
ETEC IRMÃ AGOSTINA
EXTENSÃO CEU CIDADE DUTRA
Curso Técnico em Recursos Humanos

MARIA CÍCERA DE LIMA
MAYLLA IRINEU RAMOS

**O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE
CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

São Paulo

2026

**MARIA CÍCERA DE LIMA
MAYLLA IRINEU RAMOS**

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Irmã
Agostina, orientado pelo Prof.º Magdo Silvério,
como requisito parcial para obtenção do título de
técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2026

AGRADECIMENTOS

A finalização deste trabalho não é resultado de um esforço isolado, mas sim da imensa generosidade de todos que compartilharam seu tempo, conhecimento e afeto conosco ao longo desta jornada.

Agradecemos ao nosso orientador, Magdo Silvério, a quem expressamos nossa mais sincera gratidão pela dedicação incondicional. Sua eminência acadêmica, aliada à sua disposição em nos orientar e compartilhar sua sabedoria, transformou este processo em um verdadeiro aprendizado de vida.

Aos nossos colegas de classe, agradecemos pela escuta generosa, pelo apoio compartilhado e por cada gesto de incentivo que trouxe leveza aos dias mais difíceis. Vocês nos lembraram do valor da parceria, da cooperação e da amizade construída ao longo dessa caminhada.

Por fim, agradecemos a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. Cada apoio recebido foi fundamental para que chegássemos até aqui.

EPÍGRAFE

"O conflito não é necessariamente negativo, a forma como lidamos com ele é o que determina o sucesso de uma equipe."

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

A Inteligência Emocional (IE) tem sido reconhecida como uma competência essencial para a gestão de pessoas, contribuindo para a tomada de decisões mais consistentes e alinhadas à resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Em setores marcados pela competitividade e por inúmeros desafios, o gestor surge como um mediador, e a capacidade de compreender e administrar emoções ganha protagonismo na condução das equipes. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo investigar como a inteligência emocional dos gestores influencia a gestão de conflitos, o desempenho das equipes e o clima organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo de abordagem quantitativa e caráter descritivo, fundamentada em levantamento bibliográfico sobre inteligência emocional, liderança, comunicação assertiva e gestão de conflitos, além da aplicação de um questionário eletrônico a líderes e liderados de diferentes organizações. Dessa forma, destaca-se a importância da inteligência emocional como ferramenta estratégica para a liderança contemporânea e para a construção de ambientes de trabalho mais equilibrados e produtivos.

PALAVRAS - CHAVE: Inteligência Emocional; Liderança; Gestão de Conflitos.

ABSTRACT

Emotional Intelligence (EI) has been recognized as an essential competency in people management, contributing to more consistent decision-making and effective conflict resolution in the workplace. In sectors characterized by competitiveness and numerous challenges, managers act as mediators, and the ability to understand and manage emotions becomes increasingly important in leading teams. In this context, the present study aimed to investigate how managers' emotional intelligence influences conflict management, team performance, and organizational climate. To achieve this objective, a descriptive quantitative field research was conducted, based on a literature review on emotional intelligence, leadership, assertive communication, and conflict management, in addition to the application of an electronic questionnaire to leaders and employees from different organizations. Therefore, the study highlights the importance of emotional intelligence as a strategic tool for contemporary leadership and for building more balanced and productive work environments.

Keywords: Emotional Intelligence; Leadership; Conflict Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	23
Figura 2.....	24
Figura 3.....	24
Figura 4.....	25
Figura 5.....	25
Figura 6.....	26
Figura 7.....	27
Figura 8.....	27
Figura 9.....	28
Figura 10.....	28
Figura 11.....	29
Figura 12.....	29
Figura 13.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE – Inteligência Emocional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problemática.....	10
1.2 Hipótese.....	11
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.4 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Justificativa.....	12
1.6 Pertinência.....	12
1.7 Relevância.....	12
1.8 Viabilidade.....	13
2. METODOLOGIA.....	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONCEITO E FUNDAMENTOS.....	14
3.2 Inteligência Emocional e Liderança.....	15
4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	15
4.1 Comunicação Assertiva no Ambiente de Trabalho.....	16
5. GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	18
5.1 Relação entre Inteligência Emocional e Gestão de Conflitos.....	18
5.2 Impactos no Desempenho e no Clima Organizacional.....	19
5.3 Competências da Liderança: Hard Skills e Soft Skills.....	19
5.4 Tipos de Liderança.....	21
6. ANÁLISE E RESULTADOS.....	22
7. CONCLUSÃO.....	31
REFERENCIAS.....	33
APÊNDICE.....	38

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional atual é marcado por constantes mudanças, diversidade de profissionais e crescente pressão por resultados, tornando os conflitos interpessoais uma realidade frequente nas organizações. Quando não são adequadamente gerenciados, esses conflitos podem afetar negativamente a produtividade, o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Nesse contexto, a inteligência emocional destaca-se como uma competência essencial para líderes e profissionais, pois envolve a capacidade de reconhecer, compreender e administrar emoções próprias e alheias. Essa habilidade favorece a empatia, a comunicação assertiva, a tomada de decisões equilibradas e a resolução eficaz de conflitos.

Diante dessa realidade, este estudo busca responder à seguinte questão: como a inteligência emocional influencia a gestão de conflitos no ambiente de trabalho? Parte-se da hipótese de que gestores emocionalmente inteligentes tendem a administrar conflitos de forma mais eficaz, contribuindo para um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo.

O objetivo geral da pesquisa é investigar como a inteligência emocional dos gestores afeta a gestão de conflitos, o desempenho das equipes e o clima organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo de abordagem quantitativa, por meio de um questionário eletrônico aplicado a líderes e liderados entre os dias 28 de maio e 07 de junho de 2026.

O estudo pretende contribuir para a compreensão da importância da inteligência emocional nas práticas de gestão de pessoas, destacando seu papel na promoção de relações interpessoais saudáveis e na melhoria dos resultados organizacionais.

1.2 Problemática

No ambiente corporativo contemporâneo, caracterizado por equipes multifuncionais, prazos apertados e pressão constante por resultados, os conflitos interpessoais tornaram-se inevitáveis. Muitas vezes, esses conflitos, quando mal gerenciados, afetam negativamente a produtividade, o clima organizacional e o bem-

estar dos colaboradores. Nesse contexto, surge a necessidade de investigar se a inteligência emocional, entendida como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, pode ser um diferencial estratégico na mediação e resolução eficaz desses conflitos. A questão central que se coloca é: **Como a inteligência emocional influencia a forma como os conflitos são gerenciados no ambiente organizacional?**

1.2 Hipótese

Acredita-se que profissionais com maior desenvolvimento da inteligência emocional sejam mais eficazes na gestão de conflitos no ambiente de trabalho, pois conseguem manter o controle emocional, interpretar adequadamente os sentimentos alheios e adotar estratégias de comunicação empática e assertiva. Assim, é provável que equipes lideradas por gestores emocionalmente inteligentes apresentem menor incidência de conflitos e maior capacidade de resolução colaborativa de problemas.

- Gestores com elevado nível de inteligência emocional tendem a resolver conflitos de forma mais eficaz, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso.
- A ausência ou deficiência de inteligência emocional por parte da liderança pode intensificar os conflitos interpessoais, comprometendo a convivência e a produtividade da equipe.

1.3 Objetivo Geral

Investigar como a inteligência emocional dos gestores pode afetar diretamente a gestão de conflitos e, conseqüentemente, o desempenho e o clima organizacional.

1.4 Objetivos Específicos

- Verificar como a inteligência emocional ajuda os gestores a tomar decisões mais equilibradas;
- Investigar a contribuição da inteligência emocional para a construção de um ambiente de trabalho saudável entre gestores e os colaboradores;
- Identificar os efeitos da inteligência emocional na prevenção de conflitos e seus reflexos no desempenho das lideranças;

1.5 Justificativa

A escolha deste tema mostra-se relevante diante da situação organizacional vigente, caracterizada por transformações constantes de adaptação. A inteligência emocional, nesse cenário, assume papel fundamental, pois possibilita ao indivíduo que exerce o cargo de gestor compreender e administrar suas próprias emoções, bem como identificar e lidar com o estado emocional de seus subordinados, favorecendo relações interpessoais mais equilibradas e produtivas.

A gestão adequada desses aspectos contribui para a resolução de conflitos de forma construtiva, promove uma convivência mais saudável e potencializa o desempenho do conjunto de profissionais. Além disso, o desenvolvimento dessa competência por parte da gestão amplia as possibilidades de crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, refletindo diretamente nos resultados da equipe.

