



---

**Questionário de Estilos de Gestão de Conflitos (QEGC)**  
**Conflict Management Styles Questionnaire (CMSQ)**

**Autoria | Authorship**

A. Rui Gomes

2019

[rgomes@psi.uminho.pt](mailto:rgomes@psi.uminho.pt)

[www.ardh.pt](http://www.ardh.pt)

---

Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano  
Grupo de investigação  
Adaptation, Performance and Human Development  
Research Group

[www.ardh.pt](http://www.ardh.pt)

Universidade Minho  
Escola de Psicologia  
Campus de Gualtar  
4710-057 Braga

---

**Data desta versão:** 10/07/2024

Esta versão elimina versões anteriores.

Para ter acesso à versão mais atualizada, consulte a página de internet  
[www.ardh.pt](http://www.ardh.pt)

---

**Responsabilidade** do grupo Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano:

- |    |  |
|----|--|
| X  | Desenvolveu originalmente este instrumento                         |
| -- | Traduziu este instrumento de uma versão original de outros autores |

---

**Date of this version:** 10/07/2024

This version eliminates previous ones.

To access the most recent version, visit the website [www.ardh.pt](http://www.ardh.pt)

---

**Responsibility** of the Adaptation, Performance and Human Development group:

- |    |  |
|----|--|
| X  | Originally developed this instrument                                 |
| -- | Translated this instrument from an original version of other authors |
-

## Índice

Versão em PORTUGUÊS   .....	3
Utilização do instrumento   .....	4
Referências   .....	5
Descrição   .....	6
Cotação dos itens e das dimensões   .....	9
Cotação da prontidão   .....	10
Interpretação dos resultados da prontidão   .....	12
Condições de aplicação   .....	13
Sugestões para melhorar   .....	14
QEGC   Autoavaliação   Versão geral   .....	15
QEGC   Avaliação externa   Versão geral   .....	16

| **Versão em PORTUGUÊS** |  
| Portuguese version |

ARDH

## | Utilização do instrumento |

Os instrumentos disponibilizados pelo grupo de investigação Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano são genericamente de dois tipos: desenvolvidos pelo grupo de investigação ou adaptados pelo grupo de investigação.

No caso de instrumentos adaptados pelo grupo de investigação, foi obtida a autorização dos autores dos instrumentos para se proceder à sua adaptação para a língua portuguesa. No entanto, não existe exclusividade no uso do instrumento pelo grupo de investigação, sendo livre a sua utilização por outras pessoas interessadas, desde que se respeite a autoria pela respetiva adaptação, no caso de ser utilizada uma versão traduzida pelo grupo de investigação.

### **Regras de utilização**

- Os instrumentos destinam-se exclusivamente para efeitos de investigação e de “investigação-ação”. No caso da “investigação-ação”, a utilização destes instrumentos está circunscrita a profissionais com formação específica para o efeito. Neste sentido, não nos responsabilizamos pelo uso incorreto ou indevido dos materiais fornecidos.
- É estritamente proibida a utilização dos instrumentos para efeitos comerciais, venda ou publicitação de outros produtos associados.

### **Autorização de utilização**

- Não é necessário obter a autorização do grupo de investigação para usar os instrumentos, desde que seja respeitada a sua utilização para os efeitos descritos.
- Se os instrumentos forem uma adaptação de instrumentos originais de outros autores, deve ser obtida a devida autorização dos autores originais do instrumento caso a utilização ocorra numa língua distinta da tradução portuguesa.

## | Referências |

- Gomes, A. R. (2019). *Questionário de Estilos de Gestão de Conflitos (QEGC)* [Conflict Management Styles Questionnaire]. Relatório técnico não publicado [Unpublished technical report]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- (\*) Gomes, A.R. (2023). Comunicação, conflitos e negociação: Uma perspetiva teórica e implicações práticas [Communication, conflicts and negotiation: A theoretical perspective and practical implications]. *Revista Pesquisa em Psicologia Aplicada*, 1(1), 1-24. Disponível em [Available at] <https://hdl.handle.net/1822/85946>
- (\*) Esta referência pode ser utilizada para citar este instrumento em trabalhos científicos ou técnicos.

