



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Trabalho Final de Mestrado**  
**DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DE CONFLITO EM ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS EM  
PORTUGAL - RELAÇÕES, COMUNICAÇÃO E PAPEL DA LIDERANÇA**

**JOAQUIM SALINAS CALADO PINTO DE LIMA**

**JUNHO - 2025**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **Trabalho Final de Mestrado**

#### **DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DE CONFLITO EM ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS EM  
PORTUGAL - RELAÇÕES, COMUNICAÇÃO E PAPEL DA LIDERANÇA**

**JOAQUIM SALINAS CALADO PINTO DE LIMA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR DANIEL ALEXANDRE DA SILVA SEABRA LOPES**

**JUNHO - 2025**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos os que, de diferentes formas, contribuíram para a realização deste trabalho final de mestrado.

Em primeiro lugar, ao Professor Daniel Seabra Lopes, o meu orientador, agradeço profundamente toda a orientação, disponibilidade e acompanhamento ao longo deste percurso, que foram fundamentais para a concretização da dissertação.

À minha família, agradeço o apoio incondicional, a paciência e a compreensão demonstrada ao longo de todo o processo, cuja presença constante foi essencial em todos os momentos.

Quero também agradecer às três organizações que gentilmente colaboraram neste estudo, bem como a todos os seus colaboradores que possibilitaram a realização das entrevistas. A vossa disponibilidade, atenção e abertura foram decisivas para o desenvolvimento da investigação e para a concretização deste trabalho. Sem o vosso contributo, este projeto não teria sido possível.

A todos, o meu sincero obrigado.

## RESUMO

O conflito é natural e comum sempre que estejam em causa interações entre indivíduos, pelo que a quantidade e intensidade com que surgem depende muito da forma como é gerido. Nas organizações não é diferente, constituindo estas um ambiente propício ao aparecimento de conflitos. Muitas organizações, nomeadamente de carácter desportivo e sediadas em Portugal, parecem ter dificuldades significativas em lidar positiva e eficazmente com esta questão.

O objetivo deste trabalho final de mestrado foi entender quais as principais causas de conflito neste contexto e quais as possíveis soluções, com intuito original de desenvolver um modelo adequado de gestão de conflito em organizações desportivas. No entanto, não tendo sido possível desenvolver um tal modelo, a principal utilidade deste trabalho final de mestrado passa pela identificação de potenciais de conflito e de particularidades a aprofundar em estudos mais específicos sobre o tema. Para tal foi utilizado como método de recolha de informação qualitativa a entrevista presencial a colaboradores em organizações desportivas portuguesas, para que todas as respostas fossem dadas nesse mesmo âmbito contextual. As entrevistas foram realizadas nos espaços correspondentes a cada organização, consoante data e horário escolhidos por cada entrevistado.

Os resultados mais relevantes apontam para estruturas organizacionais bem definidas, apoiadas por uma liderança disponível e competente, com muito ênfase no contacto presencial entre colaboradores, nomeadamente no que à comunicação, relações pessoais, ambiente e cultura organizacionais diz respeito, com consequências positivas no bem-estar dos colaboradores e conseqüente reduzido número e gravidade de conflitos nas organizações.

Este trabalho final de mestrado permitiu identificar várias causas potenciadoras de conflito nas organizações, assim como as respetivas propostas de gestão e prevenção, a nível de estrutura e administração das organizações, de cultura e ambiente organizacionais e dos aspetos psicológicos e motivacionais, que podem ser muito úteis para gestores, líderes e gestão de recursos humanos em organizações desportivas.

## PALAVRAS-CHAVE

Conflito; Relações; Comunicação; Liderança; Gestão de Recursos Humanos;  
Organizações Desportivas

## ABSTRACT

Conflict is a natural and common phenomenon whenever interactions between individuals occur, and the frequency and intensity with which it arises largely depend on how it is managed. This reality is no different within organizations, as they often provide a favourable environment for conflict to emerge. Many organizations, particularly sports organizations based in Portugal, appear to face significant challenges in addressing this issue in a positive and effective manner.

The objective of this master's final work was to understand the main causes of conflict in this specific context and to identify possible solutions, with the original aim of developing an appropriate conflict management model for sports organizations. Being, however, impossible to develop such a model, the main objective of this dissertation lies in identifying potential sources of conflict and specific characteristics to be further explored in more specific and specialized future studies on the topic. To achieve this goal, qualitative data were collected through in-person interviews with employees of Portuguese sports organizations, ensuring that all responses were framed within the same contextual setting. The interviews were conducted on-site at each organization, according to the date and time chosen by each interviewee.