Portanto, o estudo sobre a importância da inteligência emocional justifica-se pela sua contribuição significativa tanto para o fortalecimento das práticas de gestão quanto para a formação integral dos colaboradores no ambiente de trabalho.

1.6 Pertinência

O estudo está diretamente conectado com diversas disciplinas e competências desenvolvidas ao longo do curso de Recursos Humanos, sendo altamente pertinente tanto para a formação acadêmica quanto para a prática profissional do futuro gestor de pessoas. Entre os principais pontos de conexão, destacam-se o comportamento organizacional, treinamento e desenvolvimento, ética e relações interpessoais no trabalho.

1.7 Relevância

A relevância do tema se evidencia por sua contribuição direta na prevenção de doenças ocupacionais de ordem mental, na promoção do bem-estar coletivo e na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Atualizada pela Portaria MTE nº 1.419, de agosto de 2024, vigente a partir de maio de 2026, a NR-1 passou a incluir o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), instrumentos fundamentais para a prevenção de doenças relacionadas ao trabalho.

1.8 Viabilidade

Tecnicamente, o tema é plenamente viável, por se encaixar em várias áreas do curso de Recursos Humanos, como comportamento organizacional, gestão de pessoas, saúde do trabalho, e clima organizacional. Existem teorias consolidadas para embasar o trabalho, como o modelo de inteligência emocional de Daniel Goleman, a teoria dos estilos de gestão de conflitos (Thomas-Kilmann) e os princípios da NR-1.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de campo de abordagem quantitativa e caráter descritivo, realizada com o objetivo de analisar a percepção de líderes e liderados acerca da inteligência emocional na gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas. Na primeira etapa, realizou-se o levantamento bibliográfico sobre inteligência emocional, liderança e gestão de conflitos, por meio da consulta a livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema.

Na segunda etapa, foi elaborado um questionário estruturado contendo perguntas fechadas destinadas à coleta de dados dos participantes. O instrumento foi construído com questões relacionadas ao perfil dos respondentes e à percepção sobre a inteligência emocional na resolução de conflitos no ambiente organizacional.

Na terceira etapa, o questionário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms e compartilhado eletronicamente com líderes e liderados atuantes em diferentes organizações. A participação ocorreu de forma voluntária e anônima.

Na quarta etapa, os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas para posterior tabulação, tratamento estatístico e análise dos resultados obtidos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONCEITO E FUNDAMENTOS

A Inteligência Emocional (IE) foi formalizada a partir de pesquisas que já reconheciam a importância das habilidades emocionais e sociais. De acordo com o Centro Universitário Arnaldo (2023), o psicólogo Edward Thorndike foi um dos primeiros estudiosos a abordar o tema ao descrever a "inteligência social" como a capacidade de se relacionar com outras pessoas. Além disso, na década de 1940, David Wechsler defendeu que diferentes componentes da inteligência poderiam influenciar significativamente o sucesso dos indivíduos. Foi só em 1985 que o termo 'inteligência emocional' foi usado pela primeira vez, no doutorado de Wayne Payne. [...] Em 1990, os psicólogos Peter Salovey e John Mayer publicaram seu artigo marcante, 'Inteligência Emocional', na revista *Imagination, Cognition and Personality*" (CENTRO UNIVERSITÁRIO ARNALDO, 2023).

O conceito de Inteligência Emocional (IE) é uma maneira inovadora de entender as habilidades humanas, principalmente do que diz respeito ao controle de suas emoções. Em 1990, Solovey e Mayer propuseram o conceito, que foi popularizado por Daniel Goleman na década de 90, enfatizando a importância da relação teórica entre inteligência e emoção (1990 apud MACHADO et al., 2024).

As competências socioemocionais vêm ganhando cada vez mais destaque nos relacionamentos interpessoais e no desenvolvimento de uma liderança mais humanizada. Segundo Goleman (1995; 2018), essa competência envolve habilidades como autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais, fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Salovey e Mayer (1990; 1997), pioneiros no estudo do tema, definem a inteligência emocional como a capacidade de perceber, compreender e regular emoções em si mesmo e nos outros. Complementando essa abordagem, Bar-On (2002) destaca que essa inteligência também engloba competências sociais que influenciam diretamente a adaptação do indivíduo às mudanças e desafios.

Além disso, a inteligência emocional se relaciona diretamente com o desenvolvimento de soft skills, como empatia, comunicação e trabalho em equipe, que, juntamente com as hard skills (competências técnicas), compõem o conjunto de

habilidades necessárias para o desempenho eficaz no ambiente profissional (LIPP; MARTINS, 2017).

A inteligência emocional não se limita ao controle das emoções, mas envolve o uso estratégico delas para orientar pensamentos, comportamentos e decisões.

3.2 Inteligência Emocional e Liderança

Segundo Goleman (1998), líderes emocionalmente inteligentes demonstram empatia, escuta ativa e equilíbrio emocional, criando ambientes mais saudáveis e colaborativos. Essas características contribuem para a construção de confiança entre gestores e colaboradores.

Nesse sentido, diferentes tipos de liderança influenciam diretamente a forma como os conflitos são geridos. Goleman (2000) identifica estilos como liderança coercitiva, democrática, afiliativa, treinadora (coaching), modeladora e visionária, sendo os estilos mais eficazes aqueles que utilizam a inteligência emocional para adaptar-se às necessidades da equipe.

Além disso, a liderança transformacional, segundo Bass e Riggio (2006), destaca-se por estimular o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo motivação, engajamento e melhor gestão de conflitos por meio da empatia e inspiração.

Em vista disso, a inteligência emocional auxilia na tomada de decisões mais equilibradas. Conforme Kahneman (2012), às emoções influenciam diretamente o processo decisório, reforçando a necessidade de controle e consciência emocional no ambiente corporativo.

4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Bradberry e Greaves (2009), a inteligência emocional é um dos principais fatores que impactam o desempenho profissional, muitas vezes superando habilidades técnicas. Profissionais emocionalmente inteligentes tendem a lidar melhor com críticas, trabalhar em equipe e manter o controle em situações adversas.

Essa combinação de habilidades cognitivas, de autoeficácia e interpessoais entre as cinco principais reforça a importância atribuída pelos respondentes à formação de uma força de trabalho ágil, inovadora e colaborativa, na qual tanto a capacidade de resolução de problemas quanto a resiliência pessoal são essenciais para o sucesso. (FUTURE OF JOBS REPORT, 2025, P. 35)

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências como o relacionamento interpessoal torna-se fundamental. Segundo Moscovici (2015), a qualidade das relações interpessoais no trabalho influencia diretamente a cooperação, a confiança e a produtividade das equipes.

Deste modo, Ferreira, Fonseca et al. (2023) afirmam que a inteligência emocional favorece a comunicação assertiva, o equilíbrio nas relações e a redução de conflitos, contribuindo para ambientes mais colaborativos e produtivos. A comunicação assertiva, conforme Alberti e Emmons (2008), caracteriza-se pela expressão clara, direta e respeitosa de ideias e sentimentos, sendo essencial para evitar mal-entendidos e conflitos desnecessários.

4.1 Comunicação Assertiva no Ambiente de Trabalho

A comunicação é um elemento central nas organizações, pois possibilita a troca de informações, o alinhamento de objetivos e a coordenação das atividades. No ambiente de trabalho contemporâneo, marcado por alta complexidade e diversidade de relações, a comunicação assertiva torna-se uma competência essencial para a prevenção e gestão de conflitos organizacionais.

A comunicação assertiva pode ser compreendida como a capacidade de expressar pensamentos, sentimentos e necessidades de forma clara, direta e respeitosa, sem violar os direitos dos outros. Trata-se de um equilíbrio entre a passividade e a agressividade, promovendo relações interpessoais mais saudáveis e produtivas.

Segundo Vera Martins (2017), a assertividade está relacionada à expressão autêntica do indivíduo, permitindo que ele se posicione de forma firme, sem agressividade e sem submissão. Para a autora, a comunicação assertiva contribui diretamente para relações mais equilibradas no ambiente profissional.

Martins (2017, p. 45) afirma que “a assertividade é a habilidade de expressar pensamentos, sentimentos e necessidades de forma clara e respeitosa”.

De acordo com Daniel Goleman (2015), a comunicação eficaz está diretamente relacionada à inteligência emocional, especialmente às competências de autocontrole e empatia. Indivíduos emocionalmente inteligentes conseguem ajustar sua comunicação de acordo com o contexto e com as emoções dos outros.

