



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

EMPATIA E GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO TRANSVERSAL EM ADULTOS PORTUGUESES

[Empathy and conflict management: A cross-sectional study of portuguese adults]

Dissertação de Mestrado

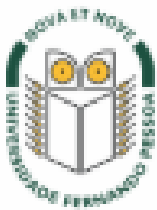
Psicologia Clínica e da Saúde

Maria Virgínia Campos Loureiro Araújo

Orientador(es):

Professor Doutor Pedro Cunha e Professora Doutora Carla Fonte

Junho 2026



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

EMPATIA E GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO TRANSVERSAL EM ADULTOS PORTUGUESES

[Empathy and conflict management: A cross-sectional study of portuguese adults]

Dissertação de Mestrado

Psicologia Clínica e da Saúde

Maria Virgínia Campos Loureiro Araújo

Orientador(es):

Professor Doutor Pedro Cunha e Professora Doutora Carla Fonte

Junho 2026

Dedicatória

Dedico esta dissertação a mim, pela coragem de ter seguido este propósito, pela persistência nos momentos desafiantes e mesmo assim sentir uma enorme alegria neste meu caminho.

Dedico-a também a todas as mulheres que, depois de tantos papéis, cuidados e responsabilidades, encontram em si mesmas a força para voltar a escolher-se e seguir o seu caminho.

Agradecimentos

Chegar ao fim desta dissertação representa muito mais do que a conclusão de uma etapa acadêmica. Representa um percurso de muita alegria, esforço, persistência, superação e crescimento pessoal e científico. Por isso, este trabalho não teria o mesmo significado sem todas as pessoas que, de algum modo, estiveram presentes ao longo deste caminho.

Agradeço aos meus orientadores, Professora Doutora Carla Fonte e ao Professor Doutor Pedro Cunha, pela orientação, pela disponibilidade e confiança, por me terem apoiado nos momentos mais desafiantes.

Agradeço a todos os professores que, ao longo do meu percurso, tanto me apoiaram, e partilharam comigo o seu imenso conhecimento.

Agradeço aos meus filhos, Francisco Araujo e Joana Araújo e à Suzanna Rodrigues por viverem com muita alegria, compreensão e respeito todo o meu trajeto ao longo destes 5 anos.

Agradeço às minhas queridas colegas e amigas Juliana e Silvia pelos momentos de uma imensurável amizade, pelos momentos de trabalho, de aprendizagem, de força e de muita alegria ao longo deste nosso percurso.

Agradeço às minhas amigas “ as besties”, um grupo jovem de colegas de curso que sempre estiveram comigo e me acolheram desde o primeiro momento.

Agradeço a cada um dos meus amigos e aos amigos dos meus filhos, que sempre me deram força neste trajeto que partilhámos juntos embora em Faculdades e cursos diferentes.

Agradeço a todos os participantes que aceitaram colaborar neste estudo, e tornaram possível a realização desta investigação.

Por fim, agradeço a todos os que direta e indiretamente fizeram parte deste caminho. Cada palavra de apoio, cada gesto de cuidado e cada incentivo, contribuindo para que este objetivo se tornasse possível.

Resumo

A literatura tem vindo a evidenciar a importância da empatia na qualidade das relações interpessoais e na forma como os indivíduos gerem situações de conflito. Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos, bem como explorar o papel de variáveis sociodemográficas nestes construtos. A investigação enquadra-se numa abordagem quantitativa, de natureza correlacional e transversal.

A amostra foi constituída por 724 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online que integrou o Índice de Reatividade Interpessoal (IRI), para avaliação das dimensões da empatia e o *Rahim ORganizational Conflict InventoRy- II* (ROCI-II), para avaliação dos estilos de gestão de conflitos.

Os resultados evidenciaram associações significativas entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos. Verificou-se que níveis mais elevados de Tomada de Perspetiva e de Preocupação Empática se associaram à adoção de estilos de gestão de conflitos mais construtivos e cooperativos, como a Integração e o Compromisso. Por outro lado, o Desconforto Pessoal associou-se sobretudo à Anuência e à Evitação, enquanto a Tomada de Perspetiva e a Preocupação Empática se associaram negativamente à Dominação.

De forma geral, os resultados reforçam a importância da empatia enquanto competência relacional promotora de interações sociais mais adaptativas, salientando implicações importantes para a prática psicológica e para a promoção de competências socioemocionais em contextos clínicos e da saúde.

Palavras-chave: empatia; estilos de gestão de conflitos; tomada de perspetiva; integração; gestão construtiva de conflitos

Abstract

The literature has increasingly highlighted the importance of empathy in the quality of interpersonal relationships and in the way individuals manage conflict situations. The aim of this study was to analyse the relationship between the dimensions of empathy and conflict management styles, as well as to explore the role of sociodemographic variables in these constructs. The research adopts a quantitative, correlational and cross-sectional approach.

The sample consisted of 724 participants, aged between 18 and 65. Data were collected via an online questionnaire that included the Interpersonal Reactivity Index (IRI) to assess the dimensions of empathy and the *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) to assess conflict management styles.

The results revealed significant associations between the dimensions of empathy and conflict management styles. It was found that higher levels of Perspective-Taking and Empathic Concern were associated with the adoption of more constructive and cooperative conflict management styles, such as Integration and Compromise. Conversely, Personal Distress was primarily associated with Accommodation and Avoidance, whilst Perspective-Taking and Empathic Concern were negatively associated with Domination.

Overall, the results reinforce the importance of empathy as a relational competence that promotes more adaptive social interactions, highlighting important implications for psychological practice and for the promotion of socio-emotional skills in clinical and healthcare contexts.

Keywords: empathy; conflict management styles; perspective-taking; integration; constructive conflict management

Índice Geral

Conteúdo

Resumo	VI
Abstract	VII
INTRODUÇÃO GERAL	1
PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1. Empatia	2
1.1. Conceito de empatia	2
1.2. Dimensões da empatia	4
1.3. Empatia e Gestão de Conflitos	5
2. Gestão de Conflitos	6
2.1. Conceitualização de conflito.....	6
2.2. Tipologias e níveis de conflito	8
2.3. Estilos de gestão de conflitos.....	10
2.4. Gestão construtiva do conflito	13
Parte II – ESTUDO EMPÍRICO	16
3. Estudo Empírico	16
3.1. Objetivos deste estudo.....	16
3.1.1. Objetivo Geral.....	16
3.1.2. Objetivos específicos	16
3.2. Delineamento da investigação.....	16
3.3. Participantes	17
3.4. Instrumentos	19
3.4.1. Questionário Sociodemográfico	19
3.4.2. <i>Interpersonal Reactivity Index (IRI)</i> – Adaptação para a população portuguesa por Limpo et al. (2010).....	19
3.4.3. <i>Rahim Organizacional Conflict InventoRry-II (ROCI-II)</i> – Adaptação	

para a população portuguesa por (Cunha et al., 2003).....	20
3.5. Procedimentos	21
3.6. Considerações éticas	22
Parte III - Resultados.....	22
4.1. Caracterização das dimensões de empatia e dos estilos de gestão de conflitos	22
4.3. Relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos.....	23
4.4. Diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas	25
4.5. Diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas (Estado Civil, Habilitações Literárias e Área de Atividade)	28
4.6. Análise do contributo preditivo de cada dimensão da empatia na explicação dos estilos de gestão de conflitos.	31
5. Discussão de resultados.....	34
6. Conclusão	39

Índice de Tabelas

Tabela 1	Caracterização sociodemográfica da amostra.....	18
Tabela 2	Estatísticas descritivas das dimensões da empatia e dos estilos de gestão de conflitos.....	23
Tabela 3	Correlações entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos.....	24
Tabela 4	Diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas dicotômicas (Teste t de <i>Student</i>)	25
Tabela 5	Resultados das análises ANOVA para as dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função de variáveis sociodemográficas (Estado Civil, Habilitações literárias e Área de Atividade)	28
Tabela 6	Regressões múltiplas das dimensões de empatia na predição dos estilos de gestão de conflitos.....	31

INTRODUÇÃO

A empatia tem sido amplamente reconhecida como um fator importante na qualidade das interações interpessoais e na forma como os indivíduos lidam com situações de conflito (Zaki, 2020). Enquanto construto multidimensional integra componentes cognitivas e afetivas que influenciam a compreensão das emoções, necessidades e perspectivas dos outros.

A investigação tem sugerido que a empatia pode favorecer respostas mais cooperativas perante situações de conflito ao facilitar a compreensão da perspectiva do outro e a preocupação com as suas emoções (Klimecki, 2019; Zaki, 2020). Por outro lado, dificuldades ao nível da empatia ou da regulação emocional poderão contribuir para a escalada do conflito e para a deterioração das relações interpessoais (Halperin, 2015; Zaki, 2020).

O conflito interpessoal constitui um fenómeno inerente às relações humanas, resultando muitas vezes da coexistência de diferentes interesses, necessidades e perceções. Apesar de ser frequentemente associado a aspetos negativos, o conflito pode também assumir um papel construtivo, dependendo da forma como é gerido pelos indivíduos (Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021). Neste contexto, a gestão de conflitos assume particular relevância, sendo influenciada por diversas competências interpessoais. Entre estas, destaca-se a empatia, na medida em que permite compreender as perspectivas e emoções do outro, facilitando a comunicação e promovendo formas mais construtivas de lidar com situações de divergência (Davis, 1983; Zaki, 2020).

Partindo deste enquadramento, este estudo procura aprofundar a compreensão da relação entre as diferentes dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos. Pretende ainda explorar a influência de variáveis sociodemográficas, como o sexo, a idade, a experiência em liderança e as habilitações literárias, na explicação de diferentes estratégias utilizadas perante situações de conflito.

Esta dissertação encontra-se estruturada em duas partes principais. Numa primeira parte, é apresentado o enquadramento teórico relativo à empatia e à gestão de conflitos, abordando os principais conceitos associados a estas temáticas.

A segunda parte corresponde ao estudo empírico, incluindo os objetivos, a metodologia adotada, os resultados obtidos e a respetiva discussão à luz da literatura, terminando com as principais conclusões do estudo

PARTE I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Empatia

1.1. Conceito de empatia

No âmbito da Psicologia, o termo *Einfühlung* foi introduzido pela primeira vez como *Empathy* por Titchener (1909), no contexto da corrente estruturalista. Nesta perspetiva, a empatia era entendida como a capacidade de compreender a experiência interna de outra pessoa, através de um processo de identificação com os seus pensamentos e emoções. Esta compreensão inicial do conceito contribuiu para a sua integração progressiva na Psicologia e para o seu desenvolvimento enquanto objeto de estudo nas ciências sociais (Wispé, 1987; Cabezas Hernández, 2022).

A introdução do termo *empathy*, na língua inglesa constitui um marco importante para o desenvolvimento do conceito, permitindo a sua integração progressiva na Psicologia e, mais tarde, noutras áreas das ciências sociais (Wispé, 1987).

Ao longo do século XX, a compreensão da empatia foi-se tornando mais abrangente. Inicialmente associada sobretudo às respostas emocionais, passou a ser entendida como um processo que envolve componentes cognitivas, afetivas e relacionais (Davis, 1983; Decety & Jackson, 2004). Esta evolução contribuiu para que a empatia passasse a ser considerada uma capacidade influenciada tanto pelas características individuais como pelo contexto em que ocorre (Zaki, 2020).

Numa perspetiva filosófica, a empatia tem sido associada à capacidade de compreender a experiência do outro, mantendo a distinção entre o próprio indivíduo e a pessoa observada. Esta compreensão envolve o reconhecimento do outro enquanto sujeito autónomo, procurando compreender a sua perspetiva sem que tal implique uma identificação emocional total (Cabezas Hernández, 2022; Zahavi, 2014). Esta abordagem contribuiu para o aprofundamento teórico do conceito de empatia.

Nos últimos anos, a empatia tem assumido um papel cada vez mais relevante na investigação sobre as relações interpessoais, a comunicação e a gestão de conflitos (Depow et al., 2021; Zaki, 2020; Klimecki, 2019;). O interesse por este construto resulta, em grande medida, do seu papel na compreensão das emoções, pensamentos e comportamentos dos outros, bem como da sua influência na qualidade das interações sociais. Neste contexto, a empatia revela-se pertinente para este estudo, uma vez que

poderá contribuir para compreender a forma como os indivíduos percebem e gerem as situações de conflito interpessoal (Cunha & Leitão, 2021).

