

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO DE CONFLITOS EM SETORES MULTIPROFISSIONAIS NA EDUCAÇÃO<sup>1</sup>

Comunicação Oral

Mariana Rosa<sup>2</sup>

Pedro Cunha<sup>3</sup>

## RESUMO

Os estudos acerca da gestão construtiva de conflitos e da inteligência emocional têm despertado grande atenção nas últimas décadas em muitas áreas do conhecimento, inclusive na educação. A relação entre essas duas competências demonstra que para a educação do novo milênio é urgente ter nas escolas equipes multiprofissionais que trabalhem integradas para compreender o sujeito em sua totalidade, com seus aspectos psíquicos, sociais e culturais, essenciais para a educação, para valorização do pensamento e expressão emocional, que aos poucos vem ganhando espaço em muitas escolas. No entanto, há outras que ainda dão pouca importância para as emoções no processo de construção do conhecer e do pensar. Outro aspecto relevante é a presença de profissionais na educação detentores de práticas educativas que visam a resolução de problemas, a análise e a gestão de conflitos assente na resolução colaborativa, aspectos essenciais no contexto estudado. Desse modo, o presente trabalho é parte de uma pesquisa que teve como objetivos analisar a relação entre a inteligência emocional e a gestão de conflitos, com maior ênfase na estratégia negocial, em equipes multiprofissionais da educação e se essas variáveis têm relação com outras variáveis sociodemográficas, como gênero, idade, formação e tempo de trabalho. Este estudo foi desenvolvido junto à Coordenadoria Sociopedagógica (CSP) e ao Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNE), nos 37 campi do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). Para verificar a relação entre gestão de conflitos e inteligência emocional no contexto educativo, a pesquisa seguiu uma metodologia quantitativa com aplicação a uma amostra de 120 profissionais do Questionário de Eficácia Negocial de Conflitos na Escola (QENCE) e do Questionário de Competência Emocional (QCE). Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o SPSS (Statistical Package for Social Science). Evidenciaram que há uma relação estatisticamente significativa entre a Gestão de Conflitos, mais precisamente a estratégia negocial de conflitos na escola, e a Competência Emocional.

**Palavras-chave:** Gestão de Conflitos, Inteligência Emocional, Equipes Multiprofissionais, Eficácia Negocial de Conflitos na Escola.

## ABSTRACT

In recent decades, studies on constructive conflict management and emotional intelligence have gained significant attention in various fields of knowledge, including education. The relationship between these two competencies demonstrates the urgent need for multiprofessional teams in schools to work together to understand students holistically, considering their psychological, social, and cultural aspects. This holistic approach is essential for education, valuing emotional thinking and expression, which has gradually gained space in many schools. However, others still place little importance on emotions in the process of knowledge construction and thinking. Another relevant aspect is the presence of education professionals who possess educational practices aimed at problem-solving, analysis, and conflict management based on collaborative resolution, essential aspects in the studied context. Thus, this study is part of a research project that aimed to analyze the relationship between emotional intelligence and conflict management, with a greater emphasis on negotiation strategies, in

---

<sup>1</sup> Artigo resultado de um projeto de pesquisa de mestrado, defendido em dez. 2023.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências da Educação, Universidade Fernando Pessoa - Porto/ Portugal, [40667@ufp.edu.pt](mailto:40667@ufp.edu.pt);

<sup>3</sup> Doutor em Psicologia, Professor catedrático na Universidade Fernando Pessoa - Porto/ Portugal, [pcunha@ufp.edu.pt](mailto:pcunha@ufp.edu.pt)

multiprofessional education teams and whether these variables are related to other sociodemographic variables, such as gender, age, education, and work experience. This study was developed in collaboration with the Socio-Pedagogical Coordination (CSP) and the Support Center for People with Special Needs (NAPNE) in the 37 campuses of the São Paulo Federal Institute (IFSP). To verify the relationship between conflict management and emotional intelligence in the educational context, the research followed a quantitative methodology with application to a sample of 120 professionals using the Conflict Negotiation Efficacy in School Questionnaire (QENCE) and the Emotional Competence Questionnaire (QCE). The data collected was analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Science). The results showed a statistically significant relationship between Conflict Management, more precisely the negotiation strategy of conflicts in school, and Emotional Competence.

**Keywords:** Conflict Management, Emotional Intelligence, Multiprofessional Teams, Conflict Negotiation Efficacy in School.