The most relevant findings point to the importance of well-defined organizational structures supported by accessible and competent leadership, with strong emphasis on in-person contact among employees. This includes aspects such as communication, interpersonal relationships, organizational environment, and culture all of which have a positive impact on employee well-being and, consequently, reduce the number and severity of conflicts within organizations.

This master's final work allowed the identification of several conflict-generating factors within organizations, as well as corresponding management and prevention proposals. These span the structural and administrative levels, organizational culture and environment, and psychological and motivational dimensions, offering valuable insights for managers, leaders, and human resource managers in sports organizations.

## KEYWORDS

Conflict; Relationships; Communication; Leadership; Human Resources  
Management; Sports Organizations

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Palavras-Chave .....	iii
Abstract.....	iv
Keywords.....	v
Índice .....	vi
1. Introdução .....	8
2. Revisão de Literatura .....	12
2.1. Conceito e complexidade do conflito; conflito constante e comum.....	12
2.2. Contextualização do conflito neste trabalho final de mestrado .....	13
2.3. Táticas eticamente ambíguas utilizadas na gestão de conflitos e negociação	14
2.4. Principais causas de conflito organizacional .....	14
2.5. Ambiente organizacional (presencial) como ferramenta de gestão .....	15
2.6. Análise preliminar da revisão de literatura .....	16
3. Metodologia .....	17
4. Apresentação e Análise dos Dados.....	22
4.1. Introdução .....	22
4.2. Apresentação dos resultados.....	22
4.2.1. Causas de tensão e conflito.....	22
4.2.2. Como gerir ou evitar situações de conflito – o papel de colaboradores e líderes na gestão de conflitos .....	26
4.3. Análise e discussão dos resultados .....	32
5. Conclusões e Investigação Futura .....	38



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

Referências Bibliográficas..... 41

## 1. INTRODUÇÃO

A pertinência deste estudo está relacionada com o percebido elevado nível de conflito interno (comum, constante e intenso) na generalidade das organizações, nomeadamente em organizações desportivas em Portugal. Isto deve-se a vários fatores, como a escassez de recursos económicos e de infraestruturas, determinados comportamentos e atitudes dos colaboradores (Rahim, 2002; Omisore & Abiodun, 2014; Kang, 2022; Tur-Porcar & Ribeiro-Soriano, 2020), falhas de comunicação (Salvation, 2019), ou dificuldades em lidar com a diversidade (John-Eke & Akintokunbo, 2020; Rahim, 2002).

Apesar de existirem estudos sobre conflito interno organizacional e respetivo apuramento de causas, efeitos e propostas de solução; relação com o tipo de liderança e tipos de conflito (Omisore & Abiodun, 2014; Jehn & Bendersky, 2003; Rahim, 2002; De Wit et al., 2012; Schulz, 2011; Kerwin, 2013), há ainda bastante falta de estudos que abordem especificamente o conflito interno em organizações desportivas em Portugal, que proponham ou possibilitem o desenvolvimento ou proposta de uma forma adequada de gestão deste tipo de conflitos, ou que direcione e facilite a ação dos responsáveis pela sua resolução (Chin, 2018; Skinner & Stewart, 2017; Duquin & Schroeder- Braun, 1996). Num relatório apresentado em Maio de 2022, elaborado pela consultora *PricewaterhouseCoopers* a pedido do Comité Olímpico de Portugal (em colaboração com o Comité Paralímpico de Portugal e a Confederação do Desporto de Portugal) também foi mencionada a dificuldade significativa das organizações desportivas portuguesas em responder a conflitos e desafios, nomeadamente pelo seu baixo nível de profissionalização, o que aponta potencialmente para a necessidade de melhoria nas estruturas organizacionais e na área da gestão de conflitos (PwC & Comité Olímpico de Portugal, 2022).

O facto dos conflitos e sua adequada gestão dependerem muito do contexto em que as organizações se inserem (setor, indústria, país, dimensão organizacional); de isso impactar fortemente na performance das organizações e de constituir um problema real e com dificuldades de resolução, sugerem a necessidade e relevância de um estudo deste tipo (Sherry et al., 2007), daí a importância em entender a origem dos conflitos e os

resultados dos diferentes tipos de abordagem e gestão, para que seja possível realizar um plano adequado de ação.