Atualmente, a empatia é geralmente entendida como um construto multidimensional, composto por diferentes processos psicológicos que contribuem para a compreensão e resposta às experiências dos outros (Davis, 1983; Decety & Jackson, 2004; Zaki, 2020). Entre as distinções mais referidas na literatura, encontram-se a empatia cognitiva e a empatia afetiva que representam diferentes formas de compreender e responder à experiência do outro (Cuff et al., 2016; Klimecki, 2019). A empatia pode ainda expressar-se ao nível comportamental, através das respostas observáveis de apoio, validação e ajuda nas interações sociais.

A empatia cognitiva refere-se à capacidade de compreender a perspetiva do outro, incluindo os seus pensamentos, intenções e crenças. Esta capacidade torna-se especialmente importante em situações de desacordo ou divergência de pontos de vista, pois favorece uma melhor compreensão da posição da outra pessoa e pode contribuir para formas mais cooperativas de interação, sem que tal implique necessariamente uma partilha emocional direta (Decety & Jackson, 2004; Zaki, 2020).

Por sua vez, a empatia afetiva diz respeito à capacidade de reconhecer e responder emocionalmente com os estados afetivos do outro. Esta dimensão inclui respostas, como a Preocupação Empática, a compaixão e a sensibilidade perante o sofrimento alheio (Klimecki, 2019). Contudo, sentir empatia não significa sentir exatamente o mesmo que a outra pessoa. Pelo contrário, implica reconhecer e compreender essas emoções, mantendo a distinção entre a própria experiência emocional e a experiência do outro (Zaki, 2020).

A empatia comportamental refere-se à forma como a empatia se expressa através de comportamentos observáveis, como o apoio, a validação, a escuta ativa e a ajuda. Esta dimensão mostra como a compreensão e a sensibilidade perante os outros podem surgir nas interações do quotidiano, contribuindo para relações interpessoais mais positivas e para uma gestão mais construtiva das interações sociais (Cunha & Leitão, 2021; José & Nunda, 2025).

Assim, a compreensão da empatia enquanto fenómeno multidimensional ajuda a perceber a sua importância nas relações interpessoais. Neste sentido, a capacidade de compreender pensamentos, emoções e perspetivas distintas assume particular relevância em contextos de desacordo, constituindo um elemento importante para a compreensão

dos processos de gestão de conflitos (Cunha & Leitão, 2021).

1.2. Dimensões da empatia

A compreensão da empatia enquanto construto multidimensional conduziu ao desenvolvimento de modelos teóricos que procuram descrever e organizar as suas diferentes componentes. Entre os mais influentes, destaca-se o modelo proposto por Davis (1983) que distingue dimensões cognitivas e afetivas da empatia, operacionalizadas através de diferentes indicadores, como a Tomada de Perspetiva, a Preocupação Empática, o Desconforto Pessoal e a Fantasia. Neste modelo, a Tomada de Perspetiva corresponde à capacidade de compreender o ponto de vista do outro, mantendo a distinção entre o eu e o outro (Davis, 1983; Decety & Jackson, 2004; Zaki, 2020). Esta capacidade assume particular relevância em contextos de divergência interpessoal, uma vez que favorece a compreensão e o reconhecimento da perspetiva do outro, mesmo perante o desacordo (Deutsch, 1973).

Por sua vez, a Preocupação Empática, dimensão afetiva orientada para o outro, traduz sentimentos de compaixão, cuidado e sensibilidade perante o sofrimento alheio (Davis, 1983; Klimecki, 2019). O Desconforto Pessoal refere-se a uma resposta emocional autocentrada, caracterizada por sentimentos de ansiedade ou mal-estar, perante a experiência do outro (Davis, 1983). Autores têm ainda salientado que estas dimensões não atuam de forma isolada, resultando da interação entre processos cognitivos, emocionais e de regulação (Thompson et al. 2021; Klimecki, 2019).

A dimensão Fantasia refere-se à tendência para o indivíduo se identificar imaginativamente com personagens de livros, filmes ou outras narrativas ficcionais, procurando compreender os seus pensamentos, emoções e experiências como se fossem as próprias (Davis, 1983). Esta distingue-se da Tomada de Perspetiva por se centrar na identificação imaginativa com personagens fictícias. Embora não envolva necessariamente interações reais, esta dimensão implica processos de imaginação e compreensão da experiência alheia. Estudos recentes sugerem que a Fantasia pode estar associada a competências de compreensão e regulação emocional (Shiota & Nomura, 2022).

A empatia desempenha um papel central na regulação das interações humanas, contribuindo para a qualidade da comunicação interpessoal, para a cooperação social e para a promoção e estabelecimento de relações mais ajustadas (Zaki, 2020; Cunha &

Leitão, 2021). Ao permitir a compreensão das emoções e perspectivas do outro, facilita a escuta ativa, reduz interpretações hostis e favorece relações interpessoais mais positivas (José & Nunda, 2025; Riess, 2017).

Evidências empíricas sugerem que as experiências empáticas no cotidiano estão associadas a maiores níveis de bem-estar, satisfação relacional e envolvimento em comportamentos pró-sociais (Cuff et al., 2016; Depow et al., 2021). Importa ainda salientar que estes efeitos não se limitam a situações de sofrimento, manifestando-se também em interações positivas. Este aspeto reforça o papel de empatia enquanto facilitadora da ligação interpessoal e de coesão relacional (Zaki, 2020).

1.3. Empatia e Gestão de Conflitos

A relação entre empatia e gestão de conflitos tem vindo a ser cada vez mais valorizada na literatura, sobretudo pela sua importância na resolução construtiva das divergências interpessoais (Deutsch, 1973; Lederach, 2003; Cunha & Leitão, 2021). Sendo o conflito, uma realidade inevitável nas relações humanas, a forma como este é gerido depende em larga medida, das competências relacionais dos intervenientes. Entre essas competências, a empatia tem sido apontada como particularmente relevante, por facilitar a compreensão do outro e pela procura de respostas mais ajustadas ao conflito (Deutsch, 1973; Rahim, 2002; Cunha & Leitão, 2021). A empatia pode, assim, contribuir para que o conflito seja vivido de forma menos defensiva e mais construtiva. A capacidade de reconhecer os estados emocionais do outro e de compreender a sua perspectiva pode reduzir respostas de oposição ou de fechamento, favorecendo, então, uma maior abertura ao diálogo (Cunha & Leitão, 2021; Zaki, 2020).

Neste sentido, a empatia cognitiva assume especial importância uma vez que permite considerar o ponto de vista da outra pessoa, mesmo quando existe desacordo (Davis, 1983; Decety & Jackson, 2004).

A empatia afetiva pode ter um papel importante, ao favorecer uma maior sensibilidade perante o impacto emocional do conflito no outro. Quando esta compreensão é acompanhada por comportamentos como escuta ativa, a validação e a comunicação assertiva, o conflito tende a evoluir de forma menos destrutiva e mais cooperativa (José & Nunda, 2025; Cunha & Leitão, 2021; Klimecki, 2019; Zaki, 2020). Nesta linha, Deutsch (1973) e Deutsch (2000) defendem que os processos cooperativos tendem a surgir em contextos marcados pela confiança, abertura na comunicação e

orientação para objetivos comuns. Assim, a empatia pode favorecer uma abordagem mais colaborativa perante o conflito, ajudando os indivíduos a procurar soluções que considerem os interesses de ambas as partes (Deutsch, 1973; De Dreu & Gelfand, 2008).

2. Gestão de Conflitos

2.1. Conceitualização de conflito

O conflito constitui um fenómeno inerente às relações humanas e à vida social, podendo surgir de forma mais ou menos evidente em diferentes contextos de interação social. Sempre que indivíduos ou grupos se deparam com interesses, valores, objetivos ou perceções divergentes, o conflito pode emergir como parte da dinâmica relacional (Alshoraty, 2023). Neste sentido, compreender o conflito é importante para analisar as relações interpessoais, não apenas como fonte de tensão, mas também como uma possível oportunidade de mudança, ajustamento e desenvolvimento (Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021).

As abordagens sociológicas clássicas contribuíram para a conceptualização do conflito. Simmel (1955) foi um dos primeiros autores a defender que o conflito não deve ser visto apenas como algo que separa ou desorganiza os grupos, mas também como uma forma de interação que mantém os indivíduos ligados, ainda que através da oposição. Para o autor, mesmo quando existe oposição, o conflito continua a ligar os indivíduos e pode desempenhar funções relevantes na organização das relações sociais. Coser (1956) aprofunda esta perspetiva, ao definir o conflito social como uma luta entre indivíduos ou grupos em torno de valores, estatuto, poder ou recursos escassos, na qual cada parte procura neutralizar, prejudicar ou eliminar o seu oponente. Contudo, o autor sublinha que o conflito não se reduz à hostilidade ou ao antagonismo. Pode também permitir a expressão de tensões latentes, a clarificação de normas e a adaptação das relações sociais a novas realidades. O conflito deixa de ser visto como um acontecimento isolado ou necessariamente negativo, passando a ser compreendido como um processo social dinâmico que resulta da interação entre pessoas ou grupos (Simmel, 1955; Coser, 1956). Esta ideia também surge em autores mais recentes como Gomes (2023), que entende o conflito como uma situação de tensão entre partes que percecionam incompatibilidades nos seus objetivos, interesses ou recursos. Do mesmo modo, Alshoraty (2023) refere que o conflito é um fenómeno humano, natural e inevitável, que pode surgir quando

necessidades, desejos ou objetivos entram em oposição.

A compreensão atual do conflito interpessoal e organizacional foi influenciada por Deutsch (1973, 2006), sobretudo no âmbito da psicologia social e da resolução construtiva de conflitos. O autor procurou mostrar que o conflito não deve ser analisado apenas pelos seus efeitos negativos, mas também pela forma como é conduzido pelas partes envolvidas. Neste sentido, Deutsch (1973) destaca a importância dos processos cooperativos e competitivos, defendendo que a forma como os indivíduos percebem a relação entre os seus objetivos influencia o desenvolvimento do conflito. Quando os objetivos são percebidos como incompatíveis, tendem a surgir respostas mais competitivas, marcadas pela desconfiança, pela defesa dos próprios interesses e por maior dificuldade em cooperar. Pelo contrário, quando as partes reconhecem alguma interdependência positiva entre os seus objetivos, tornam-se mais prováveis respostas cooperativas, associadas a maior abertura na comunicação, na confiança e na procura de soluções construtivas (Deutsch, 1973, 2006; Rahim, 2002).

Para além da interdependência dos objetivos, (Deutsch, 1973, 2006)) sublinha a importância da comunicação, da confiança e da percepção de justiça na gestão construtiva de conflitos. Segundo o autor, contextos marcados por abertura na comunicação e reconhecimento mútuo tendem a favorecer respostas mais cooperativas e a diminuir a probabilidade de escalada.

A ausência de conflito não significa, necessariamente, equilíbrio ou funcionamento saudável. Pelo contrário, pode refletir rigidez, repressão ou evitamento da divergência, em vez de verdadeira harmonia relacional (Simmel, 1955; Coser, 1956). Assim, o conflito não deve ser entendido apenas como um sinal de disfunção, mas como parte dos processos de ajustamento, negociação e reorganização das relações interpessoais.

O conflito não depende apenas da existência de divergências objetivas, mas também da forma como estas são interpretadas e vividas pelas pessoas envolvidas. Por isso deve ser compreendido como um fenómeno relacional e contextual, cujo impacto depende dos significados atribuídos à situação e das respostas adotadas pelas partes (Simmel, 1955; Coser, 1956; Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021).

Importa ainda distinguir o conceito de conflito do conceito de problema, distinção enfatizada por Cunha & Leitão (2021). Segundo os autores, nem todos os problemas conduzem a conflitos, mas todo o conflito pressupõe a existência de um problema

subjacente. No problema, as partes mostram disponibilidade para compreender diferentes perspectivas e procurar soluções mutuamente satisfatórias. No conflito, pelo contrário, o foco tende a deslocar-se da resolução da situação para a imposição de posições, sendo o outro, frequentemente percebido como adversário (Cunha & Leitão, 2021). Compreender o conflito implica, então, reconhecê-lo como parte da interação humana e ultrapassando visões simplistas e exclusivamente negativas. Esta perspectiva permite valorizar o seu potencial construtivo, sobretudo quando existem condições para o diálogo, a negociação e a reorganização das relações interpessoais (Cunha & Leitão, 2021).

Compreender o conflito implica então reconhecê-lo como parte integrante da interação humana, ultrapassando visões simplistas e exclusivamente negativas e abrindo, assim, espaço para abordagens que valorizam o seu potencial construtivo (Cunha & Leitão, 2021).