## INTRODUÇÃO

A inteligência emocional e a gestão de conflitos são fundamentais para a educação, uma vez que o seu conhecimento permite conduzir a prática pedagógica, ao contrário do caos contemporâneo, pós-pandêmico e de tantas polaridades sociais. Dessa forma, o estudo realizado nesta investigação demonstra a relevância de se dedicar a esse tema.

As descobertas recentes sobre a relação entre a inteligência emocional e a gestão de conflitos indicam outros horizontes para a educação neste século. Afinal, a escola é um local micro e macro da sociedade, onde os profissionais que atuam nela se deparam com vários fatores desencadeadores de conflitos, como recursos limitados, falhas na comunicação, diferenças individuais, interesses enviesados, profissionais despreparados, cobrança familiar, auditorias, entre outros.

Cabe, então, entender sua dinâmica de modo que um diagnóstico mais preciso resulte em uma boa intervenção, respeitando todos os valores das partes envolvidas no conflito (Cunha & Monteiro, 2020; Redorta, 2011; Vinyamata, 2010).

Isso não significa que o domínio da resolução de conflitos o eliminará. Até porque os conflitos fazem parte das relações humanas e ocorrem de forma permanente e cíclica. Importa resolvê-los com o menor custo possível para todos, ou seja, aprender a intervir neles assertivamente (Ury, et al., 2009).

Dessa maneira, tornar o conflito em aprendizado é um dos desafios de muitas escolas. Por isso, é crucial ter o conhecimento de práticas de gestão construtiva de conflitos, de modo que a resolução seja contributo para o aprendizado e para o desenvolvimento da escola e das habilidades sociais de todos.

Diante dessa conjuntura, há várias estratégias de resolução de conflitos que possibilitam sua gestão, como a arbitragem, a mediação, a conciliação e a negociação. Embora seja menos frequente e estudada na escola, nesta pesquisa foi estudada a estratégia negociadora, o qual é um método privilegiado para solucionar conflitos, ao envolver a troca de concessões, a reciprocidade, a conquista de objetivos e interesses comuns, o diálogo entre as partes envolvidas e a colaboração.

Acerca da gestão de conflitos e da inteligência emocional nos ambientes organizacionais, nota-se um avanço nos estudos também no âmbito educativo. Contudo, há a necessidade de aprofundar o tema, principalmente na relação de ambas no contexto escolar, mais ainda voltadas a setores multiprofissionais na educação, que concentram suas atividades no contexto inclusivo.

A pesquisa que se apresenta consistiu em analisar a relação entre a gestão de conflitos, mais especificamente a estratégia negociadora de conflitos na escola, e a inteligência emocional dos profissionais que trabalham em setores multiprofissionais na educação e atuam na inclusão educacional.

Além disso, procurou verificar de que forma o gênero, a idade, o nível de escolaridade e o tempo de trabalho desses na instituição influenciam a inteligência emocional e a gestão de conflitos. Para alcançar o objetivo principal, foram identificadas, primeiramente, as dimensões de eficácia negociadora de conflitos dos profissionais participantes da pesquisa, e, em seguida, foram identificadas suas competências emocionais e, por fim, essas foram relacionadas.

Para alcançar o objetivo proposto no estudo, foram aplicados questionários on-line, junto aos profissionais que trabalham em setores multiprofissionais de trinta e sete instituições de ensino. Os questionários utilizados foram o Questionário de Eficácia Negociadora de Conflitos na Escola (QENCE), o Questionário de Competência Emocional (QCE) e um questionário sociodemográfico. Após a coleta dos dados, a análise foi realizada por meio do programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Depois da análise, os resultados obtidos permitiram afirmar que há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Eficácia Negociadora de Conflitos Escolares e a Competência Emocional, confirmando a hipótese central da investigação.

Nessa perspectiva, esta pesquisa contribuiu com subsídios para atuação preventiva e interventiva, fornecendo informações sobre a relação entre a gestão de conflitos escolares e a inteligência emocional. Além disso, os resultados encontrados auxiliam as lideranças e as equipes multiprofissionais no planejamento de ações em prol do grupo e de seu trabalho. Com mais informações, pode-se melhorar a qualidade no trabalho e o bem-estar dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), instituição estudada, bem como o acompanhamento e a orientação de alunos e educadores. Embora existam publicações significativas sobre essa relação em ambientes organizacionais e avanços nos estudos na educação, ainda há a necessidade de aprofundamento do tema, principalmente no contexto da instituição em estudo e de seus setores multiprofissionais.

