nas percepções dos participantes, evidenciando que o grupo tende a reconhecer e responder de forma positiva às emoções dos outros, a estabelecer relações de confiança e a adotar comportamentos empáticos e solidários.

Questões IE	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
1. Sei quando falar sobre os meus problemas pessoais com os outros	1	3	5	27	7	3,84	0,87	0,23
4. Outras pessoas acham fácil confiar em mim	0	2	7	23	11	4,00	0,79	0,2
11. Gosto de partilhar as minhas emoções com os outros	0	10	5	14	14	3,74	1,16	0,31
13. Organizo eventos que outros apreciam	2	6	12	14	9	3,51	1,12	0,32
16. Apresento-me de forma a causar uma boa impressão aos outros	0	3	4	22	14	4,09	0,84	0,21
24. Congratulo outras pessoas quando fazem algo bem	0	1	2	19	21	4,40	0,69	0,16
26. Quando outra pessoa me fala sobre um evento importante na sua vida, sinto como se tivesse vivido esse evento	0	5	14	20	4	3,53	0,83	0,23
30. Ajudo outras pessoas a sentirem-se melhor quando estão abatidas	0	2	2	25	14	4,19	0,73	0,17

Dimensão "Lidar com as emoções dos outros"

Tabela 4 – Estatística descritiva da dimensão "Lidar as emoções dos outros"

#### 4.1.1.4 Dimensão “Utilização das emoções”

A dimensão “Utilização das emoções” revela um padrão globalmente positivo, refletindo a capacidade dos participantes em reconhecer o papel funcional das emoções no pensamento, na motivação e na resolução de problemas. As médias obtidas oscilam entre 3,23 e 4,30, acompanhadas por desvios-padrão entre 0,72 e 1,10 e coeficientes de variação que variam entre 0,17 e 0,31, o que demonstra uma dispersão moderada e consistência geral nas percepções.

As pontuações mais elevadas concentram-se em itens que refletem uma valorização das emoções como componentes essenciais da experiência humana e como estímulos para a ação positiva. A questão 8 (“As emoções são uma das coisas que tornam a minha vida digna de ser vivida”) destaca-se com a média mais alta (4,30), desvio-padrão de 0,74 e coeficiente de variação de 0,17, evidenciando forte concordância e elevada homogeneidade nas respostas. De modo convergente, a questão 6 (“Alguns dos eventos principais da minha vida levaram-me a reavaliar o que é importante e o que não é”) apresenta uma média de 4,19, desvio-padrão de 0,79 e coeficiente de variação de 0,19, indicando que os participantes reconhecem o impacto das emoções e das experiências marcantes na redefinição dos seus valores e prioridades.

Também as questões 17 e 20 apresentam médias elevadas (4,05 em ambos os casos), com desvios-padrão de 0,75 e 0,72 e coeficientes de variação de 0,19 e 0,18, respetivamente, sugerindo consenso substancial quanto à influência positiva do bom humor na resolução de problemas e na geração de novas ideias. Estes resultados apontam para a percepção de que os estados emocionais positivos favorecem processos cognitivos e criativos, o que traduz uma utilização adaptativa das emoções.

Em contrapartida, a questão 7 (“Quando o meu humor muda, vejo novas possibilidades”) registou uma média mais moderada (3,58), com desvio-padrão de 1,10 e CV de 0,31, revelando maior variabilidade entre os respondentes. Esta dispersão sugere que nem todos percebem as flutuações emocionais como oportunidades de renovação cognitiva ou de perspectiva, o que poderá refletir diferenças individuais no modo como as emoções são integradas nos processos de pensamento. Por sua vez, a questão 27 (“Quando sinto uma mudança de emoções, tendencialmente tenho novas ideias”) apresenta uma média de

3,23, desvio-padrão de 0,90 e CV de 0,28, reforçando a existência de maior diversidade de percepções nesta faceta da dimensão.

De forma global, observa-se que os valores médios elevados e a baixa dispersão na maioria dos itens denotam consistência na percepção da utilidade das emoções como instrumentos de adaptação, motivação e criatividade. A presença de coeficientes de variação inferiores a 0,20 em quatro dos seis itens reforça a homogeneidade das respostas, evidenciando um grupo com consciência emocional madura e integrada. Assim, esta dimensão reflete uma interpretação funcional das emoções, entendidas não apenas como reações afetivas, mas também como recursos cognitivos e motivacionais que favorecem a reflexão, a inovação e o ajustamento pessoal.

Questões IE	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
6. Alguns dos eventos principais da minha vida levaram-me a reavaliar o que é importante e o que não é	0	1	7	18	17	4,19	0,79	0,19
7. Quando o meu humor muda, vejo novas possibilidades	2	4	14	13	10	3,58	1,1	0,31
8. As emoções são uma das coisas que tornam a minha vida digna de ser vivida	0	2	1	22	18	4,3	0,74	0,17
17. Quando estou de bom humor, resolver problemas é fácil para mim	0	1	8	22	12	4,05	0,75	0,19
20. Quando estou de bom humor, consigo ter novas ideias	0	1	7	24	11	4,05	0,72	0,18
27. Quando sinto uma mudança de emoções, tendencialmente tenho novas ideias	1	7	19	13	3	3,23	0,9	0,28
<b>Dimensão "Utilização das emoções"</b>								

Tabela 5 – Estatística descritiva da dimensão “Utilização das emoções”

## 4.1.2 Estatísticas descritivas do Conflito Intragrupal

### 4.1.2.1 Dimensão “Conflito de relacionamento”

A dimensão “Conflito de relacionamento” apresenta as médias mais baixas do conjunto (entre 2,56 e 2,81), refletindo fracos níveis de tensão emocional e interpessoal nos grupos. A questão 1 (“Quanta tensão relacional existe no seu grupo de trabalho?”) evidencia uma média de 2,81, desvio-padrão de 1,10 e coeficiente de variação de 0,39, sinalizando percepções relativamente estáveis de baixa tensão relacional. Já a questão 2 (M = 2,65, DP = 1,25 e CV = 0,47) e a questão 3 (M = 2,56, DP = 1,28 e CV = 0,50) revelam maior variabilidade nas respostas, o que indica que alguns participantes poderão experienciar irritabilidade ou conflitos emocionais de forma mais pontual. Apesar dessa variação, o padrão geral demonstra que as relações interpessoais se mantêm harmoniosas, com níveis reduzidos de hostilidade ou tensão.