2.2. Tipologias e níveis de conflito

A análise das tipologias e dos níveis de conflito permite compreender que este fenómeno não se manifesta sempre da mesma forma. Pelo contrário, pode variar em função das pessoas envolvidas, do contexto em que ocorre e da natureza das divergências existentes.

Uma das classificações mais frequentes diz respeito aos níveis de conflito, distinguindo-se, de forma geral, entre conflito intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupal (Cunha & Leitão, 2021; Toncheva-Zlatkova, 2023).

O conflito intrapessoal ocorre no interior do próprio indivíduo, envolvendo tensões associadas a dilemas, valores contraditórios, objetivos incompatíveis ou exigências de papéis diferentes. Embora seja menos visível, este tipo de conflito pode influenciar o comportamento da pessoa e a forma como esta se relaciona com os outros (Cunha & Leitão, 2021; Toncheva-Zlatkova, 2023).

O Conflito interpessoal emerge da interação entre duas ou mais pessoas e caracteriza-se por divergências de perceções, interesses, necessidades ou expectativas. Este tipo de conflito tende a ser acompanhado por reações emocionais e dificuldades a nível da comunicação, sendo mais relevante em relações de maior proximidade, como as relações familiares, educativas e profissionais (Pondy & Thomas, 1997; Cunha & Leitão, 2021; Toncheva-Zlatkova, 2023).

O conflito intragrupal ocorre no interior de um grupo e pode envolver desacordos

entre os seus membros relativamente a objetivos, tarefas, papéis, normas ou formas de funcionamento. Este nível de conflito pode afetar a coesão, a comunicação e o desempenho do grupo, dependendo da forma como é gerido (Toncheva-Zlatkova, 2023).

Já o conflito intergrupal envolve grupos distintos e pode estar relacionado com disputas recursos, poder, reconhecimento ou identidade. Embora este nível de conflito não seja o foco principal deste estudo, importa reconhecê-lo como um enquadramento mais amplo no qual alguns conflitos interpessoais também se podem desenvolver (Coser, 1956; Cunha & Leitão, 2021; Toncheva-Zlatkova, 2023).

Para além dos diferentes níveis, a literatura distingue diferentes tipologias de conflito, destacando-se a diferenciação entre conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001). O conflito de tarefa refere-se a desacordos relacionados com ideias, opiniões, objetivos ou formas de resolução de problemas. Em determinadas circunstâncias assumir um carácter funcional, ao estimular a reflexão crítica, a criatividade e processos de tomada de decisão mais informados (Jehn, 1995; Deutsch, 1973).

Em contraste, o conflito relacional associa-se a dimensões emocionais e interpessoais, envolvendo tensões afetivas, perceções negativas e dificuldades de interação entre os indivíduos. O conflito de processo refere-se a divergências sobre a forma como a atividade, as tarefas ou as responsabilidades devem ser organizadas ou distribuídas (De Dreu & Weingart, 2003). Esta distinção interessa porque diferentes tipos de conflito podem produzir impactos distintos na qualidade das relações interpessoais, na coesão grupal e no desempenho das equipas.

Mais recentemente, Dirrler & Podruzik (2023) verificaram que o conflito relacional se associa a maiores custos indiretos, nomeadamente em termos de tempo perdido, enquanto o conflito de tarefa não apresentou a mesma associação. Estes resultados reforçam a ideia de que nem todos os conflitos produzem os mesmos efeitos, sendo necessário considerar a sua natureza antes de analisar as suas consequências.

A literatura distingue ainda entre conflito funcional e conflito disfuncional. O conflito funcional pode contribuir para o desenvolvimento individual e relacional, favorecendo a clarificação de posições, a aprendizagem mútua e a adaptação a novas realidades. Pelo contrário, o conflito disfuncional tende a intensificar tensões, deteriorar relações e comprometer a cooperação, sobretudo quando é marcado por escalada emocional, hostilidade e padrões comunicacionais destrutivos (Coser, 1956; Cunha &

Leitão, 2021). Esta distinção mostra que o impacto do conflito não depende apenas da sua existência, mas também da sua natureza e da forma como é gerido.

Para além dos níveis e tipologias, importa considerar que os conflitos interpessoais não resultam apenas da existência de divergências objetivas entre indivíduos. Muitas vezes surgem e intensificam-se a partir da forma como essas divergências são interpretadas, comunicadas e emocionalmente vividas pelas pessoas envolvidas (Pondy, 1967; Thomas, 1976; Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021). Diferenças de perceção, mal-entendidos comunicacionais, incompatibilidade de objetivos, ambiguidade de papéis e perceções de injustiça podem gerar tensão, desconfiança e dificuldade em cooperar (Pondy, 1967; Thomas, 1976; Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021).

As dinâmicas do conflito interpessoal envolvem frequentemente processos de escalada. Nestes processos, o foco inicial no problema pode ser substituído por julgamentos negativos, comportamentos defensivos e atribuição de intenções negativas ao outro. À medida que o conflito se intensifica, torna-se mais difícil manter o diálogo e reconhecer a legitimidade da perspetiva da outra parte e procurar soluções construtivas (Deutsch, 1973; Pruitt & Kim, 2004). Esta ideia é importante para este estudo, porque ajuda a compreender que os estilos de gestão de conflitos podem depender não só da situação em si, mas também da forma como cada pessoa interpreta o conflito e a perspetiva do outro.

Depois de compreender que o conflito pode assumir diferentes níveis e tipologias, torna-se necessário analisar a forma como os indivíduos respondem a estas situações. A existência de conflito, por si só, não determina necessariamente consequências negativas ou positivas. O seu impacto depende da forma como é interpretado, comunicado e gerido pelas partes envolvidas. Neste sentido, os estilos de gestão de conflitos permitem compreender as estratégias que os indivíduos tendem a adotar perante situações de divergência interpessoal.

2.3. Estilos de gestão de conflitos

Os estilos de gestão de conflitos correspondem às formas habituais através das quais os indivíduos procuram lidar com situações de tensão, desacordo ou oposição interpessoal.

O estudo dos estilos de conflitos tem sido desenvolvido a partir de diferentes

modelos teóricos. Thomas & Killmann (1974), por exemplo, propuseram uma abordagem centrada nos modos de lidar com o conflito, considerando dimensões como a assertividade e a cooperação. Por sua vez, Fisher et al. (2012) contribuíram para a compreensão da resolução colaborativa de conflitos, ao destacarem a importância de distinguir posições de interesse e de procurar soluções mutuamente aceitáveis. No presente estudo é particularmente importante o modelo de Rahim (1983, 2002), por estar diretamente associado aos cinco estilos avaliados pelo ROCI-II. Este modelo permite compreender diferentes respostas ao conflito e analisar de que forma estas se podem relacionar com as dimensões da empatia.

O modelo de Rahim (1983, 2003) organiza os estilos de gestão de conflitos a partir de duas dimensões principais: a preocupação consigo próprio e a preocupação com o outro. A primeira dimensão refere-se ao grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus próprios interesses, objetivos ou necessidades. A segunda diz respeito ao grau em que o indivíduo considera os interesses, objetivos ou necessidades da outra parte. Da combinação destas duas dimensões resultam cinco estilos de gestão de conflitos: Integração, Anuência, Dominação, Evitação e Compromisso.

O estilo de Integração caracteriza-se por uma elevada preocupação consigo próprio e com o outro. Neste estilo, o indivíduo procura compreender as diferentes perspetivas envolvidas, explorar os interesses subjacentes ao desacordo e encontrar uma solução que seja satisfatória para ambas as partes. Trata-se, por isso, de uma estratégia associada à cooperação, ao diálogo e à resolução construtiva do conflito. Este estilo é particularmente relevante em situações em que existe interdependência entre as partes e em que a manutenção da relação é valorizada (Rahim, 1983, 2002).

A Anuência, também designada por Acomodação, caracteriza-se por uma maior preocupação com o outro do que consigo próprio. Neste caso, o indivíduo tende a ceder, a adaptar-se à posição da outra parte ou a privilegiar a preservação da relação em detrimento da defesa dos seus próprios interesses. Embora possa ser útil em determinadas situações, sobretudo quando a relação é valorizada ou quando o assunto tem menor importância para o próprio, este estilo pode tornar-se menos adaptativo quando implica a anulação sistemática das próprias necessidades (Rahim, 1983, 2002).

A Dominação traduz uma elevada preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com o outro. Este estilo envolve a tentativa de impor a própria posição, defender os próprios interesses e alcançar os objetivos pessoais, mesmo que isso implique

menor consideração pela perspectiva da outra parte. Pode estar associado a respostas mais competitivas, assertivas ou impositivas, sendo mais provável em contextos em que o indivíduo percebe o conflito numa lógica de ganho-perda (Rahim, 1983, 2002).

O estilo da Evitação caracteriza-se por baixa preocupação consigo próprio e com o outro. Neste caso, o indivíduo tende a afastar-se do conflito, adiar a sua abordagem ou evitar o confronto direto com a situação. A Evitação pode ser funcional quando o conflito é pouco relevante, quando existe necessidade de tempo para refletir ou quando a situação é demasiado intensa no momento. No entanto, quando utilizada de forma recorrente, pode contribuir para a manutenção do problema e para o agravamento das tensões interpessoais (Rahim, 1983, 2002).

O Compromisso representa uma posição intermédia entre a preocupação consigo próprio e a preocupação com o outro. Este estilo envolve a procura de uma solução parcialmente satisfatória para ambas as partes, geralmente através de concessões mútuas. Embora possa não permitir uma resolução tão aprofundada como a Integração, o compromisso pode ser útil quando é necessário alcançar uma solução equilibrada, prática e aceitável num período mais curto (Rahim, 1983, 2002).

Neste estudo, estes estilos são avaliados através do *Rahim Organizational Conflict Inventory -II* (ROCI-II), desenvolvido por Rahim (1983) e adaptado para a população portuguesa por Cunha et al. (2003). Esta adaptação permite operacionalizar os estilos de gestão de conflitos no contexto português, mantendo a estrutura baseada nos cinco estilos propostos pelo modelo original.

Cunha & Leitão (2021) contribuem para esta compreensão ao salientarem que a gestão de conflito depende da forma como os indivíduos se posicionam perante o problema, perante a relação e perante a outra parte. Nesta perspectiva, os estilos de gestão de conflitos não devem ser entendidos como respostas fixas ou totalmente estáveis, mas como formas de atuação que podem variar em função da situação, da intensidade emocional, da importância da relação e dos objetivos envolvidos. Assim, a gestão construtiva do conflito implica a capacidade de reconhecer o problema subjacente, evitar a personalização do desacordo e escolher estratégias ajustadas ao contexto relacional.

Neste estudo, estes estilos assumem particular relevância por constituírem uma das dimensões centrais da investigação. A sua análise permite compreender de que forma os indivíduos respondem ao conflito interpessoal e em que medida essas respostas se relacionam com as dimensões da empatia.

Após a apresentação dos estilos de gestão de conflitos, importa compreender de que forma certas respostas podem contribuir para uma resolução mais construtiva das divergências, favorecendo o diálogo, a cooperação e a manutenção das relações interpessoais.

2.4. Gestão construtiva do conflito

A noção de gestão construtiva do conflito assenta na ideia de que o conflito, sendo inevitável nas relações humanas, não tem de ser necessariamente negativo. Pelo contrário, quando gerido de forma adequada, pode constituir uma oportunidade de aprendizagem, desenvolvimento interpessoal e fortalecimento das relações (Deutsch, 1973; Lederach, 2003; Cunha & Leitão, 2021). A gestão construtiva do conflito afasta-se de abordagens centradas na supressão ou evitamento do desacordo, valorizando a compreensão das dinâmicas relacionais e a transformação das interações de conflito (Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021).

Cunha & Leitão (2021) propõem uma abordagem integrada da gestão construtiva do conflito, sublinhando a importância de distinguir claramente problema de conflito. Segundo ainda estes autores, enquanto o problema se caracteriza por uma divergência que pode ser discutida de forma colaborativa, o conflito emerge quando a interação passa a ser dominada por emoções intensas, pela personalização do desacordo e pela perceção do outro como adversário. Esta distinção é importante, uma vez que a gestão construtiva implica recentrar a atenção no problema subjacente, evitando a escalada relacional (Cunha & Leitão, 2021).