Goleman (2015, p. 111) destaca que “a empatia representa a capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas dos outros”.

Nesse sentido, a comunicação assertiva também é considerada uma habilidade essencial dentro das organizações modernas. Para Stephen Robbins e Timothy Judge (2020), a comunicação é um dos principais fatores relacionados ao desempenho organizacional e à ocorrência de conflitos.

Robbins e Judge (2020, p. 335) afirmam que “a comunicação deve incluir tanto a transferência quanto a compreensão do significado”.

Além disso, falhas de comunicação são frequentemente apontadas como uma das principais causas de conflitos no ambiente de trabalho. Conforme Idalberto Chiavenato (2021), muitos problemas organizacionais decorrem de ruídos na comunicação, interpretações equivocadas e ausência de feedback adequado.

Outro ponto relevante é a contribuição da comunicação assertiva para a liderança. Segundo Peter Drucker (2002), a eficácia da liderança depende diretamente da capacidade de comunicação do gestor, uma vez que liderar envolve influenciar pessoas por meio da clareza e da confiança.

Drucker (2002, p. 15) afirma que “a única definição de líder é alguém que possui seguidores”.

Na mesma linha, Richard L. Daft (2010) destaca que a comunicação é um dos pilares da liderança eficaz, pois permite alinhar expectativas, motivar equipes e construir relações de confiança dentro das organizações.

A comunicação assertiva também se relaciona diretamente com a gestão de conflitos. Segundo Mary Parker Follett (1997), o conflito não deve ser visto apenas

como um problema, mas como uma oportunidade de integração, desde que haja diálogo construtivo entre as partes.

Follett (1997, p. 30) defende que “o conflito não é destrutivo por natureza, ele pode ser uma força criativa”.

Assim, a comunicação assertiva contribui para a mediação de conflitos ao promover o diálogo aberto, o respeito às diferenças e a busca por soluções colaborativas. Quando aplicada corretamente, reduz ruídos de comunicação e melhora o clima organizacional.

5. GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os conflitos organizacionais são inerentes às relações humanas e surgem devido a diferenças de valores, interesses, percepções ou falhas na comunicação. Segundo Kilmann (2023), os conflitos não são necessariamente negativos, podendo gerar inovação e melhorias quando bem administrados.

O modelo Thomas-Kilmann classifica cinco estilos de gestão de conflitos: competição; acomodação; evitação; colaboração e compromisso. A escolha do estilo mais adequado depende da situação, sendo a colaboração frequentemente associada a soluções mais equilibradas e duradouras (THOMAS; KILMANN, 1974).

Nesse sentido, a gestão eficaz de conflitos exige capacidade analítica, empatia e habilidade para considerar diferentes perspectivas, promovendo soluções que atendam aos interesses coletivos, o que reforça a importância de competências interpessoais no ambiente organizacional (ROBBINS; JUDGE, 2014).

5.1 Relação entre Inteligência Emocional e Gestão de Conflitos

A inteligência emocional desempenha papel fundamental na prevenção e resolução de conflitos organizacionais. Gestores emocionalmente inteligentes tendem a agir com empatia, equilíbrio e escuta ativa, reduzindo tensões e promovendo soluções colaborativas (GOLEMAN, 1995).

De acordo com Ferreira *et al.* (2023), essa competência permite identificar emoções envolvidas nos conflitos e agir de forma estratégica. Além disso, contribui

para a tomada de decisões mais racionais e menos impulsivas, especialmente em ambientes de pressão.

Outro aspecto relevante é a capacidade de prevenção de conflitos. A inteligência emocional possibilita identificar sinais de tensão antes que se agravam, favorecendo um ambiente mais harmonioso, como também destacam estudos sobre comportamento organizacional (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004).

Adicionalmente, a integração entre soft skills como empatia, comunicação e cooperação fortalece a gestão de conflitos, uma vez que essas competências permitem maior compreensão das dinâmicas humanas no ambiente de trabalho (LIPP; MARTINS, 2017).

5.2 Impactos no Desempenho e no Clima Organizacional

A relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos impacta diretamente o desempenho das equipes e o clima organizacional. Ambientes com boa comunicação, equilíbrio emocional e relações saudáveis tendem a apresentar maior produtividade e satisfação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2024), a inclusão dos riscos psicossociais na NR-1 reforça a importância de práticas que promovam o bem-estar no trabalho, incluindo a gestão adequada das relações interpessoais.

Outrossim, Augusto Cury (2014) destaca que o desenvolvimento da inteligência emocional contribui para o controle da ansiedade; melhoria da qualidade de vida e fortalecimento das relações - refletindo positivamente no ambiente organizacional.

Assim, a inteligência emocional se configura não apenas como uma competência individual, mas como uma ferramenta estratégica para o sucesso das organizações, promovendo engajamento, redução de conflitos e melhores resultados (GOLEMAN, 1998; ROBBINS; JUDGE, 2014).

5.3 Competências da Liderança: Hard Skills e Soft Skills

A liderança exerce papel fundamental no desempenho organizacional. As hard skills correspondem às competências técnicas. Essas habilidades podem ser

facilmente identificadas, uma vez que estão relacionadas ao domínio de conhecimentos específicos desempenho das funções organizacionais. Segundo Idalberto Chiavenato (2021), as competências técnicas são indispensáveis para a execução eficiente dos processos organizacionais, contribuindo para a tomada de decisões, o planejamento estratégico e o alcance dos objetivos empresariais.

Entretanto, o desenvolvimento das hard skills, isoladamente, não é suficiente para garantir uma liderança eficaz. De acordo com Daniel Goleman (2015), as habilidades emocionais e sociais tornaram-se diferenciais competitivos para os líderes, especialmente em ambientes caracterizados pela diversidade, pela inovação e pela necessidade de cooperação entre equipes.

Essas habilidades formam um conjunto de competências comportamentais relacionadas à forma como o indivíduo interage no âmbito social. Para Goleman (2015), líderes emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade de compreender emoções, gerenciar comportamentos e estabelecer relações interpessoais positivas, fatores que contribuem significativamente para a gestão de conflitos organizacionais.

Corroborando essa perspectiva, Stephen Robbins e Timothy Judge (2020) afirmam que as habilidades interpessoais são fundamentais para o sucesso da liderança, uma vez que permitem motivar colaboradores, promover a cooperação e construir um ambiente de trabalho saudável. Segundo os autores, líderes que desenvolvem competências relacionais tendem a apresentar melhores resultados na condução de equipes e na resolução de problemas.

Além disso, a importância das soft skills está diretamente relacionada à capacidade do líder de administrar conflitos de forma construtiva. Conforme destaca Peter Drucker (2002), a liderança eficaz não depende apenas da autoridade formal ou do conhecimento técnico, mas também da habilidade de influenciar pessoas, desenvolver talentos e promover relacionamentos baseados na confiança e no respeito mútuo.

Segundo Goleman (2015, p. 23), "a inteligência emocional é responsável por determinar o potencial para aprender as competências práticas que estão baseadas nos seus cinco elementos: autoconsciência, motivação, autocontrole, empatia e aptidão nos relacionamentos".

Robbins e Judge (2020, p. 391) afirmam que "líderes eficazes utilizam habilidades interpessoais para influenciar e motivar seus seguidores", evidenciando a importância das competências comportamentais para o exercício da liderança.

5.4 Tipos de Liderança

A liderança é um processo de influência social que tem como objetivo orientar indivíduos e equipes para o alcance de metas organizacionais. Ao longo dos anos, diversos estudos buscaram compreender os diferentes estilos de liderança e seus impactos no comportamento dos colaboradores e nos resultados das organizações. Entre os principais tipos de liderança destacam-se a liderança autocrática, democrática, liberal, transformacional e situacional.

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização das decisões nas mãos do líder, que determina as atividades, define metas e controla a execução das tarefas. Nesse estilo, a participação dos colaboradores é limitada, uma vez que as decisões são tomadas de forma unilateral. Segundo Kurt Lewin, a liderança autocrática proporciona rapidez na tomada de decisões, porém, pode reduzir a motivação e o envolvimento dos liderados (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939).

Em contrapartida, a liderança democrática valoriza a participação dos colaboradores nos processos decisórios. O líder atua como facilitador, estimulando o diálogo e a colaboração entre os membros da equipe. De acordo com Lewin, Lippitt e White (1939), esse estilo favorece o comprometimento dos trabalhadores e fortalece as relações interpessoais dentro das organizações. Segundo os autores, "a participação do grupo nas decisões tende a aumentar o envolvimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais" (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939).