## **METODOLOGIA**

Para este estudo a amostra foi constituída por 120 servidores públicos federais efetivos e temporários do IFSP, dos 37 *campi* que o compõem. Por se tratar de uma instituição com outros setores multiprofissionais, os critérios de exclusão foram: (i) participantes que não preencheram com totalidade o questionário investigativo e (ii) profissionais que desempenham suas atividades laborais em setores distintos do pesquisado neste estudo.

Acerca dos instrumentos, foram utilizados três questionários. O primeiro, sociodemográfico (gênero, idade, nível de escolaridade mais elevado e tempo de trabalho na instituição). O segundo, QENCE, um instrumento de autorrelato construído, desenvolvido e validado por Paiva et al. (2011) visando avaliar a eficácia negocial de conflitos em contexto escolar. O terceiro questionário, QCE, também é um instrumento de autorrelato adaptado para o português por Lima-Santos e Faria (2005), do instrumento croata de Taksic, 2000, que por sua vez baseou-se no modelo teórico da IE de Mayer e Salovey, 1997, os quais comprovaram ser um instrumento eficaz para avaliar por autorrelato a IE.

Esses questionários foram transcritos para o *Google Forms* acadêmico da pesquisadora e enviados aos e-mails de grupo dos profissionais dos 37 *campus* do IFSP, levantados durante a pesquisa no site oficial de cada campus, os quais receberam por e-mail o convite para participarem da pesquisa, dando seu consentimento.

Anteriormente, o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da UFP (n.º372/23), posteriormente submetido à Plataforma Brasil e aprovado em dois comitês, sendo eles: Comitê de Ética em Pesquisa da UNESP (n.º 6.128.229) e o Comitê do IFSP (6.241.396). Os

questionários ficaram disponíveis para preenchimento por 15 dias, tendo a garantia da confidencialidade das respostas e anonimato.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico utilizado na pesquisa buscou primeiramente contextualizar o grupo investigado, descrevendo seu perfil e sua atuação, por meio de revisão bibliográfica, análise de portarias, instruções normativas e regulamentos da instituição. Isso possibilitou uma compreensão mais profunda da organização.

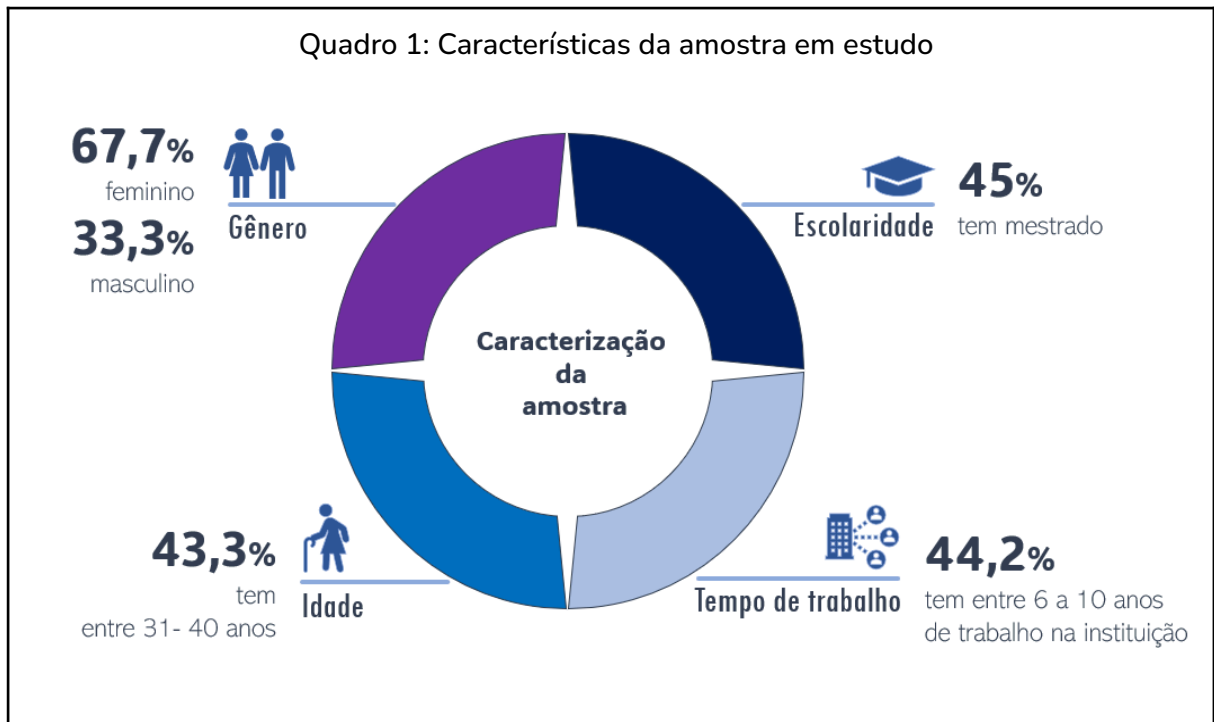
Posteriormente aprofundou os conhecimentos necessários acerca do conflito, abordando sua gênese, os fatores que o desencadeiam no ambiente escolar, os diferentes níveis e categorias de conflitos, além das estratégias de gestão construtiva de conflitos, com maior ênfase à negociação na escola.