A gestão construtiva do conflito envolve, assim, a mobilização de competências cognitivas, emocionais e comportamentais. Ao nível cognitivo, implica reconhecer diferentes perspetivas e questionar interpretações rígidas ou distorcidas da situação, favorecendo uma compreensão mais flexível do desacordo (Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021). Ao nível emocional, pressupõe identificar e regular as emoções envolvidas, prevenindo reações impulsivas que podem intensificar o conflito. Ao nível comportamental, exige a adoção de estratégias de comunicação que promovam o diálogo e o respeito mútuo (Cunha & Leitão, 2021). Esta abordagem aproxima-se das perspetivas de Deutsch (1973) e de Lederach (2003) na medida em que valoriza, respetivamente, os processos cooperativos e a transformação das relações. Assim, a gestão construtiva do conflito não se limita à resolução imediata do desacordo, mas procura criar condições que

favoreçam a manutenção da relação e a cooperação futura. Neste sentido, o sucesso da gestão de conflito pode ser avaliado não apenas pelos resultados alcançados, mas também pela qualidade da relação preservada ou reconstruída (Deutsch, 1973; Lederach, 2003; Cunha & Leitão, 2021). A gestão construtiva do conflito pode ser entendida como um processo consciente e intencional que exige tempo, disponibilidade relacional e competências socio emocionais nomeadamente ao nível da regulação emocional, da comunicação e da compreensão da perspetiva do outro (Pruitt & Kim, 2004; Cunha & Leitão, 2021). Ao reconhecer o conflito como parte integrante da interação humana, esta abordagem contribui para uma visão mais equilibrada e humanizada das relações interpessoais, preparando o terreno para a análise de fatores específicos que sustentam este processo, como a comunicação e a empatia (Deutsch, 1973; Lederach, 2003).

A perspetiva da gestão construtiva do conflito encontra igualmente suporte nos contributos de Pruitt e Rubin (1986) e de Pruitt & Kim (2004), que distinguem estratégias de resolução distributiva e integrativa. Enquanto as estratégias distributivas assentam numa lógica de soma zero, em que o ganho de uma das partes implica necessariamente a perda da outra, as estratégias integrativas procuram expandir as possibilidades de solução, atendendo aos interesses subjacentes de ambas as partes. Para Pruitt & Kim (2004), a resolução integrativa está associada a resultados mais duradouros e a relações mais cooperativas, sendo particularmente relevante em contextos de interdependência relacional.

A relação entre conflito e comunicação é de natureza bidirecional, partindo do princípio de que é impossível não comunicar em contextos de interação (Watzlawick et al., 1967). Sob esta perspetiva, a comunicação constitui simultaneamente o meio através do qual as divergências se expressam e uma ferramenta fundamental para a sua gestão construtiva (Hocker & Wilmot, 2017). Nas situações de conflito, um dos principais desafios prende-se com os ruídos comunicacionais e com a tendência para atribuir intenções negativas ao outro. Quando a comunicação é marcada pela ambiguidade, crítica ou respostas defensivas, o foco pode afastar-se do problema inicial e dar lugar a uma escalada de tensão, personalização do desacordo e maior dificuldade em cooperar (Pondy, 1967; Deutsch, 1973; Cunha & Leitão, 2021).

Pelo contrário, uma comunicação orientada para a compreensão mútua pode favorecer respostas mais construtivas. A escuta ativa, a validação da experiência do outro

e a capacidade de responder sem julgamento contribuem para reduzir a reatividade e criar condições para o diálogo. Neste sentido, estudos recentes sobre escuta ativa e responsividade interpessoal reforçam a importância de ouvir o outro de forma atenta e respeitosa, favorecendo a percepção de compreensão e ligação relacional (Weinstein et al., 2022). Assim, a comunicação no contexto do conflito não se limita à transmissão da informação. Trata-se também de um processo de construção de significados, no qual as pessoas interpretam intenções, emoções e necessidades. Esta ideia importa para o estudo na medida em que a capacidade de compreender e responder de modo adequado às emoções e perspectivas do outro constitui uma dimensão da empatia e pode influenciar os estilos de gestão de conflitos adotados.

Parte II – ESTUDO EMPÍRICO

3. Estudo Empírico

Com base no enquadramento teórico apresentado anteriormente, este estudo procura aprofundar a compreensão da relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos em adultos portugueses, a viver em Portugal. Considerando a evidência que sugere associações entre competências empáticas e formas mais construtivas de gestão de divergências interpessoais, pretende-se analisar empiricamente estes construtos, bem como explorar nestes, o papel de variáveis sociodemográficas. Neste sentido, definiram-se os seguintes objetivos de investigação.

3.1. Objetivos deste estudo

3.1.1. Objetivo Geral

Analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos numa amostra de adultos portugueses, bem como explorar diferenças nestes construtos em função de variáveis sociodemográficas.

3.1.2. Objetivos específicos

Caracterizar os níveis de empatia e os estilos de gestão de conflitos na amostra em estudo.

Analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos.

Verificar diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função de variáveis sociodemográficas.

Analisar o contributo preditivo das dimensões da empatia na explicação dos estilos de gestão de conflitos.

3.2. Delineamento da investigação

Este estudo enquadra-se numa metodologia quantitativa, de natureza correlacional e transversal. Pretende-se analisar as relações entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos, bem como explorar diferenças em função das variáveis sociodemográficas selecionadas. Pretende-se ainda analisar o contributo preditivo das

dimensões da empatia na explicação dos estilos de gestão de conflitos através de modelos de regressão.

3.3. Participantes

A amostra deste estudo foi constituída por 724 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ($M = 30,64$; $DP = 14,31$). Relativamente ao sexo, observou-se uma predominância do sexo feminino (68,0%; $n = 492$), comparativamente ao sexo masculino (32,0%; $n = 232$).

No que respeita ao estado civil, a maioria dos participantes era solteira (53,7%; $n = 389$), seguida de participantes casados ou em união de facto (37,7%; $n = 273$). Uma menor proporção correspondia aos participantes divorciados ou separados (7,5%; $n = 54$) e viúvos (1,1%; $n = 8$). Quanto às habilitações literárias, verificou-se a predominância do ensino superior (69,9%; $n = 506$), seguido do ensino secundário (26,8%; $n = 194$) e do ensino básico (3,3%; $n = 24$).

Relativamente à situação profissional, a maioria encontrava-se empregada (68,4%; $n = 495$), seguida de estudantes (18,9%; $n = 137$), desempregados (7,0%; $n = 51$) e reformados (5,7%; $n = 41$). Quanto ao setor de atividade profissional, verificou-se maior representatividade nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas (18,5%; $n = 134$) e das Ciências Humanas (18,1%; $n = 131$), seguidas de outras áreas (17,1%; $n = 124$). Os restantes participantes distribuíram-se por diferentes setores, incluindo Ciências da Saúde (12,6%; $n = 91$), ausência de setor de atividade (11,9%; $n = 86$), Engenharias (8,0%; $n = 58$), Linguística, Letras e Artes (6,8%; $n = 49$), Ciências Exatas e da Terra (3,9%; $n = 28$), Ciências Biológicas (1,9%; $n = 14$) e Ciências Agrárias (1,2%; $n = 9$).

No que respeita à existência de filhos, a maioria dos participantes não tinha filhos (61,2%; $n = 443$) enquanto 38,8% tinha filhos ($n = 281$). Relativamente à experiência em funções de liderança, observou-se uma distribuição relativamente equilibrada entre participantes com (52,2%; $n = 378$) e sem experiência (47,8%; $n = 346$).

Tabela 1.*Caracterização Sociodemográfica da amostra*

Variável	Categoria	<i>n</i>	%
Sexo	Masculino	232	32,0
	Feminino	492	68,0
Estado Civil	Solteiro	389	53,7
	Casado/união de facto	273	37,7
	Divorciado/Separado	54	7,5
	Viúvo	8	1,1
Tem filhos	Sim	281	38,8
	Não	443	61,2
Habilitações Literárias	Ensino Básico	24	3,3
	Ensino Secundário	194	26,8
	Ensino Superior	506	69,9
Situação Profissional	Desempregado	51	7,0
	Empregado	495	68,4
	Reformado	41	5,7
	Estudante	137	18,9
Setor de Atividade	Ciências Exatas e da Terra	28	3,9
	Ciências Biológicas	14	1,9
	Engenharias	58	8,0
	Ciências da Saúde	91	12,6
	Ciências Agrárias	9	1,2
	Ciências Sociais Aplicadas	134	18,5
	Ciências Humanas	131	18,1
	Linguística, Letras e Artes	49	6,8
	Sem setor de atividade	86	11,9
	Outra	124	17,1
Já exerceu o cargo de liderança	Sim	378	52,2
	Não	346	47,8

3.4. Instrumentos

3.4.1. Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico teve como objetivo recolher informações necessárias à caracterização da amostra, incluindo variáveis como sexo, idade, estado civil, existência de filhos, número de filhos, habilitações literárias, situação profissional, setor de atividade e exercício de funções de liderança.

A recolha destes dados permitiu descrever os participantes, bem como analisar eventuais diferenças nos níveis de empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função destas variáveis.

3.4.2. *Interpersonal Reactivity Index* (IRI) – Adaptação para a população portuguesa por Limpo et al. (2010)

A empatia foi avaliada através do Índice de Reatividade Interpessoal (*Interpersonal Reactivity Index*- IRI), desenvolvido por Davis (1983) e adaptado para a população portuguesa por Limpo et al., (2010). Trata-se de um instrumento de autorrelato, utilizado na avaliação da empatia enquanto construto multidimensional.

O IRI foi concebido por Davis (1983) para avaliar diferentes dimensões da empatia, incluindo componentes cognitivas e afetivas. O instrumento é composto por quatro subescalas: Tomada de Perspetiva, Preocupação Empática, Desconforto Pessoal e Fantasia. A Tomada de Perspetiva avalia a capacidade de compreender o ponto de vista dos outros; a Preocupação Empática refere-se a sentimentos de compaixão e cuidado perante os outros; o Desconforto Pessoal avalia sentimentos de ansiedade e mal-estar em situações interpessoais; e a Fantasia diz respeito à tendência para se identificar com personagens fictícias de livros, filmes ou outras histórias (Davis, 1983; Limpo et al., 2010)

Na adaptação portuguesa, o instrumento foi traduzido e revisto por especialistas bilingues e sujeito a retroversão, assegurando a fidelidade à versão original e a validade de conteúdo (Limpo et al., 2010).

A versão original do IRI é composta por 28 itens distribuídos por quatro subescalas. No entanto, na validação portuguesa foram excluídos quatro itens (1, 10, 15 e 18), resultando numa versão final de 24 itens, mantendo a estrutura tetrafatorial proposta por Davis (1983).

Os itens são respondidos numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos, variando

entre 0 (“não me descreve bem”) e 4 (Descreve-me muito bem). A cotação é efetuada por subescala, através da soma dos itens e do cálculo de média, sendo previamente invertidas as pontuações dos itens formulados em sentido inverso.

Pontuações mais elevadas correspondem a níveis mais elevados de empatia.

A versão portuguesa do instrumento apresenta níveis de validade e consistência interna.

3.4.3. *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)* – Adaptação para a população portuguesa por (Cunha et al., 2003)

Para avaliação dos estilos de gestão de conflitos foi utilizado o *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II), desenvolvido por Rahim (1983) e adaptado para a população portuguesa por Cunha et al. (2003).

Este instrumento baseia-se num modelo bidimensional da gestão de conflitos, segundo o qual os comportamentos adotados em situações de conflito resultam da combinação de duas dimensões fundamentais: a preocupação com os próprios interesses (assertividade) e a preocupação com os interesses do outro (cooperação) (Rahim, 1983). A articulação destas duas dimensões permite identificar cinco estilos de gestão de conflitos: Integração, Acomodação, Evitação, Compromisso e Dominação.

O ROCI- II é constituído por 28 itens, respondidos numa escala de tipo *Likert* que avalia a frequência com que os indivíduos utilizam determinadas estratégias em situações de conflito (Rahim, 1983). O instrumento, apresenta três versões (A, B e C), correspondentes a diferentes contextos relacionais: conflitos com superiores, com pares e com subordinados. Neste estudo foi utilizada a forma B, relativa a conflitos com pares.

Os itens encontram-se distribuídos pelos cinco estilos de gestão de conflitos, correspondendo a diferentes estratégias de atuação em situações de divergência.

Pontuações mais elevadas em cada subescala indicam uma maior tendência para a utilização do respetivo estilo de gestão de conflitos (Rahim, 1983; Cunha et al., 2003).