Outro modelo é a liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*. Nesse estilo, o líder concede ampla autonomia aos colaboradores para a execução das atividades, intervindo apenas quando necessário. Conforme afirmam Stephen Robbins e Timothy Judge (2020), a liderança liberal pode ser eficaz em equipes altamente qualificadas e experientes, mas a falta de acompanhamento pode comprometer o desempenho e a coordenação das tarefas.

Além dos modelos clássicos, destaca-se a liderança transformacional, que tem como principal característica a capacidade de inspirar e motivar os colaboradores. Segundo Bernard Bass (1990), líderes transformacionais estimulam seus seguidores a superarem interesses individuais em favor dos objetivos coletivos da organização. Para o autor, esse estilo de liderança promove maior comprometimento, inovação e desenvolvimento dos colaboradores.

Outro modelo amplamente utilizado é a liderança situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Segundo os autores, não existe um único estilo de liderança considerado ideal, pois a atuação do líder deve variar conforme as características da equipe e as demandas da situação. Hersey e Blanchard (1986) defendem que líderes eficazes são aqueles capazes de adaptar seu comportamento de acordo com o nível de maturidade e competência dos colaboradores.

Portanto, os diferentes tipos de liderança apresentam características específicas que influenciam a forma como os líderes conduzem suas equipes e enfrentam os desafios organizacionais. A compreensão desses estilos torna-se fundamental para identificar práticas que favoreçam a motivação, o desempenho e a gestão eficaz dos relacionamentos no ambiente de trabalho.

6. ANÁLISE E RESULTADOS

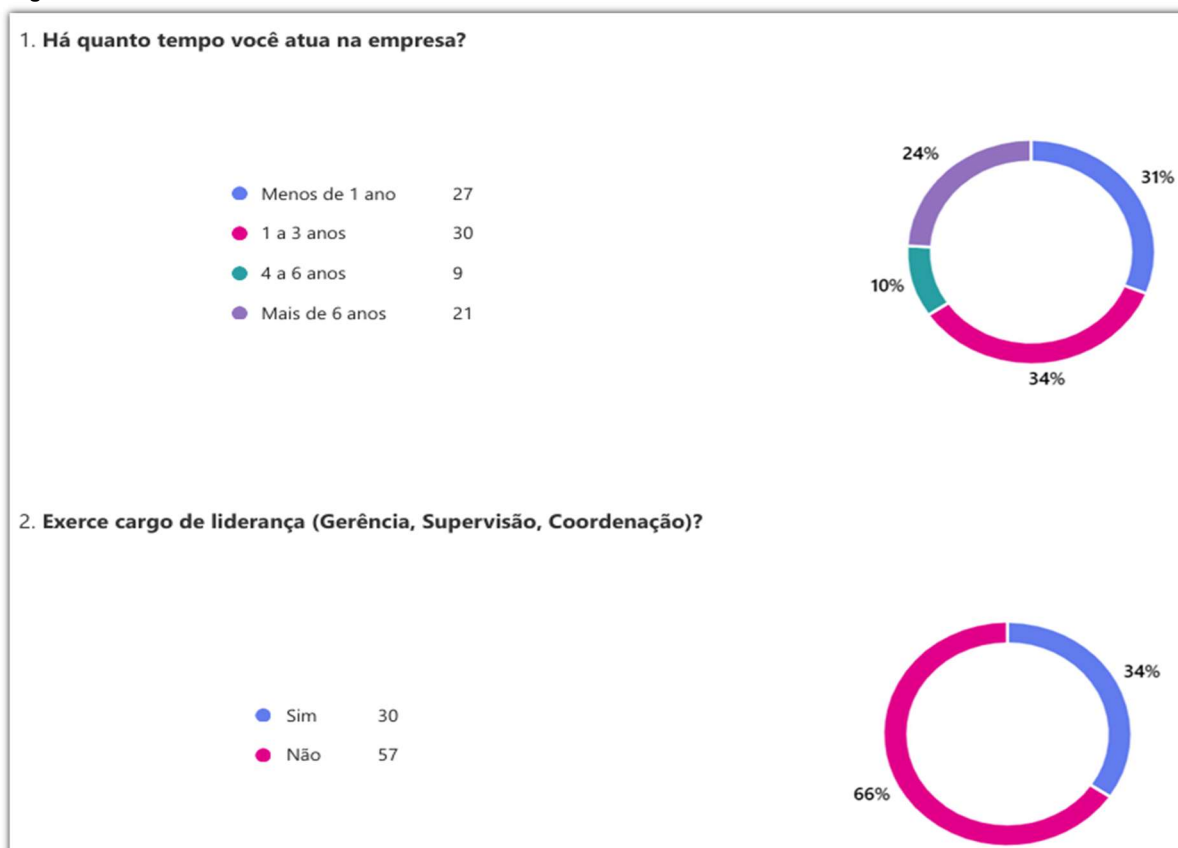
A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma Google *Forms*. O instrumento ficou disponível para respostas no período de 28 de maio de 2026 a 07 de junho de 2026.

A pesquisa foi aplicada de forma online, permitindo a participação de líderes e liderados atuantes em diferentes organizações e setores de atuação. Ao todo, participaram da pesquisa 87 respondentes, sendo 30 líderes e 57 liderados.

Após o encerramento da coleta, os dados foram exportados para planilhas eletrônicas, onde foram organizados e tabulados para análise. Em seguida, realizou-se a análise quantitativa das respostas por meio de frequências absolutas e relativas, expressas em números e percentuais, possibilitando a identificação de tendências e padrões relacionados à inteligência emocional na gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

Os resultados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos, permitindo a comparação das percepções entre líderes e liderados acerca da influência da inteligência emocional na mediação e resolução de conflitos organizacionais. Posteriormente, os dados obtidos foram discutidos e interpretados com base no referencial teórico apresentado na pesquisa, buscando relacionar os achados empíricos aos conceitos abordados na literatura.

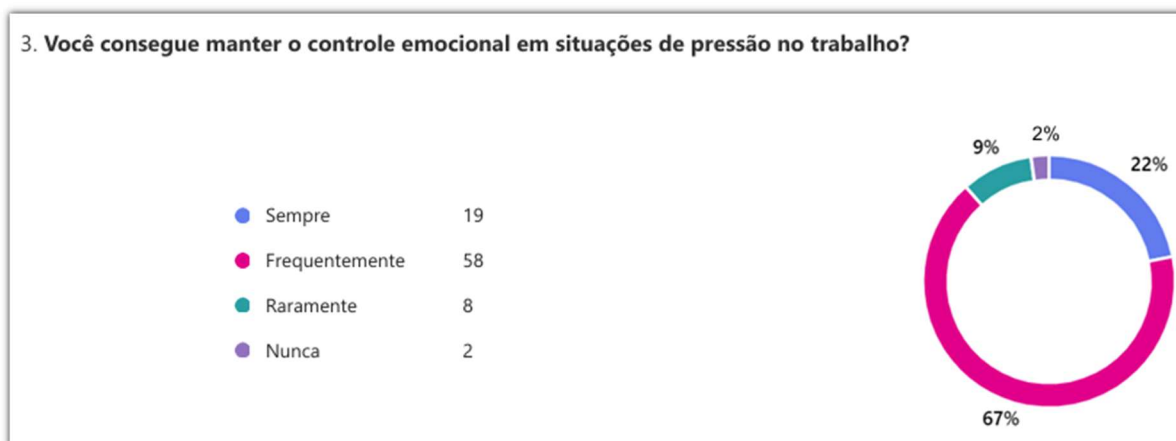
Figura 1



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Observa-se uma amostra experiente, com aproximadamente 68% dos respondentes possuindo mais de um ano de atuação na empresa, o que contribui para a confiabilidade das percepções apresentadas sobre inteligência emocional e gestão de conflitos no ambiente de trabalho (**figura 1**).