Para isso, foram utilizados os construtos teóricos propostos por Cunha e Monteiro (2018), Cunha e Leitão (2021), Girard e Koch (1997), Miguel et al. (2008), Vinyamata et al. (2005, 2010) e Ury et al. (2009). Também abordou os constructos em torno da inteligência emocional, apresentando os avanços nas pesquisas sobre a emoção e as contribuições dos principais autores, como Bar-On (2002); Damásio (2013); Goleman (2011 e 2012); Mártin e Boeck (2002); Mayer et al. (2002ab) e Strongman (1998). Tais autores embasaram de maneira sólida este estudo, esclarecendo a relação da inteligência emocional com a gestão de conflitos e aprofundando a gestão das emoções, os conceitos de emoção e de inteligência emocional, bem como sua contribuição para a escola, especialmente com aqueles que atuam em equipes multiprofissionais dedicadas à educação inclusiva, considerando, também, as lacunas existentes nos estudos aplicados à inclusão.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

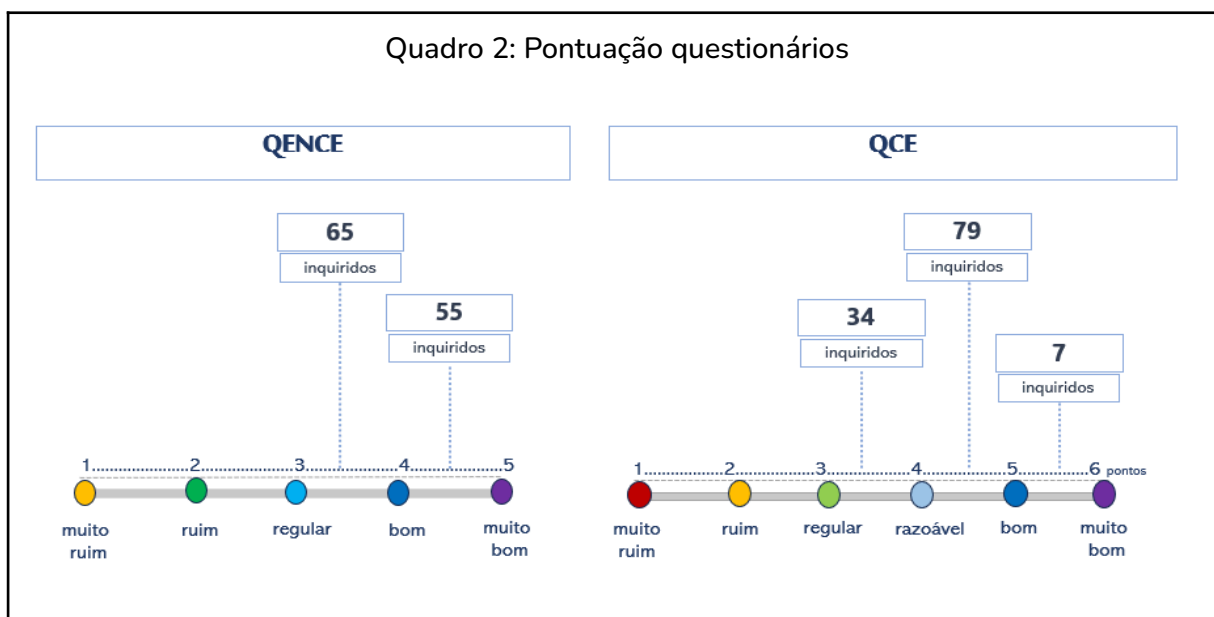
Os indivíduos pertencentes à amostra se distinguem em duas categorias: técnicos administrativos e docentes de diversas áreas do conhecimento. Desenvolvem suas atividades na educação básica (Ensino Médio), na educação profissional e técnica, como também na educação superior. A amostra constituiu-se por sua maioria mulheres, pessoas entre 31 a 40 anos, mestres e com 6 a 10 anos de trabalho no IFSP.