Relativamente às propriedades psicométricas, o ROCI-II apresenta níveis adequados de fiabilidade e validade. Estudos de validação evidenciam boa consistência interna, com valores de alfa de Cronbach, próximo de .81 (Cunha & Leitão, 2021), bem como evidência de validade do construto, incluindo validade convergente e discriminante (Rahim & Magner, 1995).

Deste modo, o ROCI-II constitui um instrumento robusto e adequado para

avaliação dos estilos de gestão de conflitos em contextos interpessoais.

3.5. Procedimentos

A presente investigação integra-se num projeto de investigação mais amplo, intitulado “Estudo sobre Conflito, Psicopatia, Empatia e Saúde Mental em Adultos Portugueses: Uma análise Transversal” da Prof. Doutora Carla Fonte e Prof. Doutor Pedro Cunha, e aprovado pela Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa (CE: FCHS/PI – 768/25 de 26 de novembro de 2025)

A recolha de dados foi realizada através de um protocolo constituído por um questionário sociodemográfico e pelos instrumentos: *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) e pelo Índice de Reatividade Interpessoal (IRI).

Antes da participação, os respondentes foram informados acerca dos objetivos do estudo, sendo garantidos o anonimato, a confidencialidade dos dados e o carácter voluntário da participação. Foi igualmente assegurado o direito de desistência em qualquer momento, sem qualquer penalização.

A recolha de dados foi efetuada por via digital, através da plataforma *Google Forms*, recorrendo a uma amostragem não probabilística pelo método *snowball* (Goodman, 1961) O questionário foi divulgado através das redes sociais da investigadora, tendo os participantes sido incentivados a partilhá-lo com outros potenciais respondentes da sua rede de contactos. Este método permite alcançar um maior número de participantes através das redes sociais e contactos interpessoais, favorecendo a expansão progressiva da amostra (Goodman, 1961).

O protocolo de recolha de dados foi organizado de forma sequencial, iniciando-se com o questionário sociodemográfico, seguido da aplicação dos instrumentos ROCI-II e IRI.

O preenchimento do questionário teve uma duração média de aproximadamente 15 minutos, sendo realizado de forma individual e autónoma, não tendo sido recolhidos dados que permitissem a identificação dos participantes.

Após a recolha, os dados foram exportados, organizados e preparados para posterior tratamento estatístico, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Durante e após o estudo, todos os dados recolhidos permaneceram sob a

responsabilidade dos investigadores, tendo sido assegurada a proteção do anonimato e da confidencialidade, bem como o direito à proteção contra o desconforto ou prejuízo. Foi ainda garantido um tratamento justo e equitativo dos participantes, com informação clara sobre a natureza, os objetivos, a duração e os procedimentos da investigação (OPP, 2021; Hill & Hill, 2000).

3.6. Considerações éticas

Os participantes foram previamente informados acerca dos objetivos do estudo, bem como sobre os procedimentos associados à sua participação, sendo assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

A participação no estudo foi voluntária, tendo sido obtido o consentimento informado de todos os participantes antes do preenchimento do questionário. Para tal, os participantes tiveram de assinalar uma opção de concordância, condição necessária para prosseguir para o questionário sociodemográfico e para os restantes instrumentos.

O formulário de consentimento informado utilizado foi o aprovado pela Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa (UFP).

Parte III - Resultados

4. Resultados

4.1. Caracterização das dimensões de empatia e dos estilos de gestão de conflitos

Com o objetivo de caracterizar as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos na amostra em estudo, foram calculadas estatísticas descritivas para as dimensões avaliadas pelo Índice de Reatividade Interpessoal (IRI) e para os estilos avaliados pelo *Rahim ORganizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II).

A Tabela 2 apresenta as estatísticas relativas às dimensões da empatia, avaliadas através do IRI.

Tabela 2*Estatísticas descritivas das dimensões da empatia e dos estilos de gestão de conflitos*

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Dimensões da Empatia IRI				
Tomada de Perspetiva	17,44	3,35	6	29
Preocupação Empática	17,68	3,28	7	28
Desconforto Pessoal	10,25	3,65	1	30
Fantasia	14,59	4,45	0	30
Estilos de Gestão de Conflitos ROCI-II				
Integração	27,23	3,04	9	33
Anuência	17,82	3,82	8	29
Dominação	13,34	3,71	4	23
Evitação	17,93	4,46	7	28
Compromisso	15,70	1,88	6	20

Nota. *M* = média; *DP* = desvio-padrão; *Min* = mínimo; *Max* = máximo

Conforme apresentado na Tabela 2, no domínio da empatia, a dimensão Preocupação Empática apresentou a média mais elevada ($M = 17,68$; $DP = 3,28$), seguida da Tomada de Perspetiva ($M = 17,44$; $DP = 3,35$). As dimensões Fantasia ($M = 14,59$; $DP = 4,45$) e Desconforto Pessoal ($M = 10,25$; $DP = 3,65$) apresentaram valores médios inferiores. Relativamente aos estilos de gestão de conflitos, o estilo Integração apresentou a média mais elevada ($M = 27,23$; $DP = 3,04$), enquanto o estilo Dominação apresentou a média mais baixa ($M = 13,34$; $DP = 3,71$).

4.3. Relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos

Com o objetivo de analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos, foi realizada uma análise de correlação de *Pearson*. A Tabela 3 apresenta as correlações entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos, permitindo identificar o sentido, a força e a significância estatística das associações entre as variáveis.

Tabela 3*Correlações entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos*

Variável	Tomada de Perspetiva	Preocupação Empática	Desconforto Pessoal	Fantasia
Integração	.468**	.340**	-.194**	.179**
Anuência	.087*	.094*	.222**	.130**
Dominação	-.191**	-.165**	.029	-.123**
Evitação	.027	.045	.273**	.100**
Compromisso	.295**	.191**	-.055	.122**

Nota. $p < .05$; $p < .01$

Conforme apresentado na Tabela 3, observaram-se associações estatisticamente significativas entre várias dimensões da empatia e estilos de gestão de conflitos.

A Tomada de Perspetiva apresentou uma correlação positiva moderada com Integração ($R = .468$; $p < .001$), e umas correlações positivas fracas com o Compromisso ($R = .295$; $p < .001$) e com a Anuência ($R = .087$; $p < .05$). Observou-se ainda uma correlação negativa fraca com a Dominação ($R = -.191$; $p < .001$), não se verificando uma associação estatisticamente significativa com a Evitação.

A Preocupação Empática apresentou uma correlação positiva moderada com a Integração ($R = .340$; $p < .001$) e correlações positivas fracas com o Compromisso ($R = .191$; $p < .001$) e com a Anuência ($R = .094$; $p < .05$). Observou-se ainda uma correlação negativa fraca com a Dominação ($R = -.165$; $p < .001$), não se verificando uma associação estatisticamente significativa com a Evitação.

O Desconforto Pessoal apresentou correlações positivas fracas com Anuência ($R = .222$; $p < .001$) e com a Evitação ($R = .273$; $p < .001$) e correlação negativa fraca com Integração ($R = -.194$; $p < .001$). Não se verificaram associações estatisticamente significativas com a Dominação nem com o Compromisso.

A Fantasia apresentou correlações positivas fracas, com a Integração ($R = .179$; $p < .001$), com a Anuência ($R = .130$; $p < .001$), com a Evitação ($R = .100$; $p < .01$) e com o Compromisso ($R = .122$; $p < .001$). Apresentou ainda uma correlação negativa fraca com a Dominação ($R = -.123$; $p < .001$).

4.4. Diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas

Com o objetivo de analisar diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas dicotômicas, foram realizados testes *t de Student* para amostras independentes. Os resultados encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4

Diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas dicotômicas: sexo, tem filhos, experiência em liderança (Teste t de Student))

Variável Sociodemográfica	Variável	Masculino <i>M (DP)</i>	Feminino <i>M (DP)</i>	<i>T (722)</i>	<i>p</i>
Sexo	Tomada de Perspetiva	16,68 (3,40)	17,80 (3,28)	-4,25	< .001
	Preocupação Empática	16,66 (3,29)	18,17 (3,17)	-5,93	< .001
	Desconforto Pessoal	9,85 (3,56)	10,43 (3,68)	-2,00	.046
	Fantasia	12,66 (3,98)	15,50 (4,38)	-8,37	< .001
	Integração	26,73 (3,11)	27,47 (2,98)	-3,05	.002
	Anuência	17,81 (3,82)	17,83 (3,83)	-0,07	.945
	Dominação	14,16 (3,92)	12,95 (3,55)	4,15	< .001
	Evitação	17,63 (4,50)	18,07 (4,44)	-1,26	.207
	Compromisso	15,51 (1,88)	15,79 (1,87)	-1,86	.063
Variável Sociodemográfica	Variável	Sim <i>M (DP)</i>	Não <i>M (DP)</i>	<i>T (722)</i>	<i>p</i>
Tem filhos	Tomada de Perspetiva	17,25 (3,52)	17,56 (3,52)	-1,24	.216
	Preocupação Empática	17,86 (3,19)	17,57 (3,34)	1,18	.237
	Desconforto Pessoal	9,41 (3,36)	10,78 (3,73)	-5,00	< .001

	Fantasia	13,68 (4,04)	15,16 (4,61)	-4,42	< .001
	Integração	27,21 (3,11)	27,24 (2,99)	-0,15	.884
	Anuência	16,98 (3,84)	18,36 (3,72)	-4,81	< .001
	Dominação	12,74 (3,85)	13,72 (3,58)	-3,49	< .001
	Evitação	17,28 (3,11)	18,34 (4,53)	-3,12	.002
	Compromisso	15,73 (1,92)	15,68 (1,85)	0,37	.715
Experiência em Liderança	Tomada de Perspetiva	17,74 (3,41)	17,11 (3,16)	2,54	.001
	Preocupação Empática	17,94 (3,33)	17,40 (3,21)	2,20	.028
	Desconforto Pessoal	9,53 (3,69)	11,03 (3,44)	-5,65	< .001
	Fantasia	14,20 (4,54)	15,01 (4,47)	-2,48	.013
	Integração	27,54 (3,06)	26,90 (2,98)	2,85	.004
	Anuência	17,47 (3,69)	18,21 (3,93)	-2,62	.009
	Dominação	13,31 (3,64)	13,37 (3,80)	-0,21	.835
	Evitação	16,93 (4,49)	19,02 (4,17)	-6,47	< .001
	Compromisso	15,86 (1,95)	15,52 (1,77)	2,44	.015

Nota. *M* = média; *DP* = Desvio padrão

Conforme apresentado na Tabela 4, relativamente ao sexo, observaram-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da empatia. Em todas elas, as mulheres apresentaram médias superiores às dos homens, nomeadamente na Tomada de Perspetiva ($t(722) = -4,25; p < .001$), na Preocupação empática ($t(722) = -5,93; p < .001$), no Desconforto Pessoal ($t(722) = -2,00; p = .046$) e na Fantasia ($t(722) = -8,37; p < .001$).

Relativamente ao sexo, no que respeita aos estilos de gestão de conflitos, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Integração e na Dominação. Na Integração, as mulheres apresentaram uma média significativamente superior à dos homens ($t(722) = -3,05; p = .002$). Pelo contrário, na Dominação, os homens apresentaram uma média significativamente superior à das mulheres ($t(722) = 4,15; p < .001$). Na Anuência, Evitação e Compromisso, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres.

No que respeita à variável ter filhos, nas dimensões da empatia, observaram-se diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Desconforto Pessoal e na Fantasia.

Em ambas as dimensões, os participantes sem filhos apresentaram médias significativamente superiores à dos participantes com filhos, nomeadamente no Desconforto Pessoal ($t(722) = -5,00; p < .001$) e na Fantasia ($t(722) = -4,42; p < .001$). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Tomada de Perspetiva, ($t(722) = -1,24; p = .216$) nem na Preocupação Empática, ($t(722) = 1,18; p = .237$).

No que respeita à variável ter filhos, nos estilos de gestão de conflitos, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nos estilos Anuência, Dominação e Evitação. Nestes estilos, os participantes sem filhos apresentaram médias significativamente superiores às dos participantes com filhos, nomeadamente na Anuência, ($t(722) = -4,81; p < .001$), na Dominação ($t(722) = -3,49; p < .001$) e na Evitação ($t(722) = -3,12; p = .002$). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nem na Integração ($t(722) = -0,15; p = .884$) nem no Compromisso ($t(722) = 0,37; p = .715$).