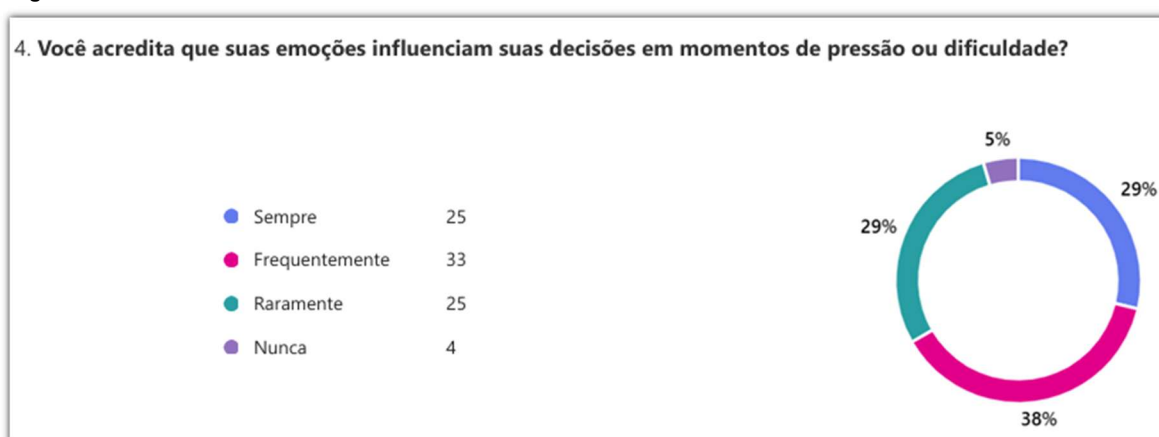
Figura 2



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados demonstram que a inteligência emocional é percebida como uma competência relevante no ambiente organizacional. Quando questionados sobre a capacidade de manter o controle emocional em situações de pressão, 89% dos participantes responderam "sempre" ou "frequentemente", indicando que a maioria reconhece a importância da autorregulação emocional no trabalho (**figura 2**). Esse resultado evidencia que os colaboradores possuem boa percepção sobre a necessidade de administrar emoções diante de situações desafiadoras. Nesse sentido, Goleman (1995) afirma que a inteligência emocional está relacionada à capacidade de reconhecer e administrar adequadamente os próprios sentimentos.

Figura 3

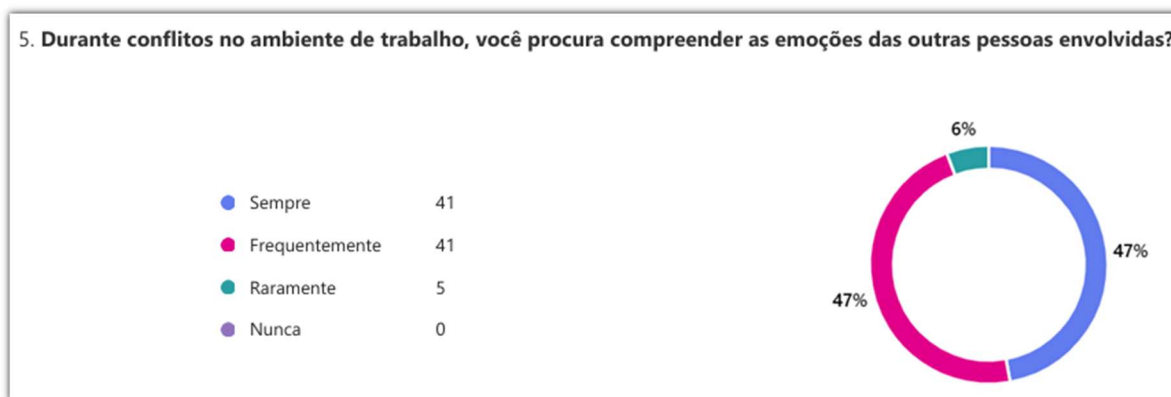


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Ao serem questionados sobre a influência das emoções em suas decisões durante momentos de pressão ou dificuldade, 67% dos participantes responderam "sempre" ou "frequentemente". Esse resultado demonstra que, mesmo entre aqueles

que afirmam manter o controle emocional, as emoções continuam exercendo impacto significativo no processo decisório (**figura 3**). A análise reforça a importância do desenvolvimento contínuo da inteligência emocional, especialmente para profissionais que precisam tomar decisões sob pressão. Conforme destacam Robbins e Judge (2014, p. 104), "as emoções influenciam fortemente a tomada de decisões", evidenciando que aspectos emocionais estão presentes mesmo em decisões consideradas racionais.

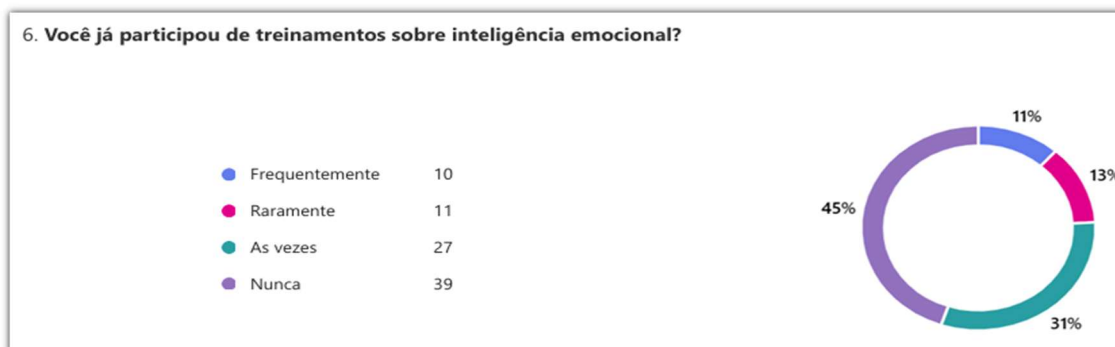
Figura 4



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A empatia é uma competência essencial para a gestão eficaz de conflitos. Os dados mostram que 94% dos participantes responderam "sempre" ou "frequentemente", demonstrando elevada disposição para compreender as emoções dos colegas durante situações de conflito (**figura 4**). Esse resultado evidencia a valorização da empatia como ferramenta para promover relações mais saudáveis e facilitar a resolução de problemas no ambiente de trabalho como a visão de Goleman (1995), que considera a empatia uma habilidade essencial para compreender os sentimentos dos outros e fortalecer os relacionamentos interpessoais.

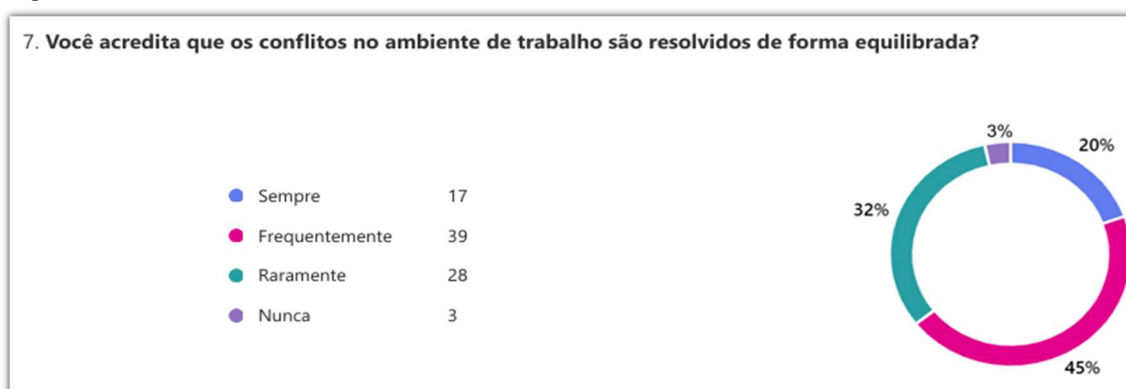
Figura 5



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Apesar da reconhecida importância da inteligência emocional, os resultados apontam uma limitação nas ações de capacitação. Apenas 11% dos respondentes afirmaram participar frequentemente de treinamentos sobre o tema, enquanto 45% nunca participaram e 31% apenas às vezes tiveram acesso a esse tipo de desenvolvimento (**figura 5**). Esse cenário sugere uma lacuna entre a relevância atribuída à inteligência emocional e os investimentos realizados pela organização para fortalecer essa competência entre seus colaboradores. Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 39), "as competências emocionais não são talentos inatos, mas capacidades aprendidas", reforçando a importância dos treinamentos para seu desenvolvimento.