## | Descrição |

O Questionário de Estilos de Gestão de Conflitos (QEGC; Gomes, 2019) avalia o modo como as pessoas gerem conflitos e a prontidão para a gestão de conflitos.

O conceito de **prontidão** refere-se às representações mentais das pessoas acerca das suas potencialidades (físicas, motoras, emocionais, intelectuais e cognitivas), que se podem traduzir numa tendência para atuar num sentido congruente com essas potencialidades. Sempre que as potencialidades são aplicadas, com sucesso, em diferentes situações assumem o estatuto de competências de vida. No caso deste instrumento, a prontidão refere-se às representações mentais das pessoas acerca da potencialidade de gestão de conflitos, que se traduz na tendência de a pessoa assumir comportamentos de gestão de conflitos adequados (e tendencialmente positivos), em distintas situações de interação na sua vida. Sempre que esta potencialidade é colocada em prática, com sucesso, em diferentes situações do dia-a-dia, pode-se afirmar que a pessoa domina a competência de vida de gestão de conflitos, estabelecendo interações tipicamente positivas e recompensadoras.

O QEGC avalia cinco estilos de gestão de conflitos: (1) hesitante, (2) benevolente, (3) competitivo, (4) transacional e (5) transformacional. Estes estilos derivam do Modelo da Eficácia da Comunicação, formulado por Gomes (2023), que distingue comportamentos positivos e negativos na comunicação, enunciando um conjunto de fatores que podem condicionar o resultado final da comunicação (e.g., o evento de desequilíbrio e o funcionamento humano ótimo, os Temas Relacionais Centrais da Comunicação, os sistemas de interação humana e os esforços adaptativos enunciados pelos comportamentos comunicacionais). A conjugação destes fatores origina as abordagens comunicacionais que, no final do processo comunicativo, produzem um dado resultado relacional (ver Figura 1). No caso da gestão de conflitos, os comportamentos comunicacionais são organizados pelos cinco estilos de gestão de conflitos que, no final, produzirão um dado resultado relacional entre duas, ou mais, pessoas em situação de conflito.

## Nota

Para efeitos dos programas de intervenção da Escola Competências de Vida ([www.e-cv.pt](http://www.e-cv.pt)), este instrumento tem a designação de Questionário de Prontidão para a Gestão de Conflitos.

Assim sendo, este instrumento avalia cinco estilos de gestão de conflitos (para avaliar a prontidão específica) e a prontidão geral para a gestão de conflitos.

## Área 1 | Estilos de gestão de conflitos

Identifica as diferentes possibilidades de lidar e enfrentar situações de conflito.

- 1. Hesitante:** curso de ação errático e sem sentido aparente na gestão de conflitos, não se assumindo uma resposta, quando tal seria necessário.
- 2. Benevolente:** curso de ação centrado na sobrevalorização da perspetiva e necessidades da outra parte por contraponto à própria perspetiva, essencialmente devido à valorização de um bom ambiente entre as partes e ao receio da rejeição e avaliações negativas.
- 3. Competitivo:** curso de ação autocentrado e inflexível, essencialmente refletido na utilização de estratégias impositivas e manipulativas destinadas a impor uma dada perspetiva ou solução para o conflito entre as partes.
- 4. Transacional:** curso de ação centrado na procura de cedências mútuas na gestão de conflitos, até surgir uma solução minimamente aceitável para as partes.
- 5. Transformacional:** curso de ação centrado na procura de uma “boa” solução para as partes, eventualmente original e inovadora, recusando-se soluções de “vencedor único”.

## Área 2 | Prontidão geral

Identifica o nível de satisfação e preparação para assumir a competência de vida.

- 6 Satisfação:** indica até que ponto a pessoa assume sentimentos de bem-estar e prazer face ao modo como gere os conflitos.

- 7. Aplicação:** indica até que ponto a pessoa se sente preparada para assumir comportamentos e estilos de gestão de conflitos.
- 8. Lidar com obstáculos:** indica até que ponto a pessoa se sente preparada para enfrentar eventuais obstáculos no decorrer do processo de gestão de conflitos.