Quadro 1: Características da amostra em estudo

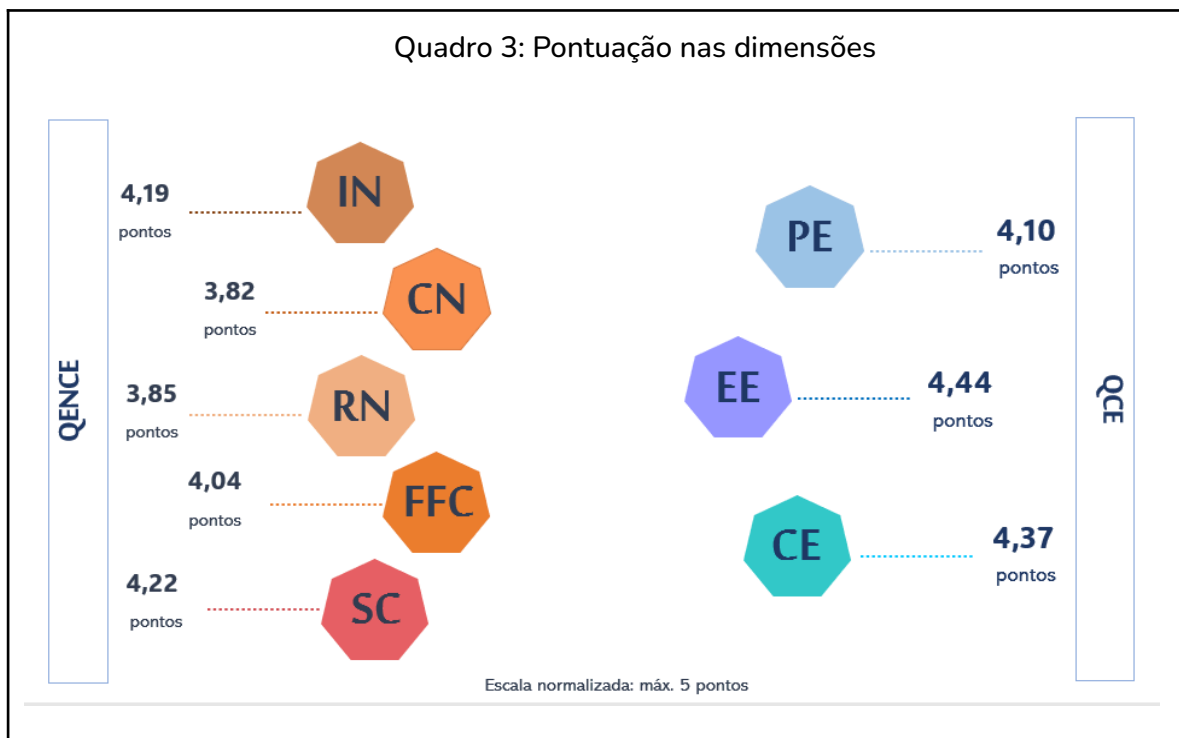


Na amostra constituída por 120 profissionais, 53,33% apresentaram pontuações entre regular e bom e 45,83% entre bom e muito bom no QENCE. Já no QCE, 28,33% apresentaram pontuações entre regular e razoável, 65,83% entre razoável e bom e 5% entre bom e muito bom.