Quanto à experiência em funções de liderança, nas dimensões da empatia, observaram-se diferenças estatisticamente significativas na Tomada de Perspetiva, na Preocupação empática, no Desconforto Pessoal e na Fantasia. Os participantes com experiência em liderança apresentaram médias significativamente superiores na Tomada de Perspetiva ($t(722) = 2,54; p = .001$) e na Preocupação Empática ($t(722) = 2,20; p = .028$). Por outro lado, os participantes sem experiência em liderança apresentaram médias significativamente superiores no Desconforto Pessoal ($t(722) = -5,65; p < .001$) e na Fantasia ($t(722) = -2,48; p = .013$).

No que respeita à experiência em funções de liderança, nos estilos de gestão de conflitos, observaram-se diferenças estatisticamente significativas na Integração, Anuência, Evitação e Compromisso. Os participantes com experiência em liderança apresentaram médias significativamente superiores na Integração ($t(722) = 2,85; p = .004$) e no Compromisso ($t(722) = 2,44; p = .015$). Por outro lado, os participantes sem experiência em liderança apresentaram médias significativamente superiores na Anuência ($t(722) = -2,62; p = .009$) e na Evitação ($t(722) = -6,47; p < .001$). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na Dominação ($t(722) = -0,21; p = .835$).

4.5. Diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas (Estado Civil, Habilitações Literárias e Área de Atividade)

Com o objetivo de analisar diferenças nas dimensões da empatia e nos estilos de gestão de conflitos em função do Estado Civil e das Habilitações Literárias foram realizadas análises de variância unifatorial (ANOVA). Os resultados encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5

Resultados das análises ANOVA para as dimensões da empatia e gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas (Estado civil e Habilitações literárias).

Variável Estado Civil					
Variável	Solteiro	Casado	Divorciado/	Viúvo	F
dependente	n = 389	/União de	Separado	n = 8	(3,720)
	M (DP)	facto	n = 54	M(DP)	
		n = 273	M (DP)		
		M (DP)			
Tomada de	17,68	17,22	16,65	18,63	2,37
Perspetiva	(3,58)	(2,92)	(3,73)	(2,00)	
Preocupação	17,59	17,78	17,67	18,88	0,53
Empática	(3,45)	(3,00)	(3,48)	(2,64)	
Desconforto	10,93	9,73	8,50	6,75	13,55***
Pessoal	(3,75)	(3,40)	(2,92)	(3,11)	
Fantasia	15,35	13,77	13,35	14,00	8,56***
	(4,76)	(3,92)	(3,94)	(3,07)	
Integração	27,26	27,17	27,26	27,38	0,06
	(3,15)	(2,85)	(3,33)	(2,33)	
Anuência	18,49	17,22	16,37	15,75	9,91***
	(3,70)	(3,83)	(3,74)	(3,73)	
Dominação	13,78	12,91	12,93	9,38	6,42***
	(3,67)	(3,66)	(3,73)	(3,62)	
Evitação	18,51	17,36	16,57	18,63	5,51***

	(4,55)	(4,28)	(4,34)	(2,67)	
Compromisso	15,67	15,70	15,89	15,63	0,21
	(1,91)	(1,81)	(2,03)	(1,85)	
Variável Habilidades Literárias					
Variável	Ensino	Ensino	Ensino	$F (2,721)$	Nota. $M =$
dependente	Básico	Secundário	Superior		
	$n = 24$	$n = 194$	$n = 506$		
	$M (DP)$	$M (DP)$	$M (DP)$		
Tomada de	15,58	17,38	17,55	4,01*	
Perspetiva	(1,79)	(3,35)	(3,39)		
Preocupação	17,79	17,66	17,69	0,02	
Empática	(2,89)	(3,36)	(3,27)		
Desconforto	10,83	9,99	10,32	0,89	
Pessoal	(3,19)	(3,55)	(3,71)		
Fantasia	12,46	14,42	14,75	3,24*	
	(3,09)	(4,66)	(4,41)		
Integração	26,21	27,37	27,23	1,57	
	(2,21)	(3,13)	(3,03)		
Anuência	17,33	17,50	17,97	1,25	
	(5,20)	(4,00)	(3,67)		
Dominação	13,13	13,16	13,42	0,38	
	(5,01)	(3,87)	(3,59)		
Evitação	18,75	18,31	17,74	1,57	
	(4,67)	(4,19)	(4,54)		
Compromisso	14,67	15,63	15,77	4,19*	
	(2,12)	(2,03)	(1,79)		

média; DP = desvio-parão; $p^* < .05$.

Conforme apresentado na Tabela 5, relativamente ao Estado Civil, nas dimensões da empatia, observaram-se diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Desconforto Pessoal ($F (3,720) = 13,55$; $p < .001$) e Fantasia ($F (3,720) = 8,56$; $p < .001$). As comparações *post hoc* indicaram que no Desconforto Pessoal, os participantes

solteiros apresentaram médias superiores às dos participantes casados ou em união de facto, divorciados ou separados e viúvos. Na Fantasia, os participantes solteiros apresentaram médias superiores às dos participantes casados ou em união de facto e divorciados ou separados. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na Tomada de perspectiva nem na Preocupação Empática.

No que respeita aos estilos de gestão de conflitos em função do Estado Civil, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Anuência ($F(3,720) = 9,91$; $p < .001$), na Dominação ($F(3,720) = 6,42$; $p < .001$). e na Evitação ($F(3,720) = 5,51$; $p < .001$). As comparações *post hoc* indicaram que, na Anuência os participantes solteiros apresentaram médias superiores às dos participantes casados ou em união de facto e divorciados ou separados. Na Dominação, os participantes solteiros apresentaram médias superiores às dos participantes casados ou em união de facto e viúvos. Na Evitação, os participantes solteiros apresentaram médias superiores às dos participantes casados ou em união de facto e divorciados ou separados. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na Integração e no Compromisso.

Relativamente às Habilitações Literárias, nas dimensões da empatia, observaram-se diferenças estatisticamente significativas na Tomada de Perspetiva ($F(2,721) = 4,01$; $p = .019$) e na Fantasia ($F(2,721) = 3,24$; $p = .040$). As comparações *post hoc* indicaram que, na Tomada de Perspetiva, os participantes com o Ensino Secundário e o Ensino Superior apresentaram médias superiores às dos participantes com o Ensino Básico. Na Fantasia, os participantes com o Ensino Superior apresentaram uma média superior à dos participantes com o ensino Básico. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na Preocupação Empática nem no Desconforto Pessoal.

No que respeita aos estilos de gestão de conflitos, em função das Habilitações literárias, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas no Compromisso ($F(2,721) = 4,19$; $p = .015$). As comparações *post hoc* indicaram que, no Compromisso, os participantes com o Ensino Secundário e com o Ensino Superior apresentaram médias superiores às dos participantes com o Ensino Básico. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na Integração, na Anuência, na Dominação nem na Evitação.

4.6. Análise do contributo preditivo de cada dimensão da empatia na explicação dos estilos de gestão de conflitos

Com o objetivo de analisar o contributo preditivo de cada dimensão da empatia na explicação dos estilos de gestão de conflitos, foram realizadas regressões lineares simples, considerando como variáveis preditores as dimensões da empatia (Tomada de Perspetiva, Preocupação Empática, Desconforto Pessoal e Fantasia) e como variáveis dependentes os estilos de gestão de conflitos. Os resultados encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6

Regressões Lineares Simples de cada dimensão da empatia na predição dos estilos de gestão de conflitos

Variável dependente	Preditores	<i>B</i>	<i>EP</i>	β	<i>T</i>	<i>p</i>
Integração	Tomada de Perspetiva	.424	.030	.468	14,244	< .001
	Preocupação Empática	.314	.032	.340	9,700	< .001
	Desconforto Pessoal	-.161	.030	-.194	-5,314	< .001
	Fantasia	.122	.025	.179	4,897	< .001
Anuência	Tomada de Perspetiva	.099	.042	.087	2,347	.019
	Preocupação Empática	.109	.043	.094	2,535	.011
	Desconforto Pessoal	.232	.038	.222	6,103	< .001
	Fantasia	.111	.032	.130	3,512	< .001
Dominação	Tomada de Perspetiva	-.211	.040	-.191	-5,216	< .001
	Preocupação Empática	-.187	.042	-.165	-4,496	< .001
	Desconforto	.030	.038	.029	.782	.435

	Pessoal					
	Fantasia	-.103	.031	-.123	-3,338	< .001
Evitação	Tomada de	.036	.049	.027	.724	.469
	Perspetiva					
	Preocupação	.061	.051	.045	1,216	.225
	Empática					
	Desconforto	.334	.044	.273	7,216	< .001
	Pessoal					
	Fantasia	.100	.037	.100	2,688	.007
Compromisso	Tomada de	.165	.020	.295	8,300	< .001
	Perspetiva					
	Preocupação	.109	.021	.191	5,220	< .001
	Empática					
	Desconforto	-.029	.019	-.055	-1,493	.136
	Pessoal					
	Fantasia	.052	.016	.122	3,313	< .001

Nota. Para a Integração, os valores de variância explicada variaram entre $R^2 = .032$ e $R^2 = .219$, sendo o valor mais elevado observado para a Tomada de Perspetiva ($R^2 = .219$; R ajustado = .218; $F(1,722) = 202,90$; $p < .001$). Para a Anuência, os valores variaram entre $R^2 = .008$ e $R^2 = .049$, sendo o valor mais elevado observado para o Desconforto Pessoal ($R^2 = .049$; R ajustado = .048; $F(1,722) = 37,25$; $p < .001$). Para a Dominação, os valores variaram entre $R^2 = .001$ e $R^2 = .036$, sendo o valor mais elevado observado para a Tomada de Perspetiva ($R^2 = .036$; R ajustado = .035; $F(1,722) = 27,21$; $p < .001$). Para a Evitação, os valores variaram, entre $R^2 = .001$ e $R^2 = .075$, sendo o valor mais elevado observado para o desconforto pessoal ($R^2 = .075$; R ajustado = .073; $F(1,722) = 58,34$; $p < .001$). Para o Compromisso, os valores variaram entre $R^2 = .003$ e $R^2 = .087$, sendo o valor mais elevado para a Tomada de Perspetiva ($R^2 = .087$; R ajustado = .086; $F(1,722) = 68,90$; $p < .001$).

Conforme apresentado na Tabela 6, foram realizadas regressões lineares simples com o objetivo de analisar o poder preditivo de cada dimensão da empatia sobre os estilos de gestão de conflitos. Os resultados evidenciaram que as dimensões da empatia apresentaram diferentes padrões de predição em função do estilo de gestão de conflitos considerado.

Relativamente à Integração, todas as dimensões da empatia se revelaram preditores estatisticamente significativos. A Tomada de Perspetiva destacou-se como o preditor mais forte deste estilo, explicando 21,9% da variância da Integração, com um efeito positivo, ($R^2 = .219$; $\beta = .468$; $p < .001$). A Preocupação Empática também apresentou um efeito positivo

significativo, explicando 11,5% da variância, ($R^2 = .115$; $\beta = .340$; $p < .001$). Pelo contrário, o Desconforto Pessoal apresentou um efeito negativo, indicando que níveis mais elevados desta dimensão se associam a níveis mais baixos de Integração, ($R^2 = .038$; $\beta = -.194$; $p < .001$). A Fantasia também foi um preditor positivo da Integração, embora com menor poder explicativo, ($R^2 = .032$; $\beta = -.179$; $p < .001$).

No que respeita à Anuência todas as dimensões da empatia se revelaram preditores positivos e estatisticamente significativos. O Desconforto Pessoal foi o preditor com maior poder explicativo, explicando 4,9% da variância da Anuência ($R^2 = .049$; $\beta = .222$; $p < .001$). A Fantasia explicou 1,7% da variância ($R^2 = .017$; $\beta = .130$; $p < .001$), enquanto a Preocupação Empática e a Tomada de Perspetiva apresentaram efeitos positivos mais reduzidos, respetivamente ($R^2 = .009$; $\beta = .094$; $p = .011$) e ($R^2 = .008$; $\beta = .087$; $p = .019$).

Relativamente à Dominação, a Tomada de Perspetiva, a Preocupação Empática e a Fantasia revelaram-se preditores negativos e estatisticamente significativos. A Tomada de perspetiva apresentou o maior poder explicativo, explicando 3,6% da variância da Dominação ($R^2 = .036$; $\beta = -.191$; $p < .001$). A Preocupação Empática explicou 2,7 % da variância ($R^2 = .027$; $\beta = .165$; $p < .001$) e a Fantasia explicou 1,5 % ($R^2 = .015$; $\beta = -.123$; $p < .001$). O Desconforto Pessoal não se revelou um preditor estatisticamente significativo da Dominação ($R^2 = .001$; $\beta = .029$; $p = .435$).