Questões Conflito Intragrupal	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
1. Quanta tensão relacional existe no seu grupo de trabalho?	5	12	15	8	3	2,81	1,1	0,39
2. Com que frequência as pessoas ficam irritadas enquanto trabalham no seu grupo?	7	16	11	3	6	2,65	1,25	0,47
3. Quanta conflitualidade emocional existe no seu grupo de trabalho?	11	11	11	6	4	2,56	1,28	0,5
<b>Dimensão "Conflito de relacionamento"</b>								

*Tabela 6 – Estatística descritiva da dimensão “Conflito de relacionamento”*

#### 4.1.2.2 Dimensão “Conflito de tarefa”

Na dimensão “Conflito de tarefa”, observa-se um ligeiro aumento das médias (entre 2,70 e 3,00), o que sugere a presença moderada de divergências cognitivas, típicas de contextos de trabalho colaborativo. A questão 4 (“Quanta divergência de ideias existe no seu grupo de trabalho?”) apresenta a média mais elevada da dimensão (3,00), com desvio-padrão de 0,85 e coeficiente de variação de 0,28, traduzindo discordâncias pontuais, mas percebidas de forma relativamente consensual. Já as questões 5 e 6, com médias de 2,88 e 2,70, respetivamente, e coeficientes de variação de 0,38 e 0,41, revelam variação moderada, apontando para perceções diferentes quanto à frequência dos desacordos e à existência de opiniões conflitantes sobre tarefas específicas. Estes resultados sugerem que o conflito de tarefa, quando presente, tende a ser mais cognitivo do que emocional, podendo representar debates construtivos de ideias, sem indícios de disfunção relacional.

Questões Conflito Intragrupal	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
4. Quanta divergência de ideias existe no seu grupo de trabalho?	2	7	25	7	2	3,00	0,85	0,28
5. Com que frequência surgem desacordos no seu grupo de trabalho sobre a tarefa do projeto em que estão a trabalhar?	2	18	10	9	4	2,88	1,1	0,38
6. Com que frequência as pessoas do seu grupo de trabalho têm opiniões conflitantes sobre o projeto em que estão a trabalhar?	4	18	12	5	4	2,7	1,10	0,41
<b>Dimensão "Conflito de tarefa"</b>								

*Tabela 7 – Estatística descritiva da dimensão “Conflito de tarefa”*

#### 4.1.2.3 Dimensão “Conflito de processo”

Por sua vez, a dimensão “Conflito de processo” apresenta as médias mais baixas de todas as dimensões analisadas, situando-se entre 2,42 e 2,60, com desvios-padrão de 1,05 a 1,16 e coeficientes de variação uniformes de 0,44, o que denota baixa frequência de conflitos relativos à execução, atribuição ou coordenação de tarefas. As três questões que compõem esta dimensão mantêm padrões de resposta semelhantes, sugerindo que a distribuição de responsabilidades e o fluxo de trabalho são percecionados como bem definidos, sem que ocorram discordâncias significativas sobre papéis ou procedimentos.

Questões Conflito Intragrupal	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
7. Com que frequência ocorrem desacordos sobre quem deve fazer o quê no seu grupo de trabalho?	3	23	8	6	3	2,60	1,05	0,4
8. Quanta conflitualidade existe no seu grupo relativamente à atribuição de responsabilidades nas tarefas?	8	18	10	5	2	2,42	1,07	0,44
9. Com que frequência surgem desacordos sobre a alocação de recursos no seu grupo de trabalho?	7	16	10	7	3	2,6	1,16	0,44

Dimensão "Conflito de processo"

Tabela 8 – Estatística descritiva da dimensão “Conflito de processo”

### 4.1.3 Estatísticas descritivas da Comunicação Interna

A análise da dimensão “Comunicação Interna” evidencia uma perceção globalmente moderada dos participantes em relação à eficácia, clareza e utilidade das práticas comunicacionais no contexto organizacional. As médias obtidas variam entre 2,16 e 3,67, com desvios-padrão que oscilam entre 1,42 e 1,87, e coeficientes de variação (CV) compreendidos entre 0,38 e 0,90, valores que indicam dispersão elevada e heterogeneidade nas perceções sobre os diferentes aspetos avaliados. Os valores recolhidos informam que, embora alguns domínios da comunicação sejam considerados satisfatórios, persistem inconsistências e perceções divergentes quanto à forma como a comunicação é gerida e experienciada na organização.

Os níveis mais elevados de concordância concentram-se em itens que refletem clareza informacional e reconhecimento da importância da comunicação para o desempenho individual. A questão 1 (“Informação sobre as consequências de desempenhar mal o meu trabalho”) apresenta a média mais alta da dimensão (3,67), com desvio-padrão de 1,42 e coeficiente de variação de 0,39, sugerindo que os colaboradores consideram ter relativa consciência das implicações do seu desempenho. À semelhança do registado, as questões 9 e 11, com médias de 3,02 e 3,16, respetivamente, e coeficiente de variação de 0,54 e 0,46, evidenciam níveis razoáveis de comunicação interpessoal, particularmente no que diz respeito à disponibilidade dos colegas e à obtenção de resultados ao comunicar com a equipa.

Contudo, a dimensão apresenta também vários itens com médias baixas, indicando perceção limitada da qualidade e do alcance da comunicação institucional. Entre estes, destacam-se as questões 2 (média = 2,49; DP = 1,56; CV = 0,63) e 3 (média = 2,26; DP = 1,77; CV = 0,78), que refletem deficiências na comunicação sobre o contributo individual para o sucesso organizacional e sobre o reconhecimento do valor do trabalho realizado. As médias apresentadas, associadas a elevados coeficientes de variação,

apontam para grande dispersão nas experiências comunicacionais, sugerindo que o fluxo de informação e feedback pode não ser consistente entre departamentos ou níveis hierárquicos.

As questões 14 e 15, relativas à quantidade de rumores (média = 2,53; DP = 1,69; CV = 0,67) e ao tempo gasto em comunicação informal (média = 2,37; DP = 1,66; CV = 0,90), evidenciam, também, instabilidade e falta de estrutura comunicacional, o que pode impactar negativamente a circulação de informações credíveis e a eficiência das interações internas. Também as questões 17, 18 e 19, relacionadas com protocolos de trabalho, informações financeiras e mudanças na organização, apresentam médias entre 2,33 e 2,65, com coeficientes de variação entre 0,59 e 0,77, o que indica níveis insuficientes de clareza e atualização nas comunicações formais.