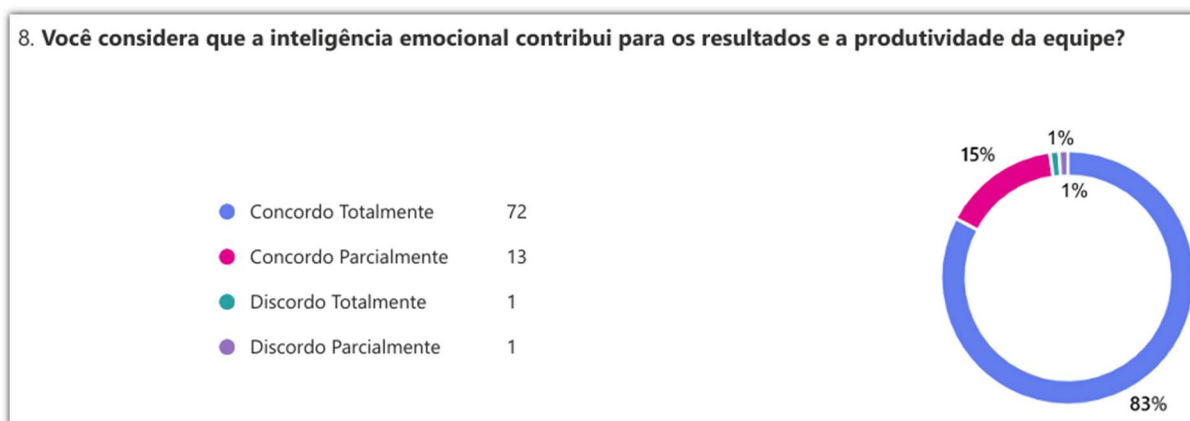
Figura 6



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Quando questionados sobre a resolução de conflitos na organização, 65% dos participantes afirmaram que isso ocorre sempre ou frequentemente de forma equilibrada. Entretanto, cerca de um terço dos respondentes demonstrou percepção menos positiva, indicando possíveis falhas nesse processo (**figura 6**). Os resultados sugerem oportunidades de melhoria para as lideranças, especialmente no que se refere à mediação de conflitos e à promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo. Robbins e Judge (2014) defendem que os conflitos, quando administrados adequadamente, podem gerar benefícios para a organização e estimular melhorias nos processos.

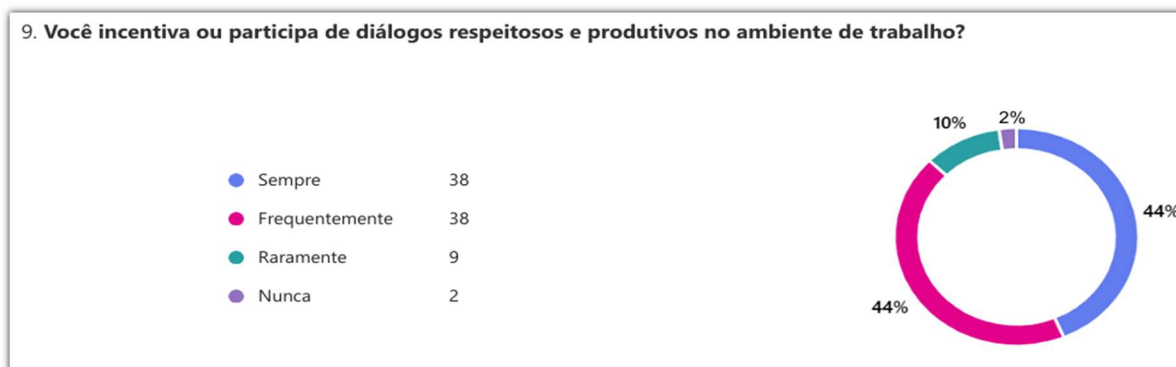
Figura 7



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os participantes demonstraram forte consenso sobre a relevância da inteligência emocional para os resultados organizacionais. Aproximadamente 98% concordam total ou parcialmente que essa competência contribui para a produtividade e o desempenho das equipes (**figura 7**). Esse resultado reforça a percepção de que a inteligência emocional ultrapassa o campo das relações interpessoais e exerce influência direta sobre a eficácia organizacional. Goleman (1998, p. 21) afirma que "a inteligência emocional é responsável por grande parte do desempenho excepcional no trabalho".

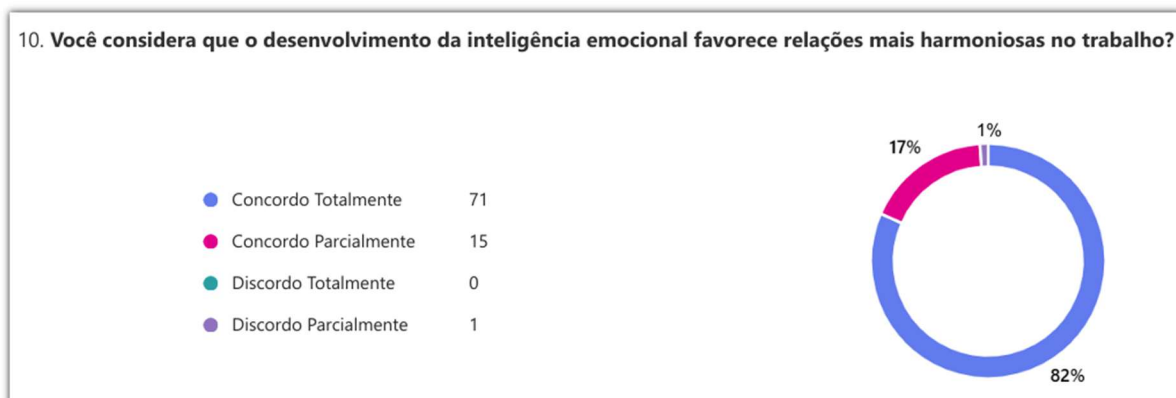
Figura 8



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados indicam que 88% dos participantes afirmam sempre ou frequentemente incentivar ou participar de diálogos respeitosos e produtivos (**figura 8**). Esse dado demonstra uma cultura favorável à comunicação aberta e ao respeito mútuo, fatores essenciais para a prevenção de conflitos e para o fortalecimento das relações profissionais dentro da organização. Para Chiavenato (2021), a comunicação eficaz constitui um dos principais fatores para o fortalecimento das relações interpessoais e para a prevenção de conflitos organizacionais.

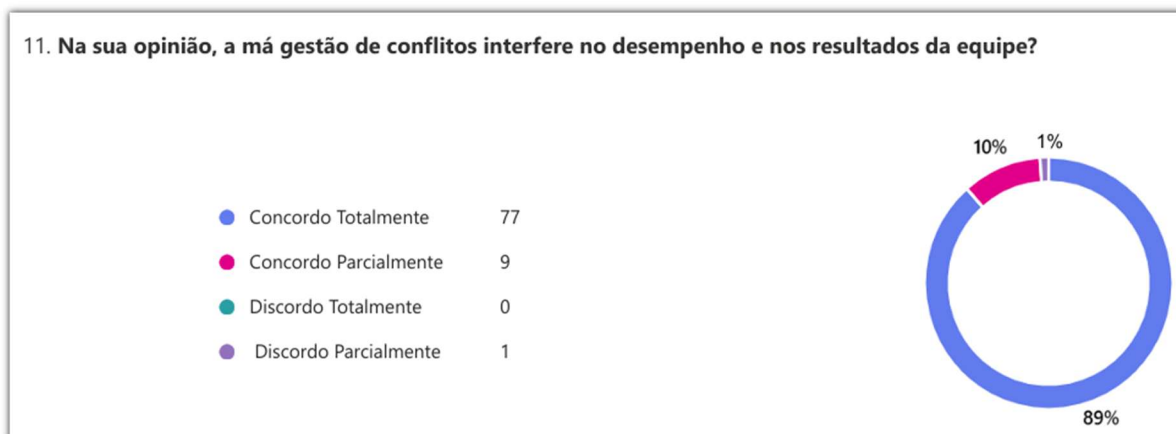
Figura 9



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A pesquisa revelou praticamente unanimidade quanto aos benefícios da inteligência emocional para o ambiente organizacional. Cerca de 99% dos participantes concordam total ou parcialmente que o desenvolvimento dessa competência favorece relações mais harmoniosas no trabalho (**figura 9**). Esse resultado evidencia o reconhecimento da inteligência emocional como elemento fundamental para a construção de um clima organizacional saudável e colaborativo. Conforme destaca Goleman (1995, p. 56), "a empatia e as habilidades sociais são fundamentais para o sucesso dos relacionamentos humanos".