Quadro 2: Pontuação questionários



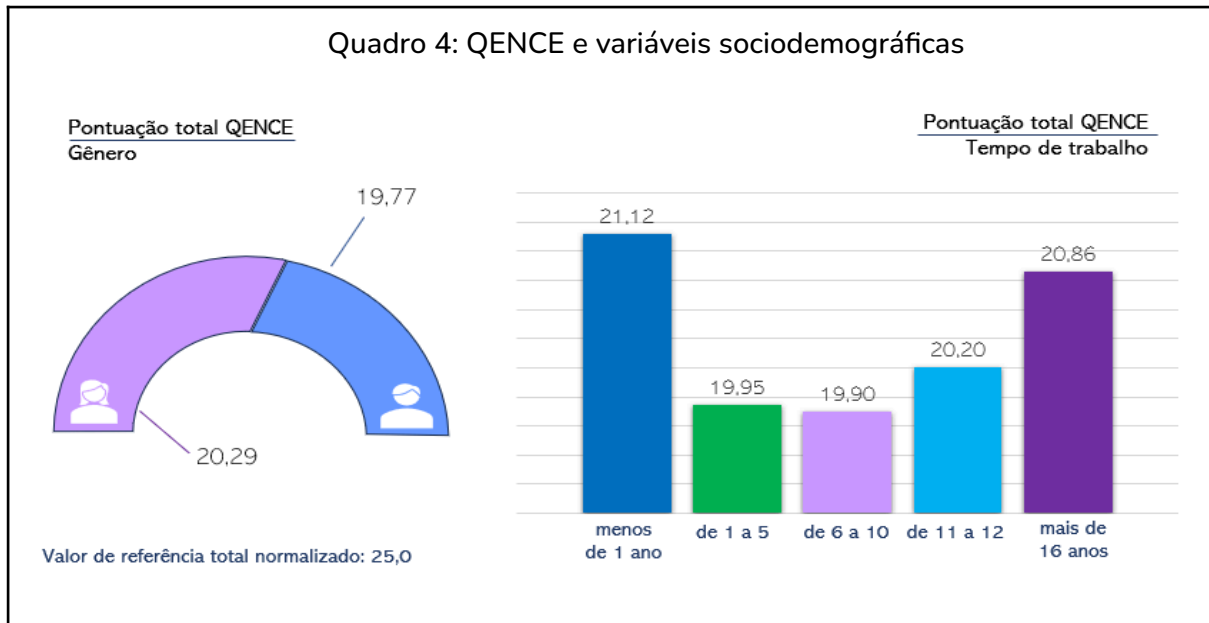
As dimensões<sup>4</sup> do QENCE consideradas mais fortes no grupo pesquisado foram a influência negocial e a solução construtiva, e no QCE foram, respectivamente, compreensão emocional, expressão emocional e percepção emocional.



No que se refere aos dados obtidos entre o cruzamento do questionário sociodemográfico (gênero, idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho) e o QENCE, os mais relevantes foram gênero e tempo de trabalho. O gênero feminino obteve pontuações ligeiramente mais elevadas que o gênero masculino, no entanto, não há diferença no ato negocial entre eles. Já a variável tempo de trabalho, presume que, com o passar dos anos e com o conhecimento da cultura organizacional e cultural da escola, os indivíduos tendem a melhorar suas estratégias para a resolução de conflitos.

<sup>4</sup> O QENCE contém 21 perguntas, utiliza a escala likert de cinco pontos 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e está dividido em 5 dimensões: Influência Negocial (IN), Clima Negocial (CN), Racionalidade Negocial (RN), Firme-Flexibilidade Comportamental (FFC) e Soluções Construtivas (SC). O QCE contém 45 perguntas, utiliza a escala likert de seis pontos 1 (nunca) a 6 (sempre) e está dividido em 3 dimensões: Percepção Emocional (PE), Expressão Emocional (EE) e Capacidade para lidar com a Emoção (CE).

Quadro 4: QENCE e variáveis sociodemográficas



No cruzamento do QCE e as variáveis sociodemográficas, constatou-se que há uma ligeira diferença entre o gênero e o quociente de inteligência emocional, no entanto, não é possível afirmar que essa distinção é significativa.