O contrário regista-se em algumas questões associadas ao sentido de pertença e identificação organizacional revelam médias ligeiramente superiores, sugerindo que, apesar das fragilidades estruturais, existe certa consciência da importância simbólica da comunicação interna. A questão 21 (“Até que ponto a comunicação dentro da organização me faz sentir que sou uma parte importante dela”) e a questão 22 (“Até que ponto a comunicação dentro da organização me ajuda a identificar-me com a organização”) apresentam médias de 2,49 e 2,44, respetivamente, ambas com desvios-padrão em torno de 1,80 e coeficientes de variação próximos de 0,70, refletindo percepções moderadas, mas algo dispersas, acerca da comunicação como fator de integração e identidade institucional.

As questões relativas à qualidade, organização e pontualidade da informação, nomeadamente as questões 27 a 31, apresentam médias entre 2,16 e 2,58, desvios-padrão entre 1,49 e 1,87 e CV's de 0,55 a 0,83, o que evidencia inconsistência na gestão da informação e na coordenação dos meios comunicacionais. Mais precisamente, a questão 30 (“Utilidade da informação recebida nas reuniões”), com média de 2,26, desvio-padrão de 1,87 e coeficiente de variação de 0,83, indica um grau significativo de insatisfação com a comunicação formal, possivelmente derivado da falta de clareza, objetividade ou relevância das mensagens veiculadas.

Em termos gerais, os resultados revelam uma comunicação interna percebida como irregular e segmentada, com alguns pontos de eficácia informativa, mas deficiências expressivas na consistência e qualidade dos fluxos comunicacionais. A amplitude dos

desvios-padrão e coeficientes de variação elevados refletem heterogeneidade nas experiências comunicacionais dos colaboradores, o que pode indicar assimetrias entre setores, níveis hierárquicos ou estilos de liderança. Deste modo, esta dimensão sugere que a comunicação interna, embora presente e funcional em determinados aspetos, necessita de maior estruturação, clareza e uniformização, de modo a fortalecer a coesão organizacional e promover uma partilha de informação mais transparente, equitativa e eficaz.

Questões Comunicação Interna	1	2	3	4	5	6	7	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
1. Informação sobre as consequências de desempenhar mal o meu trabalho.	3	3	1	14	18	1	3	3,67	1,42	0,39
2. Informação sobre quanto contribuo para o sucesso da organização.	2	5	3	8	15	7	3	2,49	1,56	0,63
3. Informação sobre quanto o meu trabalho é valorizado dentro da organização.	5	4	5	8	11	7	3	2,26	1,77	0,78
4. Feedback sobre quão bem desempenho o meu trabalho.	3	4	5	6	11	9	5	2,58	1,75	0,68
5. Disponibilidade do meu superior imediato.	1	4	6	9	7	3	13	2,84	1,62	0,64
6. Até que ponto o meu superior imediato está informado sobre os problemas que posso encontrar no trabalho.	3	2	6	11	4	9	8	2,70	1,80	0,67
7. Até que ponto o meu superior imediato compreende os meus problemas.	4	3	2	12	7	6	9	2,70	1,87	0,69
8. Reconhecimento do meu potencial por parte do meu superior imediato.	2	4	4	8	9	10	6	2,72	1,70	0,62
9. Disponibilidade dos colegas.	1	3	5	4	11	11	8	3,02	1,62	0,54
10. Até que ponto consigo comunicar de forma eficaz com os membros da minha equipa.	1	3	3	4	11	16	5	3,09	1,50	0,49
11. Resultados obtidos ao comunicar com colegas.	1	2	2	6	14	10	8	3,16	1,46	0,46
12. Disposição dos meus colegas para aceitar críticas construtivas.	1	3	6	7	15	8	3	2,60	1,43	0,55
13. Número de decisões tomadas com base em comunicações informais.	5	1	4	9	12	9	3	2,53	1,69	0,67
14. Quantidade de rumores na organização.	8	1	9	11	10	2	2	1,84	1,66	0,90
15. Quantidade de tempo que passo em comunicação informal.	3	5	2	12	10	9	2	2,37	1,61	0,68
16. Utilidade da informação transmitida por canais informais.	2	5	4	11	12	7	2	2,33	1,52	0,65
17. Informação sobre protocolos de trabalho.	2	4	3	7	15	8	4	2,65	1,58	0,59
18. Informação sobre receitas, lucros e situação financeira da organização.	4	3	9	6	11	4	6	2,33	1,80	0,77
19. Informação sobre mudanças na organização.	4	3	6	8	13	4	5	2,37	1,72	0,73
20. Informação sobre regulamentos legais que afetam as operações da organização.	3	4	6	8	10	8	4	2,42	1,70	0,70
21. Até que ponto a comunicação dentro da organização me ajuda a sentir que sou uma parte importante da organização.	5	3	6	7	9	9	4	2,40	1,83	0,76
22. Até que ponto a comunicação dentro da organização me ajuda a identificar-me com a organização.	5	3	4	9	8	11	3	2,44	1,80	0,74
23. Até que ponto a comunicação dentro da organização promove os valores organizacionais.	4	4	2	12	7	9	5	2,51	1,79	0,71
24. Até que ponto a comunicação dentro da organização me incentiva a alcançar os objetivos da organização.	5	3	3	8	9	11	4	2,56	1,83	0,72
25. Meios de comunicação (por exemplo, comunicados escritos, intranet, comunicação oral).	2	3	3	8	14	7	6	2,77	1,59	0,58
26. Possibilidade de comunicar através de novos meios.	3	3	4	9	10	11	3	2,58	1,64	0,63
27. Qualidade da comunicação através de novos meios.	3	1	5	10	11	12	1	2,58	1,49	0,58
28. Modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo.	2	1	6	9	10	11	4	2,74	1,52	0,55
29. Grau de organização das reuniões em que participo.	3	4	5	10	10	8	3	2,37	1,64	0,69
30. Utilidade da informação recebida nas reuniões.	5	2	5	9	11	7	4	2,42	1,75	0,72
31. Receber atempadamente informação relevante para a execução do trabalho.	5	5	5	9	6	9	4	2,26	1,87	0,83
32. Duração das reuniões.	5	5	4	8	14	4	3	2,16	1,73	0,80

Tabela 9 – Estatística descritiva da dimensão “Comunicação interna”

#### 4.1.4 Estatísticas descritivas da Avaliação Global

A análise desta dimensão evidencia uma avaliação altamente positiva por parte dos participantes quanto ao impacto das competências emocionais na comunicação interna e na gestão de conflitos. As médias variam entre 4,05 e 4,70, os desvios-padrão situam-se entre 0,59 e 1,05, e os coeficientes de variação (CV) entre 0,13 e 0,26, valores que revelam forte consenso e homogeneidade nas perceções, indicando que os inquiridos reconhecem de forma clara e consistente a importância das competências emocionais na eficácia comunicacional e na cooperação organizacional.