O instrumento é constituído por 15 itens, estando disponível, neste documento, em duas versões de utilização, uma de autoavaliação (onde a pessoa avalia a sua própria comunicação) e outra de avaliação por figuras externa (onde a pessoa é avaliada na sua comunicação por outras pessoas com quem interage habitualmente, excluindo a área 3). Os itens 16 a 19 avaliam a **prontidão geral** para a gestão de conflitos.

Independentemente da versão, os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de 5 pontos (1 = *Discordo completamente*; 5 = *Concordo completamente*). Quanto mais elevados são os resultados, maior é a perceção de competência de comunicação e a prontidão geral para a comunicação.



## | Cotação dos itens e das dimensões |

A pontuação pode ser obtida dos seguintes modos:

1. Análise **individual** dos itens do instrumento.
2. Análise por **fator**: calcular valor médio de cada uma das áreas avaliadas:
  - Área 1: Hesitante (itens 1 a 3)
  - Área 2: Benevolente (itens 4 a 6)
  - Área 3: Competitivo (itens 7 a 9)
  - Área 4: Transaccional (itens 10 a 12)
  - Área 5: Transformaccional (itens 13 a 15)
  - Área 4: Prontidão geral (itens 16 a 18)

Quanto mais elevados são os resultados, maior é utilização de estilos de gestão de conflitos hesitante, benevolente, competitivo, transaccional, transformaccional e maior é a prontidão geral de gestão de conflitos.

<b>Subescalas</b>	<b>Itens</b>
1. Hesitante Hesitant	1, 2, 3 Total = 1 – 5
2. Benevolente Benevolent	4, 5, 6 Total = 1 – 5
3. Competitivo Competitive	7, 8, 9 Total = 1 – 5
4. Transaccional Transactional	10, 11, 12 Total = 1 – 5
5. Transformaccional Transformational	13, 14, 15 Total = 1 – 5
6. Prontidão geral (3 itens) General readiness	16, 17, 18 Total = 1 – 5
Item 16. Satisfação Satisfaction	16 Total = 1 – 5
Item 17. Aplicação Application	17 Total = 1 – 5
Item 18. Lidar com obstáculos Coping with obstacles	18 Total = 1 – 5
	<b>Total = 18 itens</b>

### | Cotação da prontidão |

A cotação da prontidão de gestão de conflitos é efetuada do seguinte modo:

1. Análise da **prontidão específica**: calcular o valor médio das áreas 1 a 5, atendendo-se à necessidade de inverter os itens formulados pela negativa (ver secção abaixo de cotação).
2. Análise da **prontidão geral**: calcular o valor médio dos itens “Satisfação”, “Aplicação” e “Lidar com obstáculos”.
3. Análise da **prontidão TOTAL**: resulta dos valores médios das prontidões específica e geral.

A cotação dos itens, como proposto abaixo, permite a avaliação da prontidão para a comunicação.

Valores por subescalas					
Subescalas	Meu resultado	Muito baixo 1 – 1.99	Baixo 2 – 2.99	Elevado 3 – 3.99	Muito elevado 4 - 5
Área 1 Hesitante (itens 1 a 3)					
Área 2 Benevolente (itens 4 a 6)					
Área 3 Competitivo (itens 7 a 9)					
Área 4 Transacional (itens 10 a 12)					
Área 5 Transformacional (itens 13 a 15)					

## Prontidão para a gestão de conflitos

<b>Subescalas</b>	<b>Resultados obtidos</b>	<b>Pode melhorar</b> 1 – 1.99	<b>Bom</b> 2 – 2.99	<b>Muito bom</b> 3 – 3.99	<b>Excelente</b> 4 - 5
<u>Prontidão específica</u> (*) Nível concreto de preparação para assumir a competência de vida (itens 1 a 15)					
<u>Prontidão geral</u> Nível geral de satisfação e preparação para assumir a competência de vida (itens 16 a 18)					
<u>Prontidão TOTAL</u> Nível total de prontidão para assumir a competência de vida (itens 1 a 18)					

### Cálculo da prontidão

- (\*) Inverter a pontuação dos itens 1 a 12.
- Calcular o valor médio da pontuação dos itens 1 a 15 (Prontidão específica).
- Calcular o valor médio da pontuação dos itens 16 a 18 (Prontidão geral).
- Calcular o valor médio da pontuação dos itens 1 a 18 (Prontidão total)
- Valores mais elevados significam maior prontidão.