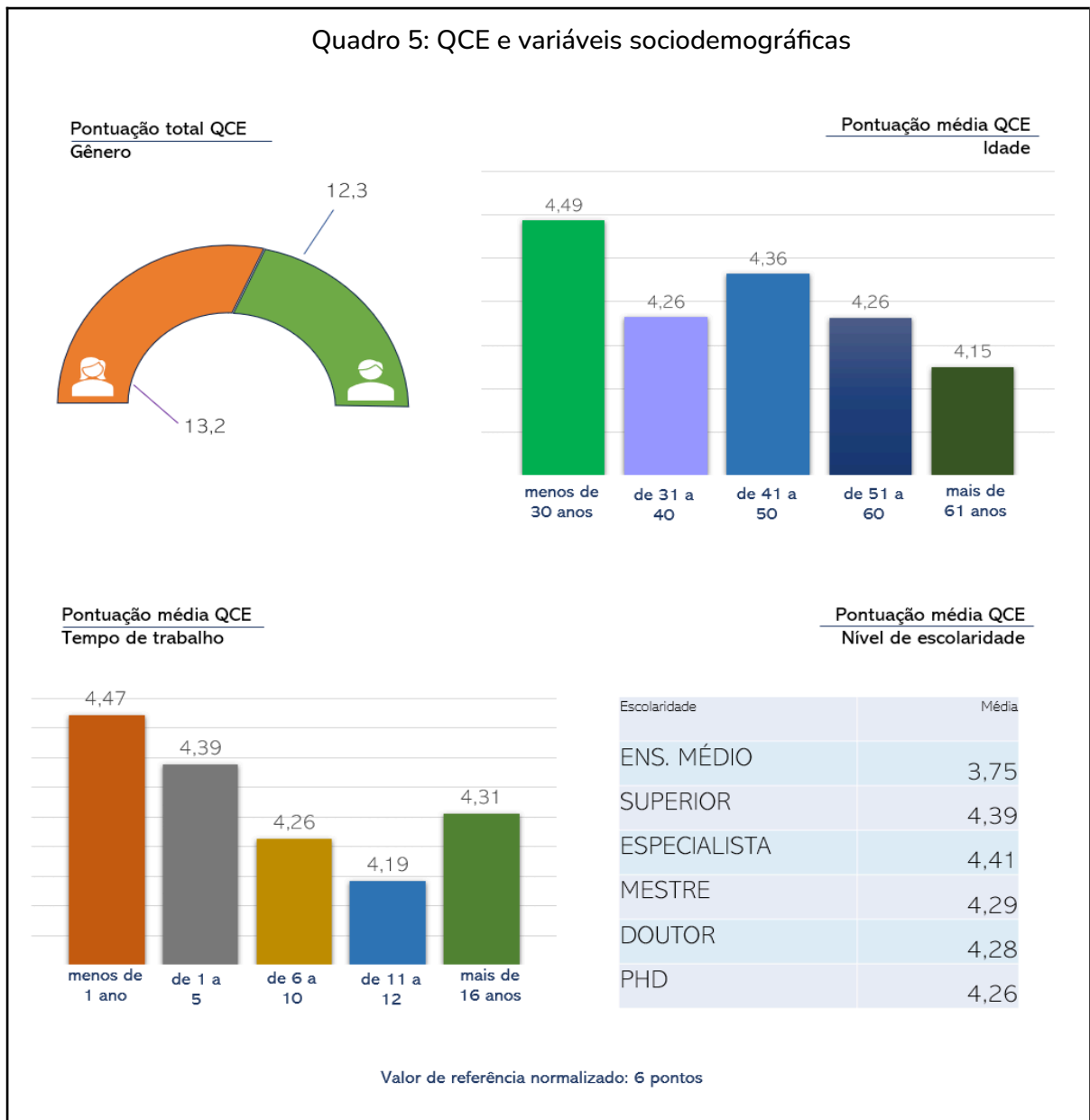
Com os dados obtidos, identificou-se que o envelhecimento pode influenciar o estado emocional dos indivíduos, pois cada grupo etário investigado parece compreender e expressar-se emocionalmente de forma distinta, comparado aos demais resultados dos subgrupos.

Foi possível também inferir que a educação é uma das principais promotoras de competências emocionais, visto seu ambiente propício para relacionar com a diferença, adquirir experiências e aprendizagem formal.

O ambiente organizacional é preditor de saúde e desenvolvimento emocional dos colaboradores. O trabalho dos profissionais da educação, com o decorrer dos anos, torna-se desgastante, estressante e pouco estimulador, motivo pelo qual há um crescente índice de adoecimento e patologias como depressão, *burnout* e ansiedade (Abrantes, 2020; Dornelles e Crispim, 2021; Valente e Monteiro, 2016). A precariedade das condições de trabalho na educação conduz mais insatisfação do que satisfação e isso tende a diminuir os estados emocionais de gratidão, otimismo, alegria e felicidade. Esses resultados carecem aprofundamento longitudinal e qualitativo.



Quadro 5: QCE e variáveis sociodemográficas



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse estudo foi possível encontrar resultados que orientam as indagações propostas e vislumbram aprofundamento com outras pesquisas quantitativas, qualitativas e longitudinais, também um alerta ao que se refere a saúde do trabalhador na educação. Apesar de escassos os construtos em torno da negociação de conflitos na escola, este estudo encontrou resultados pertinentes a futuras investigações, que corroboram com os constructos já existentes.

De igual modo, encontrou-se algumas limitações, como o uso de questionários de autorrelato que conduz a possíveis enviesamentos, uma vez que não se verifica *in locu* os comportamentos em situações de conflito e as reações emocionais desses indivíduos.

Além disso, a natureza transversal e a ausência de pesquisas relacionadas às variáveis estudadas e o tema, sobretudo na instituição pesquisada, também são limitações que impedem um contraponto aos resultados obtidos. Da mesma forma, a dimensão da amostra é muito heterogênea e pequena diante do quantitativo de profissionais que trabalham nos setores multiprofissionais na instituição pesquisada.