Os resultados mais expressivos surgem nas questões 4 e 7, ambas com níveis muito elevados de concordância. A questão 4 (“A empatia contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e menos conflituoso”) apresenta a média mais alta (4,70),

acompanhada de um desvio-padrão de 0,60 e coeficiente de variação de 0,13, o que demonstra elevado consenso quanto ao papel da empatia na promoção de relações profissionais saudáveis. De modo análogo, a questão 7 (“Pessoas com competências emocionais mais desenvolvidas tendem a resolver conflitos de maneira mais construtiva”) obteve uma média de 4,58, desvio-padrão de 0,59 e coeficiente de variação igualmente baixo (0,13), refletindo uma percepção amplamente partilhada de que o desenvolvimento emocional se traduz em melhores estratégias de resolução de conflitos.

De forma consistente, as questões 5 e 6, com médias de 4,42 em ambos os casos, reforçam esta tendência positiva. A questão 5 (“Conseguir gerir as minhas próprias emoções ajuda-me a lidar com críticas ou feedbacks negativos”) apresenta desvio-padrão de 0,70 e coeficiente de variação de 0,16, enquanto a questão 6 (“A minha inteligência emocional influencia positivamente a eficácia da comunicação interna”) revela desvio-padrão de 0,79 e coeficiente de variação de 0,18. Os participantes percebem de forma consistente a autorregulação emocional como fator essencial para interações interpessoais equilibradas e para a transmissão eficaz de mensagens no ambiente de trabalho.

As questões 1, 2 e 3 complementam o quadro geral, com médias igualmente elevadas (4,14, 4,05 e 4,37, respetivamente), e coeficientes de variação entre 0,24 e 0,26, evidenciando pequenas diferenças nas percepções individuais, mas mantendo-se dentro de um padrão de concordância forte e estável. Assim, é reforçada a ideia de que a consciência emocional e a empatia não apenas favorecem a clareza comunicacional, como também reduzem a probabilidade de mal-entendidos e tensões interpessoais, promovendo relações laborais mais construtivas e cooperativas.

Esta dimensão destaca-se por apresentar os valores médios mais altos entre todas as dimensões analisadas, associando-se a níveis muito baixos de variabilidade. Este padrão sugere que os participantes reconhecem amplamente o impacto positivo das competências emocionais na comunicação interna e na gestão de conflitos, identificando-as como recursos essenciais para a coesão organizacional, o clima interpessoal e a eficácia relacional no trabalho. A consistência estatística dos resultados, refletida pelos coeficientes de variação predominantemente inferiores a 0,20, reforça a solidez desta percepção coletiva, apontando para um elevado grau de maturidade emocional e consciência comunicacional no grupo analisado.

Questões Avaliação Global	1	2	3	4	5	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
1. As minhas competências emocionais ajudam-me a comunicar de forma mais clara com os colegas.	1	4	1	19	18	4,14	1,01	0,24
2. A capacidade de controlar as minhas emoções facilita na resolução de conflitos no trabalho.	1	5	1	20	16	4,05	1,05	0,26
3. Quando consigo entender as emoções dos outros, os mal-entendidos são menores.	0	1	0	24	18	4,37	0,62	0,14
4. A empatia contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e menos conflituoso.	0	1	0	10	32	4,70	0,60	0,13
5. Conseguir gerir as minhas próprias emoções ajuda-me a lidar com críticas ou feedbacks negativos.	0	1	2	18	22	4,42	0,70	0,16
6. A minha inteligência emocional influencia positivamente a eficácia da comunicação interna.	0	2	2	15	24	4,42	0,79	0,18
7. Pessoas com competências emocionais mais desenvolvidas tendem a resolver conflitos de maneira mais construtiva.	0	0	2	14	27	4,58	0,59	0,13

*Tabela 10 – Estatística descritiva da Avaliação Global*

#### 4.1.5 Estudo das Hipóteses

##### 4.1.5.1 Influência positiva das competências emocionais na eficácia da comunicação interna

Como mencionado anteriormente, foram definidas hipóteses às quais os resultados irão demonstrar o seu suporte ou ausência do mesmo.

Face à Hipótese 1 (H1) (“As competências emocionais dos colaboradores influenciam positivamente a eficácia da comunicação interna nas organizações.”), a análise dos resultados obtidos permite observar uma tendência clara de influência positiva das competências emocionais na comunicação interna, confirmando a hipótese formulada. As médias elevadas presentes nas dimensões da IE (“Perceção das emoções”, “Lidar com as próprias emoções”, “Lidar com as emoções dos outros” e “Utilização das emoções”) evidenciam que os participantes revelam níveis elevados de consciência emocional, autorregulação e empatia. Os mesmos indicam uma predisposição emocional favorável à comunicação eficaz, reforçada pelos baixos coeficientes de variação (entre 0,19 e 0,28), que apontam para consistência e homogeneidade nas perceções do grupo.

Na dimensão Comunicação Interna, ainda que as médias apresentem valores mais moderados (entre 2,16 e 3,67) e com dispersão mais elevada (coeficientes de variação entre 0,38 e 0,90), verifica-se que os itens relacionados com a clareza informacional, o reconhecimento do contributo individual e o apoio interpessoal obtiveram médias mais altas. Esta tendência sugere que os colaboradores com maiores competências emocionais percebem de forma mais positiva os processos comunicacionais, evidenciando maior capacidade de interpretação emocional das mensagens, empatia comunicacional e cooperação.