No que se refere à Evitação, o Desconforto Pessoal destacou-se como o preditor mais relevante, apresentando um efeito positivo e estatisticamente significativo e explicando 7,5% da variância deste estilo ($R^2 = .075$; $\beta = .273$; $p < .001$). A Fantasia também se revelou um preditor positivo significativo da Evitação, embora com menor poder explicativo ($R^2 = .010$; $\beta = .100$; $p = .007$). A Tomada de Perspetiva e a Preocupação Empática não se revelaram preditores estatisticamente significativos da Evitação, apresentando valores de p superiores a .05.

Relativamente ao Compromisso, a Tomada de Perspetiva, a Preocupação Empática e a Fantasia revelaram-se preditores positivos e estatisticamente significativos. A Tomada de Perspetiva foi o preditor com maior poder explicativo, explicando 8,7% da variância do Compromisso ($R^2 = .087$; $\beta = .295$; $p < .001$). A Preocupação Empática explicou 3,6% da variância ($R^2 = .036$; $\beta = .191$; $p < .001$) enquanto a Fantasia explicou 1,5% ($R^2 = .015$; $\beta = .122$; $p < .001$). O Desconforto Pessoal não se revelou um preditor estatisticamente significativo do Compromisso ($R^2 = .003$; $\beta = -.055$; $p = .136$).

De forma geral, os resultados sugerem que a Tomada de Perspetiva foi a dimensão

com maior poder preditivo nos estilos mais construtivos de gestão de conflitos, nomeadamente na Integração e no Compromisso. A Preocupação Empática também se associou positivamente a estilos cooperativos e negativamente à Dominação. Por outro lado, o Desconforto Pessoal apresentou um padrão distinto, associando-se negativamente à Integração e positivamente à Anuência e à Evitação. A Fantasia revelou-se significativa em todos os estilos, embora com menor poder explicativo, sugerindo uma associação mais fraca com a forma como os participantes tendem a gerir situações de conflito.

5. Discussão de resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos em adultos portugueses.

A discussão procura relacionar os dados obtidos com o problema de investigação e com os contributos apresentados na revisão da literatura. Assim a análise centra-se sobretudo na forma como as dimensões da empatia se associam aos estilos de gestão de conflitos, procurando compreender em que medida os resultados confirmam, complementam ou aprofundam a literatura existente sobre empatia e gestão construtiva de conflitos.

De forma geral, os resultados sugerem que a empatia, sobretudo na sua componente cognitiva, se associa a formas mais cooperativas e construtivas de lidar com o conflito. Este dado é relevante, uma vez que permite compreender a empatia não apenas como uma característica interpessoal positiva, mas também como um recurso psicológico importante na forma como os indivíduos interpretam, enfrentam e gerem situações de desacordo.

Um dos resultados mais expressivos deste estudo foi a associação positiva entre a Tomada de Perspetiva e a Integração. Este resultado indica que os participantes com maior capacidade para compreender o ponto de vista do outro tendem também a recorrer mais a estratégias colaborativas na gestão de conflitos. Esta relação é coerente com a natureza do estilo de Integração descrito por Rahim (1983, 2002) como uma forma de gestão de conflitos caracterizada por preocupação com o outro. Para procurar uma solução que seja satisfatória para ambas as partes, a pessoa deve conseguir perceber que o conflito não envolve apenas a sua própria perspetiva. Ao considerar o ponto de vista da outra pessoa pode facilitar o diálogo, a troca de informação e a procura de soluções em conjunto. Este resultado aproxima-se da perspetiva de Davis (1983) que entende a Tomada de

Perspetiva como uma dimensão cognitiva da empatia, ligada à capacidade de adotar o ponto de vista dos outros. Em situações de conflito, esta capacidade pode ser relevante porque ajuda a pessoa a não ficar centrada apenas nos seus próprios interesses, permitindo-lhe considerar também as necessidades, emoções e interpretações da outra parte. Esta ideia é também referida por autores mais recentes, que salientam que a empatia envolve a compreensão do outro e por poder fazer diferença em situações de tensão interpessoal (Zaki, 2020; Klimecki, 2019).

A relação entre Tomada de Perspetiva e integração encontra ainda apoio no estudo de Rizkalla et al. (2008). Estes autores verificaram que a Tomada de Perspetiva se associava positivamente a estilos de resolução de problemas e negativamente a estilos de confronto. Embora o instrumento utilizado nesse estudo não seja o mesmo do presente trabalho, os resultados são próximos, uma vez que a resolução de problemas se aproxima da Integração e o confronto se aproxima da Dominação. Assim, os resultados obtidos neste estudo reforçam a ideia de que, compreender o ponto de vista do outro pode favorecer respostas mais colaborativas e diminuir a tendência para impor a própria posição.

A Tomada de Perspetiva também se associou positivamente ao Compromisso. Esta relação foi menos forte do que a observada com a Integração, mas continua a ter importância. O Compromisso implica alguma cedência de ambas as partes e a procura de uma solução intermédia. Neste sentido, compreender a posição do outro pode ajudar a encontrar alternativas aceitáveis e a reduzir uma postura demasiado rígida. Embora o Compromisso não seja tão colaborativo como a Integração, continua a representar uma forma de certa maneira colaborativa de lidar com o conflito.

Por outro lado, a Tomada de perspectiva associou-se negativamente à Dominação. Isto significa que os participantes com maior capacidade para considerar o ponto de vista do outro tenderam a apresentar menor tendência para recorrer a estratégias dominadoras. Este resultado está de acordo com o conceito de Dominação que, segundo Rahim (1983, 2002), envolve maior preocupação com os próprios interesses e menor consideração pela outra parte. Quando a pessoa reconhece a perspetiva do outro, torna-se menos provável que tente impor a sua própria posição. Esta leitura também se aproxima dos contributos de Deutsch (1973, 2006) que valoriza a cooperação, a comunicação e a confiança na gestão construtiva dos conflitos.

A Preocupação Empática apresentou um padrão semelhante ao da Tomada de Perspetiva, embora com associações menos fortes. Esta dimensão associou-se positivamente à Integração e ao Compromisso, e negativamente à Dominação. Estes resultados indicam que a preocupação com o bem-estar do outro pode estar ligada a formas mais cooperativas de gerir conflitos. A Preocupação Empática envolve sentimentos de cuidado, compaixão e atenção perante as dificuldades dos outros (Davis, 1983; Klimecki, 2019). Assim, quando uma pessoa se preocupa com o impacto que o conflito pode ter na outra parte, poderá estar mais disponível para procurar soluções que preservem a relação e evitem a imposição.

A preocupação Empática, no entanto, teve um papel menos forte do que a Tomada de Perspetiva. Esta diferença sugere que, em situações de conflito, não basta sentir preocupação pelo outro. Também é necessário compreender a sua posição e os seus interesses. A resposta emocional pode ajudar a ter consideração pelo outro, mas a Tomada de Perspetiva parece ser especialmente importante para compreender melhor a situação e encontrar soluções adequadas. Esta ideia vai ao encontro de Decety & Jakson (2004), Zaki (2020) que referem que a empatia envolve processos cognitivos, emocionais e de regulação. Os resultados relativos à Preocupação Empática também podem ser relacionados com estudos sobre empatia no quotidiano. Depow et al. (2021) verificaram que as experiências empáticas no dia a dia se associam a comportamentos pró-sociais e a interações de maior qualidade. Embora esse estudo não analise diretamente a gestão de conflitos, ajuda a perceber por que razão uma maior compreensão com o outro pode estar ligada a estilos menos competitivos e mais relacionais. Do mesmo modo Levi-Keren et al. (2022), ao estudarem a empatia em situações de conflito no contexto educativo, reforçaram a importância da atenção ao outro, da consciência emocional e da expressão de empatia perante situações de tensão.

O Desconforto Pessoal apresentou um padrão diferente das restantes dimensões da empatia. Esta dimensão associou-se negativamente à Integração e positivamente à Anuência e à Evitação. Estes resultados indicam que sentir maior mal-estar, tensão ou ansiedade perante situações desafiantes pode dificultar uma resposta mais ativa e colaborativa ao conflito. Ao contrário da Preocupação Empática que está mais orientada para o outro, o Desconforto Pessoal está mais centrado no próprio mal-estar. Assim, perante um conflito, a pessoa pode tentar reduzir rapidamente esse desconforto, evitando a situação ou cedendo à posição da outra parte. Quando o conflito é sentido como

emocionalmente desconfortável, o afastamento pode surgir como forma de aliviar a tensão. A Evitação pode ser útil em algumas situações, nomeadamente para ganhar tempo ou diminuir a intensidade emocional. No entanto, quando usada de forma frequente, pode impedir que o problema seja resolvido. Esta interpretação é coerente com Rahim (1983, 2002) que descreve a Evitação como um estilo associado ao afastamento ou adiamento da situação de conflito.

A associação entre Desconforto Pessoal e Anuência também é relevante pois este resultado pode indicar que ceder nem sempre resulta apenas da preocupação com o outro. Em alguns casos, a pessoa pode ceder para diminuir o seu próprio desconforto perante determinada tensão interpessoal. Assim, quando associada ao Desconforto Pessoal, a Anuência pode representar uma forma de evitar o mal-estar provocado pelo conflito. Este resultado reforça a importância de distinguir as diferentes dimensões da empatia. Como refere Davis (1983), a empatia não é a única capacidade, mas um conjunto de dimensões com significados diferentes. Klimecki (2019) também salienta que o Desconforto Pessoal deve ser distinguido da compaixão ou da preocupação empática porque está mais ligado ao sofrimento do próprio do que para ajudar a compreender o outro. Assim, os resultados deste estudo mostram que nem todas as dimensões se associam da mesma forma à gestão de conflitos. Enquanto a Tomada de Perspetiva e a Preocupação Empática se aproximam de respostas mais cooperativas, o Desconforto Pessoal parece relacionar-se mais com estratégias de afastamento ou cedência.

A Fantasia apresentou correlações significativas, mas fracas, com diferentes estilos de gestão de conflitos. Verificou-se uma associação positiva com a Integração, a Anuência, a Evitação e o Compromisso e uma associação negativa com a Dominação. Estes resultados devem ser interpretados com cuidado porque as correlações foram fracas. Ainda assim podem indicar uma tendência para se identificar imaginativamente com personagens ou situações fictícias.

A Fantasia distingue-se da Tomada de Perspetiva porque está mais ligada à identificação imaginativa com personagens de livros, filmes ou outras narrativas do que à compreensão direta de uma pessoa numa interação real (Davis, 1983). Estudos recentes sugerem que esta dimensão pode estar associada à compreensão e regulação emocional, embora a sua ligação à gestão de conflitos seja menos direta do que a Tomada de Perspetiva (Shiota & Nomura, 2022). Daí que a Fantasia parece ter algum papel nas formas de lidar com o conflito, embora esse papel seja menos central e mais fraco.

No conjunto, os resultados das correlações e regressões apontam para uma ideia principal: a Tomada de Perspetiva parece ser a dimensão da empatia mais importante para a adoção de estilos construtivos de gestão de conflitos. Assim, compreender a perspetiva do outro pode facilitar a cooperação, a negociação e a procura de soluções aceitáveis para ambas as partes. Estes resultados também corroboram com o conceito de gestão construtiva de conflitos. Deutsch (1973,2000), Lederach (2003) e Cunha & Leitão (2021) defendem que o conflito pode constituir uma oportunidade de mudança e desenvolvimento quando gerido através da comunicação, do reconhecimento e da cooperação. Neste sentido a empatia pode ajudar a recentrar o conflito no problema e não apenas na oposição entre pessoas. Ao facilitar a compreensão da perspetiva do outro, a empatia pode reduzir interpretações hostis, favorecer a escuta e criar condições para respostas menos defensivas. Estudos recentes sobre escuta de qualidade sugerem que sentir-se ouvido e compreendido pode contribuir para relações mais positivas e para maior abertura nas interações interpessoais (Weinstein et al., 2022). Estilos como Integração e o Compromisso exigem abertura a diálogo, escuta do outro e considerar interesses diferentes dos próprios (Rahim, 1983, 2002).

Os resultados deste estudo parecem apoiar a ideia de que a empatia, sobretudo na sua componente cognitiva pode favorecer formas mais cooperativas de gestão de conflitos. Ao mesmo tempo mostram que esta relação não é igual para todas as dimensões da empatia. A Preocupação Empática parece ter um papel positivo, mas o Desconforto Pessoal pode estar associado a respostas menos construtivas como a Evitação ou a Anuência.