## | Interpretação dos resultados da prontidão |

A interpretação dos resultados deve ser sempre considerada com cuidado e não de modo absoluto e “prescritivo”. Ou seja, os resultados são meramente indicativos, sendo que a compreensão mais específica do valor obtido deve ser analisada com especialistas nesta área do comportamento humano.

### Prontidão humana

Níveis	Interpretação dos resultados
4 – 5 Excelente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados excelentes.</li> <li>• Assumir a competência!</li> <li>• Manter empenho e entusiasmo e garantir que está tudo pronto sempre que aplicar esta competência.</li> </ul>
3 – 3.99 Muito bom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados muito bons.</li> <li>• Assumir a competência.</li> <li>• Se objetivo é a excelência, analisar aspetos a melhorar.</li> </ul>
2 – 2.99 Bom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados bons.</li> <li>• Ponderar a decisão de assumir esta competência.</li> </ul>
1 – 1.99 Pode melhorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados passíveis de melhoria.</li> <li>• Compreender as razões deste resultado</li> <li>• Verificar aspetos a melhorar.</li> </ul>

### | Condições de aplicação |

- 1) Analisar a **aplicação** do instrumento com o(s) participante(s), explicando o objetivo da sua utilização (“avaliar o modo habitual como as pessoas resolvem os conflitos”) e o caráter confidencial da recolha dos dados;
- 2) Planear **10 a 15 minutos** para a aplicação e preenchimento do instrumento;
- 3) Organizar um **contexto reservado e sossegado**: evitar a presença de pessoas não implicadas na avaliação durante o preenchimento do instrumento.

## | Sugestões para melhorar |

### **Aspetos que fortalecem a gestão de conflitos**

- Procure criar as melhores condições para a gestão do conflito (ex: momento, local, hora, etc.).
- Procure analisar se está nas melhores condições para efetuar a gestão do conflito, nomeadamente, se está suficientemente calmo/a e tranquilo/a.
- Procure, se possível, definir bem o problema em causa e possíveis soluções a analisar com a outra pessoa envolvida.
- Procure ouvir e perceber a perspetiva da outra parte, sem interromper ou efetuar juízos de valor e, principalmente, sem efetuar julgamentos de personalidade.
- Procure utilizar uma linguagem verbal e não-verbal adequada à situação de conflito, permanecendo otimista quanto à possibilidade do conflito ser resolvido positivamente.
- Procure encontrar a “melhor” solução para o problema, privilegiando alternativas que sirvam os melhores interesses de ambas as partes e que garantam o comprometimento face às eventuais mudanças a efetuar.
- Procure verificar as implicações que a solução para o problema pode possuir para as partes envolvidas no conflito.
- Procure analisar eventuais obstáculos ou problemas que podem surgir à solução selecionada para lidar com o problema e analise estratégias concretas para lidar com esses obstáculos.
- Procure acompanhar ao longo do tempo a resolução efetiva do conflito.

## | QEGC | Autoavaliação | Versão geral |

Este questionário avalia o modo habitual como **resolve os problemas** que pode ter com outras pessoas. Procure pensar no modo como se sente e como se comporta, habitualmente, em situações de **conflito** com outras pessoas e responda, por favor, às questões abaixo.

Tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas. Indique a resposta que melhor identificar a sua opinião e situação atual.