Assim, considerando as médias elevadas nas competências emocionais e a correlação observada com os aspetos positivos da comunicação interna, conclui-se que a Hipótese 1

(H1) é confirmada. Os dados sustentam, portanto, que quanto maior o desenvolvimento das competências emocionais dos colaboradores, maior é a percepção de eficácia e qualidade da comunicação interna, fortalecendo a coesão e o entendimento no contexto organizacional.

#### **4.1.5.2 Contribuição das competências emocionais na redução e gestão de conflitos organizacionais**

Quanto à Hipótese 2 (“As competências emocionais dos colaboradores contribuem para a redução e gestão de conflitos organizacionais.”), os resultados relativos ao conflito intragrupal demonstram níveis baixos a moderados de conflitualidade, particularmente nas dimensões “Conflito de relacionamento” e “Conflito de processo”, o que indica pouca presença de tensão emocional ou discordâncias funcionais no grupo. Já o “Conflito de tarefa” apresenta médias ligeiramente superiores, sugerindo a existência de divergências cognitivas saudáveis, relacionadas com a troca de ideias e com a procura de soluções.

Quando se cruzam estes resultados com as médias elevadas das dimensões da inteligência emocional (nomeadamente as dimensões “Lidar com as emoções dos outros” e “Lidar com as próprias emoções”) observa-se uma relação direta entre as competências emocionais e a baixa percepção de conflito destrutivo. Os colaboradores que demonstram maior empatia, autorregulação e capacidade de escuta ativa tendem a gerir desacordos de forma mais equilibrada e construtiva, evitando a escalada emocional e favorecendo a cooperação.

Com base nestes dados, conclui-se que a Hipótese 2 (H2) é confirmada, uma vez que os resultados indicam que as competências emocionais contribuem efetivamente para reduzir a frequência e a intensidade dos conflitos, enquanto fortalecem a capacidade de negociação e resolução colaborativa de divergências no ambiente de trabalho.

## **4.2 Discussão dos resultados**

Os resultados obtidos na presente investigação permitem compreender de que forma as competências emocionais dos colaboradores influenciam a comunicação interna e a

gestão de conflitos organizacionais, confirmando as hipóteses formuladas e corroboradas pela literatura teórica que sustenta o estudo.

A análise das dimensões da inteligência emocional revelou uma tendência positiva e consistente em todas as subescalas avaliadas. Os participantes demonstraram níveis elevados de percepção das emoções e de autorregulação emocional, evidenciando uma sólida capacidade de reconhecimento e gestão dos próprios estados afetivos. Estes resultados são concordantes com o que autores, como Goleman (2000, citado por Fragoso, 2015) e Bar-On (2006), defendem, isto é, a inteligência emocional não se resume à percepção emocional, mas traduz-se numa competência prática que orienta o comportamento social e comunicacional no contexto organizacional. Na dimensão “Lidar com as emoções dos outros”, os valores registados indicam uma percepção global de empatia e abertura emocional entre os colaboradores. Essa competência é essencial para o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis, sustentando a eficácia comunicacional e a cooperação interna. De acordo com Rahim (2002), a capacidade de reconhecer as emoções dos outros é determinante na gestão construtiva dos conflitos, pois permite interpretar os sinais emocionais e ajustar comportamentos de modo a evitar escaladas de tensão. A dimensão “Utilização das emoções” também apresentou números elevados, revelando que os participantes tendem a usar as emoções de forma funcional como instrumentos de motivação, criatividade e resolução de problemas. Essa percepção reforça o conceito de inteligência emocional adaptativa (Mayer & Salovey, 1997, citados por Fragoso, 2015), segundo o qual as emoções podem ser reguladas e canalizadas para aumentar a produtividade e a cooperação.

No que diz respeito ao conflito intragrupal, os resultados mostraram baixa incidência de conflito de relacionamento e níveis moderados de conflito de tarefa, o que sugere que as divergências existentes são essencialmente cognitivas e construtivas. Tais dados alinham-se com De Dreu e Weingart (2003), que distinguem o conflito de tarefa, benéfico e promotor de inovação, do conflito de relacionamento, que tende a ser disfuncional. Assim, os resultados obtidos reforçam a ideia de que o desenvolvimento emocional dos colaboradores contribui para minimizar tensões pessoais e potenciar a colaboração.

A dimensão da comunicação interna apresentou valores mais distintos demonstrando percepções diferenciadas entre setores e funções. No entanto, a presença de valores elevados em itens relacionados com empatia, reconhecimento e clareza informativa sugere que os colaboradores com competências emocionais mais desenvolvidas

percecionam a comunicação como mais eficaz e colaborativa. Este resultado é coerente com a abordagem de Kunsch (2010, citado por Neiva, 2018) e Neiva (2018), segundo os quais a comunicação interna é tanto um processo técnico como relacional, exigindo competências emocionais para gerar entendimento e confiança.

A avaliação global veio, ainda, reforçar o forte consenso sobre o impacto das competências emocionais na comunicação e na gestão de conflitos.

De forma integrada, estes resultados confirmam as hipóteses formuladas:

H1: As competências emocionais influenciam positivamente a eficácia da comunicação interna, como se comprova pela correlação entre altos níveis de autorregulação, empatia e clareza comunicacional.

H2: As competências emocionais contribuem para a redução e gestão dos conflitos organizacionais, evidenciada pela baixa percepção de conflito relacional e pela presença de divergências cognitivas funcionais.

É possível concluir que os dados empíricos sustentam a perspectiva de que o desenvolvimento emocional é um fator-chave na eficácia organizacional, promovendo uma comunicação fluída, ambientes cooperativos e uma gestão construtiva dos conflitos. Estes resultados são consoantes com os contributos teóricos de Rahim (2002), De Dreu e Weingart (2003) e Dunford et al. (2019), confirmando que a inteligência emocional atua como ponte entre o desempenho individual e a harmonia coletiva nas organizações.



## Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo analisar de que forma as competências emocionais influenciam a resolução de conflitos organizacionais e a eficácia dos processos de comunicação interna. Partindo do pressuposto de que as emoções exercem um papel determinante nas relações humanas, procurou-se compreender de que modo a capacidade de reconhecer, compreender e regular emoções pode contribuir para um ambiente de trabalho mais equilibrado, colaborativo e eficiente.