Figura 10

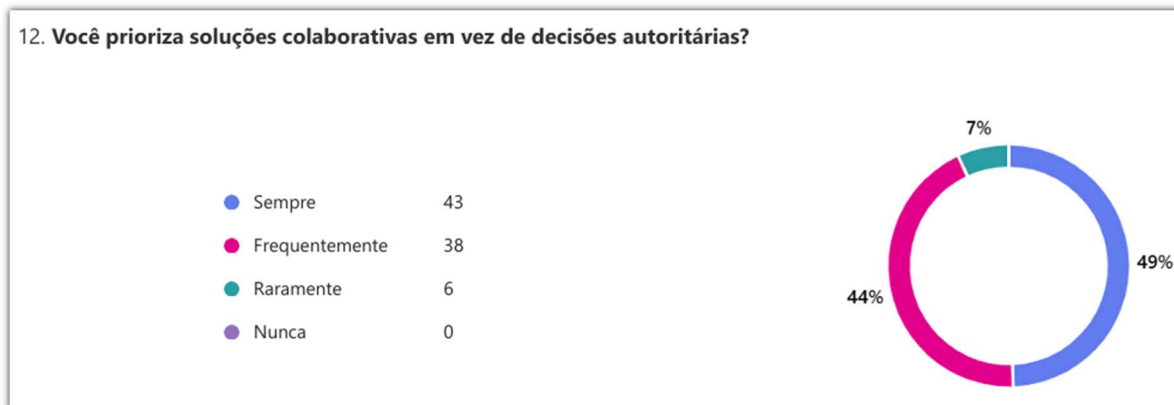


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados demonstram forte concordância quanto aos impactos negativos da má gestão de conflitos. Aproximadamente 99% dos participantes concordam total ou parcialmente que conflitos mal administrados comprometem o desempenho e os resultados das equipes (**figura 10**). Esse resultado reforça a necessidade de líderes preparados para atuar como mediadores e promover um ambiente de trabalho equilibrado. De acordo com Chiavenato (2021), conflitos conduzidos

inadequadamente podem gerar insatisfação, redução da produtividade e prejuízos ao clima organizacional.

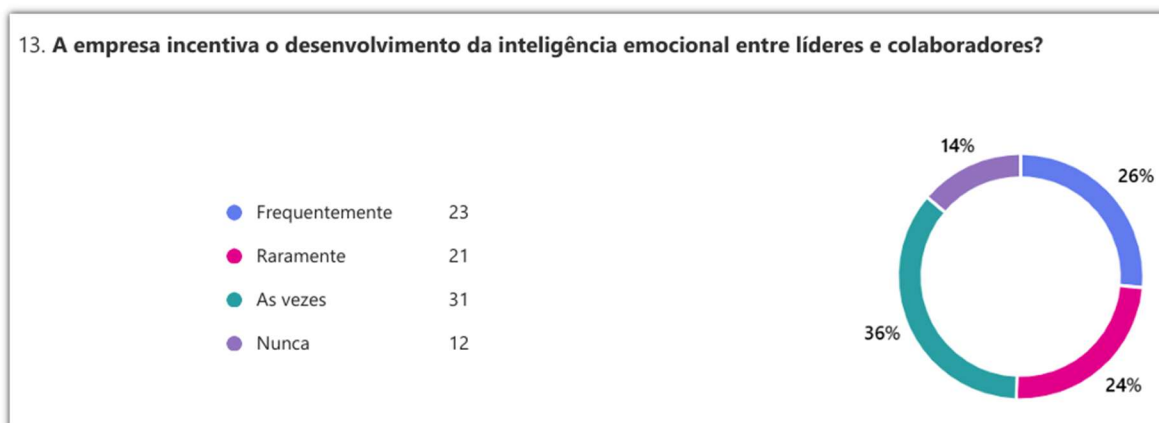
Figura 11



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os resultados mostram que 93% dos participantes afirmam sempre ou frequentemente priorizar soluções colaborativas (**figura 11**). Esse dado evidencia a valorização do trabalho em equipe, da participação coletiva e da comunicação aberta na tomada de decisões, características alinhadas aos modelos contemporâneos de liderança e gestão de pessoas e está alinhado à perspectiva de Maximiano (2017), que destaca a participação e a construção coletiva das decisões como características da liderança contemporânea.

Figura 12

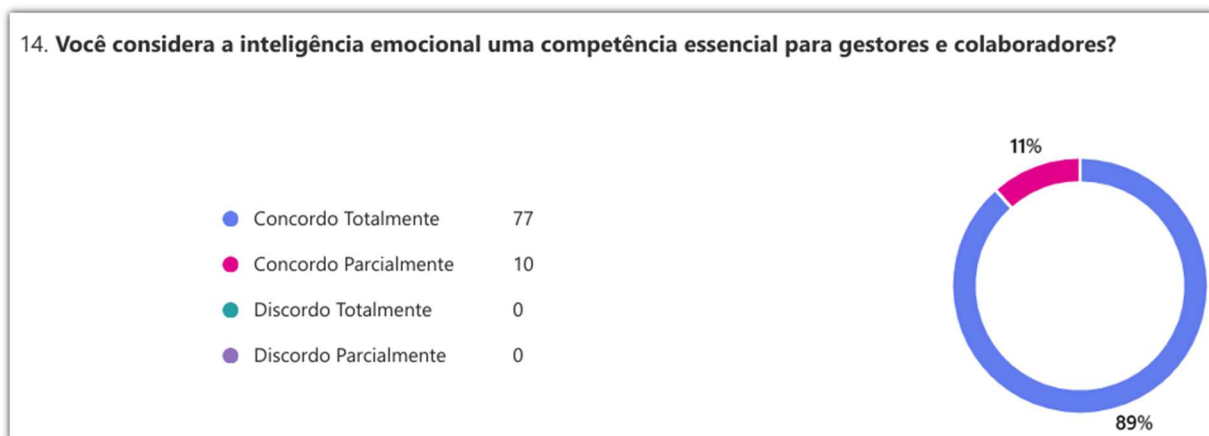


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Embora os participantes reconheçam a importância da inteligência emocional, apenas 26% afirmam que a empresa frequentemente incentiva seu desenvolvimento. A maior parte dos respondentes considera que esse incentivo ocorre apenas às vezes, raramente ou nunca (**figura 12**). Os resultados indicam a necessidade de

implementação de programas estruturados de capacitação, desenvolvimento de lideranças e ações voltadas à gestão de pessoas. Conforme ressaltam Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 47), "as organizações precisam criar condições para que as competências emocionais floresçam", evidenciando a importância do apoio institucional nesse processo.

Figura 13



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A pesquisa revelou consenso entre os participantes quanto à relevância da inteligência emocional no ambiente organizacional. Todos os respondentes concordaram total ou parcialmente que essa competência é essencial para gestores e colaboradores, sendo 89% em concordância total (**figura 13**). Esse resultado reforça que a inteligência emocional é percebida como uma habilidade indispensável para o exercício da liderança, para a gestão de conflitos e para a construção de relações profissionais mais produtivas e harmoniosas e está em conformidade com Goleman (1998), que considera a inteligência emocional uma das competências mais importantes para o sucesso profissional e para o exercício da liderança.

De modo geral, os resultados demonstram que os participantes reconhecem a inteligência emocional como uma competência fundamental para a gestão de conflitos e para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Apesar da percepção positiva sobre sua importância e benefícios, os dados indicam a necessidade de maior investimento organizacional em treinamentos e ações voltadas ao desenvolvimento dessa competência, especialmente no contexto da liderança e da gestão de pessoas.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar como a inteligência emocional dos gestores pode afetar diretamente a gestão de conflitos e, consequentemente, o desempenho e o clima organizacional. A partir da análise dos dados coletados, foi possível concluir que a problemática da pesquisa foi respondida de forma satisfatória.

Diante da questão norteadora, como a inteligência emocional influencia a forma como os conflitos são gerenciados no ambiente organizacional? Os resultados demonstraram que essa competência influencia diretamente a maneira como gestores e colaboradores lidam com situações de tensão, desacordos e divergências. A capacidade de reconhecer e controlar as próprias emoções, além de compreender os sentimentos dos outros, favorece uma postura mais equilibrada, empática e colaborativa na resolução de conflitos, contribuindo para relações interpessoais mais harmoniosas e produtivas.

Em relação às hipóteses levantadas, os resultados confirmaram que profissionais com maior desenvolvimento da inteligência emocional tendem a apresentar comportamentos mais favoráveis à resolução de conflitos, à comunicação respeitosa e à busca por soluções colaborativas. Da mesma forma, constatou-se que a inteligência emocional é percebida como uma competência essencial para líderes e colaboradores, corroborando a hipótese de que gestores emocionalmente inteligentes contribuem para ambientes de trabalho mais equilibrados e produtivos. Os dados também reforçaram a ideia de que a ausência dessa competência pode dificultar a gestão dos conflitos e comprometer as relações profissionais.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que buscou verificar como a inteligência emocional ajuda os gestores a tomar decisões mais equilibradas, os resultados evidenciaram que a maioria dos participantes reconhece a importância do controle emocional em situações de pressão. Esse achado demonstra que a autoconsciência e o autocontrole contribuem para decisões mais racionais e menos impulsivas no ambiente de trabalho.