	Discordo completamente		Concordo moderadamente		Concordo completamente
1. Evito resolver conflitos que possa ter com outras pessoas, quando tal seria necessário	1	2	3	4	5
2. Sinto-me pouco motivado/a para resolver problemas ou conflitos com outras pessoas	1	2	3	4	5
3. Prefiro evitar os problemas, pois isso pode piorar o conflito com a outra pessoa	1	2	3	4	5
4. Perante um conflito, prefiro deixar que a opinião da outra pessoa se sobreponha à minha, do que continuar com o problema	1	2	3	4	5
5. Mesmo quando sinto que tenho razão, prefiro não impor a minha opinião às outras pessoas	1	2	3	4	5
6. Quando tenho um conflito, evito transmitir a minha opinião para assim evitar que a outra pessoa fique zangada comigo	1	2	3	4	5
7. Num conflito, gosto que a minha opinião leve a melhor	1	2	3	4	5
8. Não gosto de “ficar por baixo” quando tenho um problema com alguém	1	2	3	4	5
9. Um bom acordo é aquele que satisfaz as minhas necessidades e desejos	1	2	3	4	5
10. A melhor maneira de se chegar a um acordo, é cada um ir cedendo até se encontrar uma solução que agrade a cada uma das partes	1	2	3	4	5
11. Quando tenho de resolver conflitos com outras pessoas, gosto de adotar a velha máxima “no meio termo é que está a virtude”	1	2	3	4	5
12. Quando tenho um problema com alguém, vou cedendo na mesma medida em que a outra pessoa vai cedendo	1	2	3	4	5
13. As melhores soluções para a resolução de um conflito são aquelas que satisfazem completamente cada uma das partes	1	2	3	4	5
14. Gosto de negociar com pessoas que procuram chegar a um acordo realmente positivo para todas as partes	1	2	3	4	5
15. A melhor maneira de resolver um conflito, é procurar soluções novas e inovadoras, que satisfaçam plenamente as partes	1	2	3	4	5
16. Estou satisfeito/a com o modo como resolvo os conflitos com as outras pessoas	1	2	3	4	5
17. Sinto-me pronto/a para aplicar os meus conhecimentos sobre como devo resolver os conflitos com os outros	1	2	3	4	5
18. Sinto-me pronto/a para enfrentar os obstáculos ou problemas que podem surgir na resolução de conflitos com as outras pessoas	1	2	3	4	5

## | QEGC | Avaliação externa | Versão geral |

Este questionário avalia o modo habitual como a pessoa **###** resolve os **problemas** que pode ter consigo. Procure pensar no modo como essa pessoa se comporta, habitualmente, em possíveis situações de **conflito** consigo e responda, por favor, às questões abaixo.

Tenha em consideração que não existem respostas certas ou erradas. Indique a resposta que melhor identificar a sua opinião e situação atual.

A pessoa <b>###</b> ...	Discordo		Concordo		Concordo completamente
	completamente		moderadamente		
1. Evita resolver os conflitos que tem comigo	1	2	3	4	5
2. Sente-se pouco motivado/a para resolver problemas ou conflitos que tem comigo	1	2	3	4	5
3. Prefere evitar os problemas, pois isso pode piorar o conflito entre nós	1	2	3	4	5
4. Perante um conflito, prefere deixar que a minha opinião se sobreponha à dele/a, do que continuar com o problema	1	2	3	4	5
5. Mesmo quando tem razão, não me impõe a opinião dele/a	1	2	3	4	5
6. Quando tem um conflito comigo, evita transmitir a sua opinião para evitar zangar-se comigo	1	2	3	4	5
7. Num conflito comigo, gosta que a opinião dele/a leve a melhor	1	2	3	4	5
8. Não gosta de “ficar por baixo” quando tem um problema comigo	1	2	3	4	5
9. Procura chegar a um acordo que apenas satisfaz as necessidades e desejos dele/a	1	2	3	4	5
10. Acredita que a melhor maneira de se chegar a um acordo, é cada um ir cedendo, até se encontrar uma solução que agrade a cada uma das partes	1	2	3	4	5
11. Quando tem de resolver conflitos comigo, gosta de adotar a velha máxima “no meio termo é que está a virtude”	1	2	3	4	5
12. Quando tem um problema comigo, vai cedendo na mesma medida em que eu vou cedendo	1	2	3	4	5
13. Acredita que as melhores soluções para a resolução de um conflito são aquelas que satisfazem completamente cada uma das partes	1	2	3	4	5
14. Mostra que negociar é procurar chegar a um acordo realmente positivo para todas as partes	1	2	3	4	5
15. Quando tem um conflito comigo, procura encontrar soluções novas e inovadoras, que satisfaçam plenamente as partes	1	2	3	4	5