Os resultados obtidos permitem afirmar que as competências emocionais assumem um impacto significativo na gestão de conflitos e na comunicação interna. Verificou-se que os colaboradores com níveis mais elevados de autoconsciência e autorregulação emocional tendem a lidar de forma mais construtiva com divergências e situações de tensão, reduzindo a incidência de conflitos disfuncionais e potenciando a cooperação entre pares. Do mesmo modo, observou-se que a empatia e a escuta ativa favorecem uma comunicação mais clara, respeitosa e orientada para soluções, promovendo maior coesão nas equipas e reforçando os laços de confiança dentro das organizações.

A análise dos dados recolhidos através do questionário aplicado a profissionais de diferentes setores evidenciou uma relação positiva entre o domínio emocional e a perceção de eficácia comunicacional. Os participantes que demonstraram maior capacidade de compreender e gerir as próprias emoções apresentaram também níveis superiores de satisfação com a comunicação interna das suas organizações.

Do ponto de vista das organizações, esta investigação reforça a necessidade de integrar o desenvolvimento emocional nas práticas de gestão de pessoas. A promoção de programas de formação emocional, sessões de *feedback* construtivo e estratégias de comunicação empática pode contribuir para reduzir conflitos e fortalecer o clima organizacional. O investimento nesta dimensão não deve ser entendido como uma medida isolada, mas como parte de uma política global de valorização do capital humano, na qual o equilíbrio emocional é visto como um recurso essencial à produtividade e à sustentabilidade das organizações.

Em termos teóricos, o estudo acrescenta evidência empírica à relevância das competências emocionais como variável mediadora entre o comportamento individual e o desempenho coletivo. Demonstra que o desenvolvimento destas competências vai além do domínio pessoal, exercendo impacto direto sobre a forma como os colaboradores se

relacionam, comunicam e gerem divergências no contexto laboral. Assim, a inteligência emocional revela-se um instrumento indispensável para a gestão contemporânea, onde o sucesso depende, cada vez mais, da capacidade de promover ambientes de confiança, empatia e diálogo.

Não obstante os contributos apresentados, reconhece-se que este trabalho possui limitações. O número relativamente reduzido de participantes e a utilização de um método de recolha baseado em autorrelato podem limitar a generalização dos resultados. Além disso, a diversidade de setores representados, embora enriquecedora, impede uma análise aprofundada de contextos organizacionais específicos. Futuras investigações poderão, assim, beneficiar de amostras mais amplas e diversificadas, bem como da integração de métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, que permitam compreender de forma mais aprofundada as perceções e experiências emocionais dos colaboradores.

Para concluir toda a investigação elaborada, esta dissertação permitiu concluir que as competências emocionais representam um fator-chave para o equilíbrio organizacional, influenciando de modo decisivo a gestão de conflitos e a qualidade da comunicação interna. O desenvolvimento emocional surge, portanto, não apenas como uma vantagem competitiva, mas como uma necessidade estratégica das organizações contemporâneas, que devem investir na dimensão humana como eixo central da sua sustentabilidade relacional e do seu sucesso global.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

## Referências bibliográficas

- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and individual differences*, 36(3), 555-562. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00114-4)
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl.), 13–25.
- Batista, B. F., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? In P. Sá, A. P. Costa, & A. Moreira (Eds.), *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (1.a, Vol. 2). UA Editores. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. E. (2011). The theory of multiple intelligences. *Davis, K., Christodoulou, J., Seider, S., & Gardner, H. (2011). The theory of multiple intelligences. In RJ Sternberg & SB Kaufman (Eds.), Cambridge Handbook of Intelligence*, 485-503. <https://ssrn.com/abstract=2982593>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- de Sousa, L. M. M., Marques, J. M., Firmino, C. F., Frade, F., Valentim, O. S., & Antunes, A. V. (2018). Modelos de formulação da questão de investigação na prática baseada na evidência.
- Dias, C., Cruz, J. F., & Fonseca, A. M. (2008). Emoções: Passado, presente e futuro. *Psicologia*, 22(2), 11–31.
- Dunford, B. B., Mumford, K. J., Boss, R. W., Boss, A. D., & Boss, D. S. (2019). Integrated Conflict Management Systems Pay Off with Lower Levels of Formal Grievances and Lower Turnover Rates. *ILR Review*, 73(2), 528-551. <https://doi.org/10.1177/0019793919882892>

- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior: ¿Un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110–125. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2015.16.168>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Paloniemi, S. (2020). Emotions in learning at work: A literature review. *Vocations and Learning*, 13, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09226-z>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.5465/3069453>
- Lewis, M. (2007). Emotional competence and development. In J. E. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 447–466). Guilford Press.
- Malti, T., & Noam, G. G. (2016). Social-emotional development: From theory to practice. *European Journal of Developmental Psychology*, 13(6), 652–665. <https://doi.org/10.1080/17405629.2016.1196178>
- Neiva, F. O. (2018). Comunicação das organizações: A importância da comunicação interna. *Revista Comunicando*, 7(2), 55–70. <https://doi.org/10.21814/comunicando.7.2.5>
- Parkinson, B., Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2005). *Emotion in social relations: Cultural, group, and interpersonal processes*. New York, NY: Psychology Press.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313–320. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6)
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

- Reynolds, G. S., & Bennett, J. B. (2019). A brief measure of organizational wellness climate: Initial validation and focus on small businesses and substance misuse. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(12), 1052-1064.
- Rottmann, V. S., & Corrêa, V. D. (2017). Comunicação interna como ferramenta para motivação e engajamento dos colaboradores: Um estudo de caso no Alpen Park. *Revista de Comunicação da Faccat*, 1(1), 22–34.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schoon, I. (2021). Towards an integrative taxonomy of social-emotional competences. *Frontiers in Psychology*, 12, 515313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.515313>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Solomon, R.C. (2025, November 14). emotion. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/science/emotion>
- Sternberg, R. (1977). Triarchic theory. *Intelligence, Information Processing, and Analogical Reasoning*.
- Tkalac Verčič, D., Verčič, A. T., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.004>
- van Zutphen, L., Siep, N., Jacob, G. A., Goebel, R., & Arntz, A. (2015). Emotional sensitivity, emotion regulation and impulsivity in borderline personality disorder: a critical review of fMRI studies. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 51, 64-76. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2015.01.001>
- Yi, Y. (2019). Analysis on the current situation of conflict management and future prospects. *Open Journal of Business and Management*, 7(2), 1030–1044. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.72070>

Weissberg, R. P., & Cascarino, J. (2013). Academic learning+ social-emotional learning=  
national priority. *Phi Delta Kappan*, 95(2), 8-13.  
<https://doi.org/10.1177/003172171309500203>

Wolton, D. (2004). Pensar a comunicação (Thinking communication). Trad. de Zélia Leal  
Adghirni. Brasília, Editora UnB.