Em relação ao segundo objetivo específico, que consistiu em investigar a contribuição da inteligência emocional para a construção de um ambiente de trabalho saudável entre gestores e colaboradores, os resultados revelaram elevada concordância dos participantes quanto à sua importância para o fortalecimento das

relações interpessoais, da empatia e da comunicação respeitosa. Esses fatores contribuem para a formação de um clima organizacional mais harmonioso e colaborativo.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, que buscou identificar os efeitos da inteligência emocional na prevenção de conflitos e seus reflexos no desempenho das lideranças, observou-se que os participantes reconhecem a inteligência emocional como um importante recurso para a mediação de conflitos e para a busca de soluções colaborativas. Além disso, os resultados demonstraram que conflitos mal gerenciados podem prejudicar o desempenho das equipes, enquanto a atuação de líderes emocionalmente inteligentes favorece a produtividade e o engajamento dos colaboradores.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi plenamente alcançado, uma vez que os resultados evidenciaram a influência positiva da inteligência emocional na gestão de conflitos, no fortalecimento das relações interpessoais e na melhoria do clima organizacional. Dessa forma, confirma-se a problemática proposta neste estudo, demonstrando que a inteligência emocional influencia a forma como os conflitos são gerenciados no ambiente organizacional ao favorecer o autocontrole, a empatia, a comunicação assertiva e a busca por soluções colaborativas. Assim, gestores emocionalmente inteligentes tendem a lidar de maneira mais eficaz com situações de conflito, reduzindo tensões, fortalecendo as relações profissionais e contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo. Entretanto, os dados também revelaram a necessidade de maior investimento das organizações em treinamentos e ações voltadas ao desenvolvimento das competências emocionais, contribuindo para a formação de líderes mais preparados para enfrentar os desafios do ambiente corporativo contemporâneo. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento da relação entre inteligência emocional, estilos de liderança e desempenho organizacional em diferentes contextos profissionais.

REFERENCIAS

ALBERTI, R.; EMMONS, M. *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*. 9. ed. Atascadero: Impact Publishers, 2008.

ARNALDO CENTRO UNIVERSITÁRIO. O que é a inteligência emocional e qual o seu impacto na carreira? Publicado em 4 abr. 2023. Disponível em: <https://www.uniarnaldo.com.br/blog/o-que-e-a-inteligencia-emocional-e-qual-o-seu-impacto-na-carreira>. Acesso em: 31 mai. 2026 às 18h59.

BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, v. 14, p. 13–25, 2002. Disponível em: <https://www.bigmentor.org/wp-content/uploads/2023/10/EmotionalIntelligence.pdf>. Acesso em: 07 de mar. 2026.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. *Emotional intelligence 2.0*. San Diego: TalentSmart, 2009. Disponível em: <https://www.bigmentor.org/wp-content/uploads/2023/10/EmotionalIntelligence.pdf>. Acesso em: 21 de mar. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CURY, Augusto. *Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade*. São Paulo: Benvirá, 2014. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789896874575.pdf>. Acesso em: 15 de mar. 2026.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 2002.

FERREIRA, F. O.; FONSECA, M. E. S.; NUNES, A. L. de P. F. Inteligência emocional e suas influências na gestão de conflitos. ID on line: Revista de Psicologia, v. 17, n. 68, p. 219–231, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>. Acesso em: 07 de set. 2025.

FOLLETT, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível em: <https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em: 21 de mar. 2026.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível em: <https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em: 07 de mar. 2026.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/28000459.pdf>. Acesso em: 22 de mar. 2026.

GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. Harvard Business Review, Boston, v. 78, n. 2, p. 78–90, mar./abr. 2000. Disponível em: [https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/\(51\)-leadership-that-gets-results.pdf](https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf). Acesso em: 26 abr. 2026.

GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. Disponível em: <https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/kahneman-daniel-rapido-e-devagar-duas-formas-de-pensar.pdf>. Acesso em: 22 de mar. 2026.

KILMANN, Ralph H. Mastering the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): celebrating more than 50 years of resolving all kinds of conflicts. Newport Coast: Kilmann Diagnostics, 2023. Disponível em: <https://kilmannndiagnostics.com/wp-content/uploads/2023/06/TKI-Book-Sample-Chapter.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2026.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

LIPP, M. E. N.; MARTINS, M. C. F. Inteligência emocional no trabalho. Campinas: Papirus, 2017. Disponível em: <https://www.bigmentor.org/wp-content/uploads/2023/10/EmotionalIntelligence.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2026.

MACHADO, Conceição; REBELO, Paulo; DURÃO, Mário. Inteligência emocional na gestão de conflitos nas organizações. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 5, n. 7, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5471>. Acesso em: 14 jun. 2026.

MARTINS, Vera. *Seja assertivo!: como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? Durham: University of New Hampshire, 1997. Disponível em: https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/personality_lab/article/1007/&path_info=RevEIWebsite_What_is_EI_2017_07_13_1001.pdf. Acesso em: 29 de mar. 2026.

MEDIANEWS DIGITAL. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://medianews.digital/detail/thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-4999422>. Acesso em: 29 de mar. 2026.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno. Brasília, 01 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/governo-federal-atualiza-nr-01-para-incluir-riscos-psicossociais-e-reconstitui-comissao-do-benzeno>. Acesso em: 04 de out. 2025.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 23. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/36546605/Fela_Moscovici_Desenvolvimento_Interpessoal_Treinamento_em_grupo_pdf. Acesso em: 26 abr. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 20 de mar. 2026.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990. Disponível em: https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf. Acesso em: 04 de abr. 2026.

SANTOS, D. S.; SILVA, J. A.; SANTOS, M. G. Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)*, São Paulo, v. 8, n. 8, p. 501-513, ago. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523/2529>. Acesso em: 14 jun. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. Acesso em: 13 abr. 2026.

APÊNDICE



TCC - O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Prezados (as)

Contamos com sua participação para responder ao formulário anexo, o mesmo servirá para coleta de informação para o Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC da Unidade Descentralizada CÉU CIDADE DUTRA no 1º semestre de 2026.

Pedimos a gentileza de responder até 05/06/2026.

Ressaltamos que as informações serão colhidas em total sigilo, não sendo necessário sua identificação.

Agradecemos sua participação!

Quando você enviar este formulário, ele não coletará automaticamente seus detalhes, como nome e endereço de email, a menos que você mesmo o forneça.

* Obrigatória

1. Há quanto tempo você atua na empresa? *

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

2. **Exerce cargo de liderança (Gerência, Supervisão, Coordenação)?**

* 

☐ Sim

☐ Não

3. **Você consegue manter o controle emocional em situações de pressão no trabalho?** *

☐ Sempre

☐ Frequentemente

☐ Raramente

☐ Nunca

4. **Você acredita que suas emoções influenciam suas decisões em momentos de pressão ou dificuldade?** *

☐ Sempre

☐ Frequentemente

☐ Raramente

☐ Nunca

5. **Durante conflitos no ambiente de trabalho, você procura compreender as emoções das outras pessoas envolvidas?** *

☐ Sempre

☐ Frequentemente

☐ Raramente

☐ Nunca

6. **Você já participou de treinamentos sobre inteligência emocional? *** 

- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ As vezes
- ☐ Nunca

7. **Você acredita que os conflitos no ambiente de trabalho são resolvidos de forma equilibrada? ***



- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

8. **Você considera que a inteligência emocional contribui para os resultados e a produtividade da equipe? *** 

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente

9. **Você incentiva ou participa de diálogos respeitosos e produtivos no ambiente de trabalho? ***



- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

10. **Você considera que o desenvolvimento da inteligência emocional favorece relações mais harmoniosas no trabalho? ***



- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente

11. **Na sua opinião, a má gestão de conflitos interfere no desempenho e nos resultados da equipe?**



- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente

12. **Você prioriza soluções colaborativas em vez de decisões autoritárias?** * 

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

13. **A empresa incentiva o desenvolvimento da inteligência emocional entre líderes e colaboradores?** * 

- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ As vezes
- ☐ Nunca

14. **Você considera a inteligência emocional uma competência essencial para gestores e colaboradores?** * 

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente

Enviar