As variáveis sociodemográficas foram analisadas como complemento aos resultados principais, permitindo perceber algumas diferenças entre os participantes. No geral, observaram-se diferenças em função do Sexo, da Existência de Filhos, da Experiência de Liderança, do Estado Civil e das Habilitações Literárias. Estes dados mostram que a empatia e os estilos de gestão de conflitos podem variar consoante características pessoais e contextuais o que vai ao encontro da literatura que entende que a empatia, como um fenómeno, pode ser influenciado por fatores individuais, relacionais e sociais (Cuff et al., 2016; Zaki, 2020).

Relativamente ao Sexo, as mulheres apresentaram valores superiores nas dimensões da empatia e no estilo de Integração, enquanto os homens apresentaram valores superiores na Dominação. Este resultado aproxima-se de estudos recentes que

apontam para diferenças de sexo na empatia, embora estas diferenças devam ser lidas com cautela, considerando fatores sociais, culturais e desenvolvimentais (Pang et al., 2023).

Quanto às restantes variáveis sociodemográficas neste estudo, os resultados devem ser entendidos como exploratórios, uma vez que podem estar ligados a diferentes experiências de vida, responsabilidades e contextos de relação com os outros. Estes resultados devem ser interpretados apenas como diferenças observadas nesta amostra, mantendo-se como foco principal do estudo a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos.

Em síntese, os resultados obtidos permitem responder ao problema de investigação ao mostrarem que as dimensões da empatia se relacionam de forma diferenciada com os estilos de gestão de conflitos. A Tomada de perspetiva destacou-se como a dimensão mais associada a estilos cooperativos como a Integração e o Compromisso, enquanto o Desconforto pessoal se associou sobretudo a respostas de Evitação e Anuência. Estes dados vão ao encontro da literatura que entende a empatia como um construto multidimensional e como um recurso importante para a gestão construtiva dos conflitos interpessoais.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos em adultos portugueses, bem como explorar diferenças nestes construtos em função de variáveis sociodemográficas. Partindo da ideia de que a empatia é um construto multidimensional e de que a gestão de conflitos envolve aspetos cognitivos, emocionais e relacionais, procurou-se compreender de que forma estas variáveis se relacionam em situações de conflito interpessoal.

De forma geral considera-se que os objetivos desta investigação foram atingidos. Foi possível caracterizar as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos na amostra, verificando-se que a Preocupação Empática e a Tomada de perspetiva apresentaram os valores médios mais elevados entre as dimensões da empatia. Relativamente aos estilos de gestão de conflitos, a Integração foi o estilo com média mais elevada, enquanto a Dominação apresentou a média mais baixa. Este resultado aponta para uma tendência geral dos participantes para formas mais cooperativas de lidar com o conflito.

Os resultados permitiram também analisar a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos. A Tomada de Perspetiva destacou-se como a dimensão mais associada a estilos cooperativos, sobretudo à Integração e ao Compromisso e associou-se negativamente à Dominação. A Preocupação Empática apresentou um padrão semelhante, embora menos forte. Por outro lado, o Desconforto Pessoal relacionou-se sobretudo com a Anuência e a Evitação, sugerindo que o mal-estar emocional perante situações de conflito pode estar ligado a respostas de cedência ou afastamento. As análises de regressão reforçaram esta leitura, mostrando que as dimensões da empatia não contribuem todas da mesma forma para a explicação dos estilos de gestão de conflitos. A Tomada de Perspetiva revelou-se particularmente importante na explicação da Integração e do Compromisso, enquanto o Desconforto Pessoal se destacou na Evitação e na Anuência. Estes resultados reforçam a importância de compreender a empatia como um construto multidimensional, uma vez que as suas diferentes dimensões parecem relacionar-se de modo distinto como a forma como os indivíduos lidam com os conflitos interpessoais.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, foram observadas algumas diferenças em função do sexo, da existência de filhos, da experiência de liderança, do estado civil e das habilitações literárias. No entanto, estes resultados devem ser entendidos como complementares, uma vez que estas variáveis não foram analisadas através de testes de diferenças entre grupos. As análises de regressão centraram-se no contributo das dimensões da empatia para a explicação dos estilos de gestão de conflitos.

Este estudo apresenta alguns contributos relevantes. Em primeiro lugar, contribui para aprofundar a compreensão da relação entre empatia e a gestão de conflitos em adultos portugueses. Em segundo lugar, mostra que a Tomada de Perspetiva parece ter um papel na adoção de estilos mais construtivos, como a Integração e o Compromisso. Em terceiro lugar evidencia que o Desconforto Pessoal pode estar associado a respostas menos orientadas para a resolução do conflito, como a Evitação e a Anuência. Estes resultados podem ser úteis para pensar a promoção de competências socioemocionais em contextos clínicos, educativos, familiares e organizacionais.

Na realidade os resultados deste estudo apresentam relevância para a formação e atuação dos profissionais de Psicologia Clínica e da Saúde, na medida em que reforçam a importância da empatia e das competências relacionais na gestão de conflitos interpessoais. Em contextos clínicos e da Saúde, os profissionais lidam frequentemente com situações emocionalmente exigentes nas quais podem surgir divergências, resistência, sofrimento,

tensão familiar ou dificuldades de comunicação. Por isso, compreender de que forma a empatia se relaciona com os estilos de gestão de conflitos pode contribuir para uma prática profissional mais consistente, ajustada e humanizada.

Importa igualmente reconhecer algumas limitações neste estudo. O desenho transversal do estudo não permite estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis analisadas. Além disso, os dados foram recolhidos através de questionários de autorrelato, podendo ser influenciados pela perceção subjetiva dos participantes ou por desejabilidade social. A utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência também limita a generalização dos resultados a outras populações. A composição da amostra, nomeadamente a predominância de participantes do sexo feminino e a distribuição desigual em algumas variáveis sociodemográficas, deve igualmente ser considerada na interpretação dos resultados.

Em estudos futuros, seria importante recorrer a desenhos longitudinais, de forma a compreender melhor a relação entre empatia e estilos de gestão de conflitos ao longo do tempo. Poderia igualmente ser pertinente utilizar metodologias mistas, combinando questionários e entrevistas, observação ou tarefas experimentais. Futuras investigações poderiam explorar o papel de outras variáveis psicológicas, como a inteligência emocional, a regulação emocional, as competências de comunicação interpessoal, ou a história relacional dos indivíduos (conjunto de experiências que a pessoa foi tendo nas suas relações ao longo da vida e que podem influenciar a forma como se relaciona, sente empatia e gere conflitos). Embora estas variáveis já tenham sido abordadas na literatura, não foram analisadas no presente estudo, pelo que a sua inclusão poderia ajudar a compreender melhor os fatores que influenciam a relação entre as dimensões da empatia e os estilos de gestão de conflitos.

Em síntese, este estudo reforça a importância da empatia na gestão construtiva de conflitos interpessoais. Os resultados mostram que, compreender o ponto de vista do outro se associa a formas mais cooperativas de lidar com o conflito enquanto o Desconforto Pessoal parece relacionar-se com respostas de afastamento ou cedência. Assim, a análise das diferentes dimensões da empatia permite compreender melhor a forma como os adultos portugueses a viver em Portugal gerem situações de conflito, contribuindo para a valorização de competências socioemocionais em contextos pessoais, clínicos e relacionais.

Referências bibliográficas

- Alshoraty, Y. I. (2023). The Hashemite University Students' preferred conflict resolution Styles and their relation to students' sex, grade point average and faculty. *International Education Studies*, 16(1), 94-102.
<https://doi.org/10.5539/ies.v16n1p94>
- Cabezas Hernández, M. del M. (2022). Far from heart, far from eyes: Empathy personal identity, and moral recognition. *Revista de Humanidades de Valparaíso*, 19, 221-243.
<https://doi.org/10.22370/rhv2022iss19pp221-243>
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Free Press.
- Cunha, P., Silva, P. I. & Moreira, M. (2003). Estilos de Gestão de conflito nas organizações: Uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Rewcursos Humanos Magazine*, 29(4), 42-52.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2021). *Manual de gestão construtiva de conflitos (4.ª ed.)*. Publicações Fundação Universidade Fernando Pessoa.
- Cuff, B. M. P. , Brown, S. J. , Taylor, L., & Howat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion Review*, 8(2), 144-153.
<http://emr.sagepub.com/content/early/2014/12/01/1754073914558466>
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 44(1) 113-126. DOI: [10.1037/0022-3514.44.1.113](https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113)
- Decety, J., & Jakson, P. L. (2004). The functional Architecture of human empathy. *Behavioral and cognitive Neuroscience Rewiews*, 3(2), 71-100
<https://doi.org/10.1177/1534582304267187>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The Psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Depow, G. J. Francis, Z., & Inzlicht, M. (2021). The experience of empathy in everyday life. *Psychological Science*, 32(8), 1198-1213.
<https://doi.org/10.1177/0956797621995202>
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. marcus (Eds.), *The Handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed., 23-42). Jossey-Bass. DOI 10.1007/978-1-4419-9994-8_2
- Fisher, R., Ury, W. L. , Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.) Penguin Books.
- Goodman, I. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics* 32(1), 148-170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
- Halperin, E. (2015). *Emotions in conflict: Inhibitors and facilitators of peace making*. Routledge.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Edições Sílabo

- Hocker, J. L., & Willmot, W.W. (2017). *Interpersonal conflict* (10th ed.). McGraw Hill Education.
- 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>
- José, E. G. & Nunda, C. E. C. (2025). Impacto da empatia na comunicação interpessoal. *Academicus magazine*, 3(1), 95-100). <http://emr.sagepub.com/content/early/2014/12/01/1754073914558466>
- Klimecki, O. M. (2019). The role of empathy and compassion in conflict resolution. *Emotion Review*, 11(4), 310-325. <https://doi.org/10.1177/1754073919838609>
- Lederach, J.P. (2003). *The little book of conflict Transformation*. Good Books.
- Levi- Keren, M. ,Patkin, D., & Halperin, E. (2022). Mind the conflict: Empathy when coping with conflicts in the education sphere. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.2013395>
- Limpo, T., Alves, R. A. , & Castro, S. L. (2010). Medir a empatia: Adaptação portuguesa do Índice de Reatividade Interpessoal. *Laboratório de Psicologia* 8(2), 171-184. <https://doi.org/10.14417/lp.640>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). Código deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (Regulamento nº 637/2021). Diário da República, 2ª série, 134.
- Pang, C. Li, W., Zhou, Y., Gao, T., & Han, S. (2023). Are women more empathic than man? Questionnaire and EEG estimations of sex/gender differences in empathic ability. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 18(1), Article nsad008. <https://doi.org/10.1093/scan/nsad008>
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <http://www.jstor.org/stable/2391553>
- Pruitt, D. G., & Kim, S.H. (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and settlement* (3rd ed.). Mc Graw- Hill.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The international Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. [10.2139/ssrn.437684](https://doi.org/10.2139/ssrn.437684)
- Riess, H. (2017). The science of empathy. *Journal of Patient Experience*, 4(2), 74-77. <https://doi.org/10.1177/2374373517699267>
- Rizkalla, L., Wertheim, E. H. & Hodgson, L. K. (2008). The roles of emotion management and perspective taking individuals' conflict management Styles and disposition to forgive. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1594-1601. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.07.014>
- Shiota, S., & Nomura, M. (2022). Role of fantasy in emotional clarity and emotional regulation in Empathy: *A preliminar study in Psychology*, 13.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912165>

Simmel, G. (1955). *Conflict and the Web of group affiliations*. Free Press.

Thomas, K. W. , & Killmann, R. H. (1974). *Thomas- Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.

Thompson, N. M., van Reekum, C. M. , & Chakrabarti, (2021). Cognitive and affective empathy relate differentially to emotion regulation. *Affective Science*.

<https://doi.org/10.1007/s42761-021-00062-w>

Titchener, E. B. (1909). *Lectures on the experimental psychology of the thought-process*. Macmillan.

Watzlawick, P. , Beavin, J. H. & Jakson D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of international patterns pathologies and paradoxes*. W. W. Norton.

Wispé, L. (1987). *History of the concept of empathy*. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* 17-37. Cambridge University Press.

Zahavi, D. (2014). *Self and other exploring subjectivity, empathy and shame*. Oxford University Press..

Zaki, J. (2020). Integrating empathy and interpersonal emotion regulation. *Annual Review of Psychology*, 71, 517-540. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050830>

Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1608-1647. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037679>