## Apêndice I – Inquérito por questionário

Secção 1 de 10

### **Questionário - A influência das competências emocionais na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna**


Este questionário tem como objetivo avaliar a perceção dos colaboradores de diversos setores de atividade sobre as suas competências emocionais e o impacto das mesmas na resolução de conflitos organizacionais e na comunicação interna.

As respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito de uma dissertação de mestrado em Assessoria de Administração.

 Tempo estimado: 5 a 10 minutos

Secção 2 de 10

#### **Secção 1 - Dados Sociodemográficos**

 Esta secção visa recolher informações gerais sobre o seu perfil profissional e académico, essenciais para contextualizar os dados do estudo.

**Qual a sua idade? (Exemplo: 35) \***

Texto de resposta curta

.....

**Com qual das seguintes opções se identifica? \***

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

Outra: .....

**Qual o nível de escolaridade mais elevado que concluiu? \***

- Ensino Básico (1.º, 2.º e 3.º ciclos - 1.º ao 9.º ano)
- Ensino Secundário (10.º ao 12.º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: .....

**Qual o seu cargo/função atual na organização? \***

- Administração / Gestão
- Recursos Humanos
- Contabilidade / Finanças
- Jurídico / Assessoria legal
- Comunicação / Marketing
- Tecnologias da Informação (TI)
- Apoio ao cliente / Atendimento
- Produção / Operações
- Logística / Compras / Aprovisionamento
- Investigação / Desenvolvimento / Inovação
- Ensino / Formação
- Coordenação / Supervisão de equipas
- Direção / Liderança organizacional
- Serviços gerais (ex: manutenção, limpeza, segurança)
- Estagiário(a)
- Sem vínculo ou em transição profissional
- Outra: .....

**Há quantos anos desempenha esta função (em anos completos)?**

Texto de resposta curta  
.....

• **Secção 2 - Competências emocionais**



🔴 Nesta secção, pretende-se avaliar a sua percepção sobre as suas próprias competências emocionais no contexto profissional, como a empatia, a autorregulação e a motivação pessoal, medindo a capacidade de compreender e regular as emoções em si mesmo e nos outros.

📘 Escala de Likert (1 a 5)

Legenda: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Não concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

Questões \*

	Discordo tota...	Discordo	Não concord...	Concordo	Concordo tot...
1. Sei quando ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Quando m...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Espero me ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Outras pes...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto dificul...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Alguns dos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Quando o ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. As emoçõe...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sou consci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Espero qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Gosto de p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Quando ex...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Organizo e...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Procurar a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sou consci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Apresento...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Quando es...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |                     |                       |                       |                       |                       |                       |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 18. Ao olhar p...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Sei por qu...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Quando e...     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Tenho con...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Reconheç...     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Motivo-m...     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Congratul...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Sou consci...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Quando o...     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Quando si...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Quando ...      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Sei o que ...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Ajudo outr...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Utilizo hu...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Consigo p...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. É difícil pa... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Secção 4 de 10

◆ **Secção 3 - Resolução de conflitos**



✖ A seguir, serão apresentadas questões relativas à dinâmica do grupo de trabalho em que está inserido(a). As perguntas referem-se a diferentes tipos de situações que podem ocorrer no seio da equipa.

Para cada questão, assinale a opção que melhor representa a sua perceção, de acordo com a seguinte escala:

■ Escala de Likert (de 1 a 5)

Legenda: 1 – Nenhuma | 2 – Pouca | 3 – Moderada | 4 – Muita | 5 – Bastante

Secção 5 de 10

◆ **Secção 3.1 - Conflito de relacionamento**



Esta secção refere-se a tensões interpessoais e emoções negativas que possam surgir entre os membros da equipa. Este tipo de conflito está relacionado com sentimentos como frustração, hostilidade, ou antipatia pessoal, e não com a tarefa em si.

As questões abaixo avaliam o grau em que esse tipo de conflito ocorre no seu grupo de trabalho.

Questões \*

	Nenhum	Pouco(a)	Moderado	Muito(a)	Bastante
1. Quanta ten...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Com que fr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quanta con...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 6 de 10

◆ **Secção 3.2 - Conflito de tarefa**



Esta secção avalia a frequência e intensidade de divergências entre os membros da equipa relativamente ao conteúdo do trabalho. Inclui diferenças de opinião quanto a ideias, objetivos, estratégias ou decisões relacionadas com a tarefa principal.

Este tipo de conflito é considerado cognitivo e pode, em algumas situações, contribuir para a melhoria do desempenho se for bem gerido.

Pergunta \*

	Nenhum	Pouco(a)	Moderado(a)	Muito(a)	Bastante
4. Quanta div...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Com que fr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Com que fr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

◆ **Secção 3.3 - Conflito de processo**



✓ Esta secção foca-se nos desacordos relacionados com os meios e procedimentos de trabalho. Isso inclui disputas sobre a distribuição de tarefas, papéis, responsabilidades ou recursos dentro da equipa.

O conflito de processo pode afetar a organização do grupo e dificultar o cumprimento dos objetivos, especialmente quando ocorre de forma precoce ou recorrente.

**Pergunta \***

	Nenhum	Pouco(a)	Moderado(a)	Muito(a)	Bastante
7. Com que fr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quanta co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Com que fr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### ◆ Secção 4 - Comunicação interna



Esta secção foca-se para avaliar a satisfação dos colaboradores com diferentes dimensões da comunicação interna nas organizações.

Escala de Likert (1 a 7)

Legenda: 1 = Extremamente insatisfeito(a) | 7 = Extremamente satisfeito(a)

#### Pergunta \*

	Extrema...	Muito ins...	Insatisfeit...	Nem sati...	Satisfeito(...	Muito sati...	Extrema...
1. Informa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Inform...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Inform...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Feedba...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Disponi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Até qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Até que...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Recon...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Disponi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Até qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Resulta...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Dispos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Núme...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. QuantL...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Quanti...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Utilida...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Inform...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Inform...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Inform...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Infor...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Até qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Até qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Até qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Até q...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Meios ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Possib...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Qualid...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Modo ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Grau ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Utilid...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Receb...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Duraç...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 9 de 10

◆ **Secção 5 - Avaliação Global**



● Por fim, esta secção recolhe a sua opinião geral sobre a importância e valorização das competências emocionais na resolução de conflitos bem como no processo de comunicação interna, no contexto organizacional.