Portanto, espera-se que essa pesquisa possa fomentar políticas públicas em torno de melhores condições para o trabalho na instituição investigada, melhorando a qualidade laboral e a resolução de problemas relacionados ao tema desta pesquisa, aos participantes e à comunidade institucional provendo mais pesquisas sobre a qualidade de vida e de trabalho de alunos e colaboradores e contribuir com futuros estudos para complementar esta pesquisa, fornecendo material para uma análise ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, D.S.S. A inteligência emocional: Prevenção de psicopatologias do trabalho. **Revista Arquivos Científicos (IMMES)**, 2020, 3(1), 189-197. Disponível em: <https://arqcientificosimmes.emnuvens.com.br/abi/article/view/357/114>. Acesso em 12 nov 2023.

BAR-ON, R. Inteligência Social e Emocional. In: Bar-On, R. & Parker, D.A. 1ª ed. Manual da Inteligência Emocional - Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho. pp. 266-283. Porto Alegre-Brasil. **Artmed**, 2002.

CUNHA, P. Conflito e Negociação. Porto, **ASA**, 2008

CUNHA, P.; MONTEIRO, A.P. Gestão de Conflitos na Escola. 1ª ed. **Pactor**, 2018.

CUNHA, P.; LEITÃO, S. Manual de gestão de conflitos. 4ª ed. **Publicações Fundação Fernando Pessoa**, 2021.

DAMÁSIO, A. O sentimento de si: Corpo, Emoção e Consciência. 2ª ed. **Temas e Debates**, 2013.

DORNELLES M., CRISPIM, S. Inteligência emocional de professores universitários: um estudo comparativo entre ensino público e privado no Brasil. **Revista Internacional de Educação Superior**, UNICAMP, 7(1). 1-16, 2021

GIRARD, K.; KOCH, S.J. Resolución de Conflictos en las Escuelas - Manual para Educadores. 2ª ed. **Garcia Ediciones**, 1997 .

GOLEMAN, D. Inteligência emocional [recurso eletrônico]. Trad. Marcos Santarrita. **Objetiva**, 2011.

\_\_\_\_\_. O cérebro e a inteligência emocional - novas perspectivas [recurso eletrônico]. Trad. Carlos Leite da Silva. **Objetiva**, 2011.

MÄRTIN, D.; BOECK, K. O que é a Inteligência Emocional. (3ª reimpressão). **Pergaminho**, 2002.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & J. Sluyter (1ª Ed.), Emotional development and emotional intelligence: *Educational implications* (3-31). **Basic Books**, 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D.R. Inteligência Emocional como Zeitgeist, como Personalidade e como Aptidão Mental. In: Bar-On, R., & Parker, D.A. (1ª Ed.) Manual da Inteligência Emocional - Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho (81-98). **Artmed**, 2002.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D.R. Seleccionando uma medida para a inteligência emocional: em defesa das escalas de aptidão. In: Bar-On, R., & Parker, D.A. (1ª Ed.) Manual da Inteligência Emocional - Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho (237-251). **Artmed**, 2002.

Miguel, A.; Rocha, A.; Röhrich, O. (2008). Gestão Emocional de Equipas em ambiente de Projecto. **FCA**, 2008

Paiva, M.O.; Cunha, P.; Lourenço, A. Questionário de Eficácia Negocial de Conflitos na Escola (QENCE): validação de um instrumento para a construção de Paz nas escolas. **Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento**. 3(3), 23-31. Disponível em: [\(PDF\) Questionário de Eficácia Negocial de Conflitos na Escola \(QENCE\): validação de um](#)

[instrumento para a construção de Paz nas escolas. \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 05 mai. 2023.

STRONGMAN, K.T. A Psicologia da emoção (4ªed). **Climepsi**, 1998.

URY, W.; BRETT, J. & GOLDBERG, S. Resolução de Conflitos. **Actual**, 2009.

VALENTE, M.N., MONTEIRO, A.P. Inteligência Emocional em Contexto Escolar. **Revista Eletrônica de Educação e Psicologia**, 7, 2016,1-11.

Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/315037489\\_Inteligencia\\_Emocional\\_em\\_Contexto\\_Escolar](https://www.researchgate.net/publication/315037489_Inteligencia_Emocional_em_Contexto_Escolar). Acesso em: 30 out 2023.

VINYAMATA, E. Introducción a la Conflictología. (2ªed). **UOC**, 2010.