■ Escala de Likert (1 a 5)

Legenda: 1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente

**Pergunta \***

	Discordo tota...	Discordo	Não concord...	Concordo	Concordo tot...
1. As minhas c...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A capacida...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quando co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A empatia ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conseguir ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A minha intL...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Pessoas co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 10 de 10

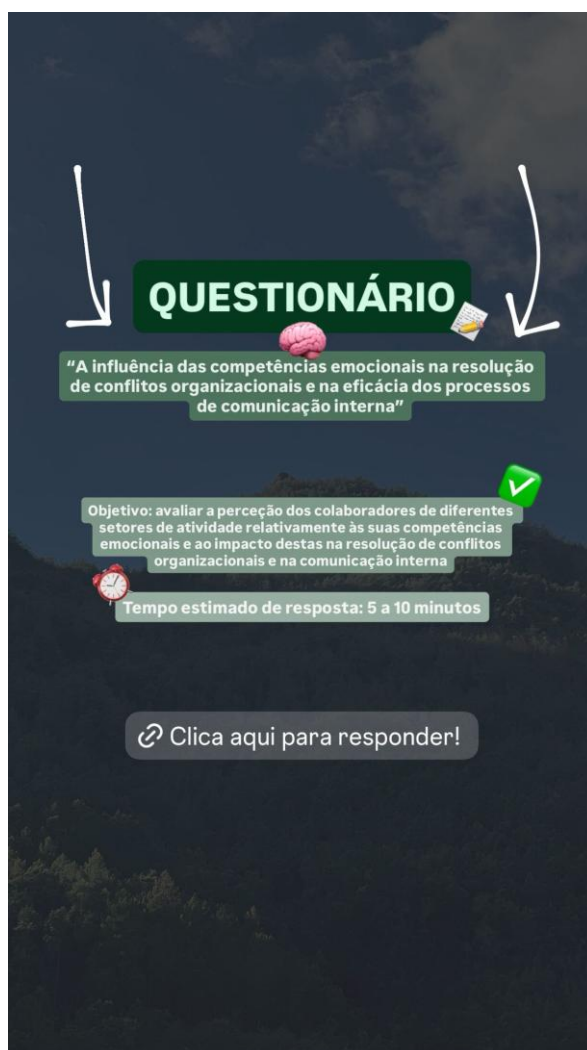
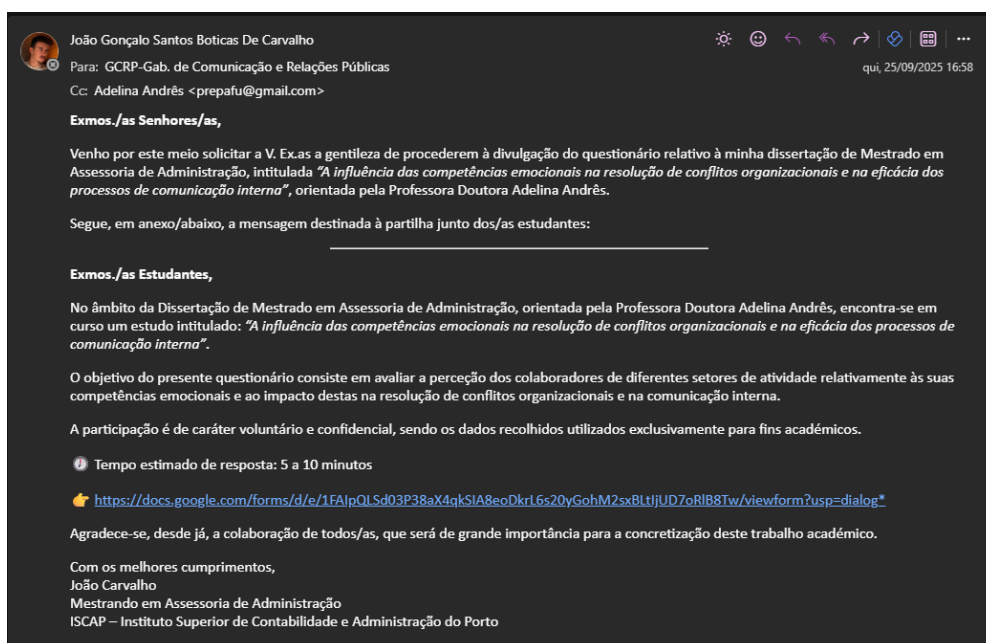
♥ **Obrigado pela sua participação!**



A sua contribuição é essencial para a investigação e para a valorização das competências emocionais no contexto laboral. 😊

*"As emoções não podem ser suprimidas; devem ser reconhecidas, compreendidas e geridas."*  
- Travis Bradberry

## Apêndice II – Divulgações de inquérito por questionário





**João Boticas** · Você  
Master's Student  
4 sem · Editado ·

Participe na minha investigação de Mestrado!

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração, orientada pela Professora Doutora [Adelina Andrés](#), estou a realizar um estudo intitulado:

“A influência das competências emocionais na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna”

O objetivo é avaliar a perceção dos colaboradores de diferentes setores relativamente às suas competências emocionais e ao impacto destas na resolução de conflitos organizacionais e na comunicação interna.

Tempo estimado de resposta: 5 a 10 minutos

Participação voluntária e confidencial – os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

<https://lnkd.in/d-z4brUb>

Agradeço desde já o seu contributo, que será de enorme importância para o sucesso desta investigação.

Muito obrigado!  
João Carvalho



## Participe na minha investigação de Mestrado!

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração, orientada pela Professora Doutora Adéline Andrés, estou a realizar um estudo intitulado:

**“A influência das competências emocionais na resolução de conflitos organizacionais e na eficácia dos processos de comunicação interna”**

O objetivo é avaliar a perceção dos colaboradores de diferentes setores relativamente às suas competências emocionais e ao impacto destas na resolução de conflitos organizacionais e na comunicação interna.

Tempo estimado de resposta: 5 a 10 minutos

Participação voluntária e confidencial – os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.

Agradece-o desde já o seu contributo, que será de enorme importância para o sucesso desta investigação.

[Aceda ao questionário aqui](#)