Por fim, a escassez de referências a autores ou textos em português (de Portugal) salientam uma vez mais a falta de informação sobre este tema em contexto de organizações desportivas em Portugal; e a necessidade e importância de desenvolver e aprofundar o tema, desde logo pelo importante papel que o desporto e a atividade física assumem na sociedade e no desenvolvimento do país. A este respeito, o acesso ao desporto foi consagrado como um direito constitucional e matéria de interesse público:

(...) Numa perspetiva socioeconómica, (...) o desporto representa um elemento importante na medida em que, direta e indiretamente, proporciona novos empregos e incentiva o desenvolvimento económico (Soares, 2006).

Para sintetizar, o conflito é comum e constante, e a natureza dos seus resultados (positiva ou negativa) depende muito do modo como é gerido (John-Eke & Akintokunbo, 2020). Desta forma, importa entender quais as principais causas de conflito em organizações desportivas em Portugal, pelo que a recolha de informação via entrevistas presenciais foi realizada na totalidade junto de colaboradores inseridos neste contexto. Analisadas as causas e soluções apresentadas, a intenção original era, em linha com a revisão de literatura e com algum apoio de autoetnografia assente na experiência do autor enquanto gestor em organizações desportivas, apresentar propostas que facilitassem uma gestão otimizada de conflitos no contexto desportivo em Portugal, que permitissem a construção de um modelo de gestão de conflito ou que funcionassem como direção para estudos futuros na área. Devido à impossibilidade de atingir integralmente estes objetivos, o trabalho final de mestrado produziu resultados sobretudo no que diz respeito a potenciais de conflito em organizações desportivas e sugestões para estudos futuros, ao invés de eventuais modelos de gestão.

Posto isto, tendo em conta o que se pretendeu responder e colocando o tema em forma de questão, o foco principal e final do trabalho de investigação foi o seguinte: **Quais as principais causas de conflito em organizações desportivas?** É esta a questão base do trabalho de investigação, que funciona como pilar para a identificação de potenciais de conflito. Ao entender as principais fontes de conflito, os conflitos que mais

frequentemente surgem nas organizações e os conflitos mais ou menos exigentes, temos o ponto de partida para uma otimização da gestão de conflito em organizações desportivas.

Desta questão, e de forma a que seja possível responder-lhe, surge uma rede de subquestões que a “desmontam”, e que podem ser expressas da seguinte forma:

- Que ações e atitudes devem os colaboradores e liderança adotar para melhor evitar e gerir situações de conflito? A resposta a esta questão fornece as primeiras soluções para a gestão de conflitos, com base nas respostas à questão anterior. Entender quais os comportamentos e formas de estar que os colaboradores e liderança devem adotar para que os conflitos sejam mais facilmente evitáveis ou geridos, tendo em conta a situação contextual de cada organização.

- Que características de ambiente organizacional e de liderança permitem evitar e gerir conflitos organizacionais? Esta questão pretende entender que tipos de ambientes organizacionais são mais propícios ao aparecimento de conflitos, e à facilidade com que são geridos e encarados. Diz respeito a fatores como a competitividade entre colaboradores, a colaboração, a inclusão e a satisfação no local de trabalho. Pretende também identificar que tipos e características de liderança permitem uma melhor gestão e prevenção de conflitos.

- Que soluções deve a liderança implementar para uma melhor prevenção e gestão de conflitos? Aqui, o objetivo é a identificação de ferramentas que poderão ser aplicadas pela liderança: por exemplo, processos de recrutamento e seleção estratégicos; formação, desenvolvimento e consciencialização/educação dos colaboradores; situações de convívio social e informal para a criação e desenvolvimento de relações.

O objetivo final foi criar condições para aplicar e responder às seguintes questões: **Quais as principais fontes de conflito em organizações desportivas e respetivas características e particularidades?**

**Que atitudes e competências são necessárias nos colaboradores e na liderança, e que ações deve esta última implementar para melhor evitar e gerir os tipos de conflito**

**apresentados?** E identificar que fatores poderão faltar e exigir um estudo mais aprofundado e especializado, que sirvam como complemento aos identificados e tratados neste trabalho final de mestrado.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo o principal foco foi a recolha de informação, via revisão de literatura, sobre o conceito de conflito e respetiva frequência ou grau de ocorrência; conflito interno organizacional e as suas principais particularidades; e principais causas de conflito interno em organizações desportivas. Depois de recolhida e processada esta informação, foi elaborado um guião de entrevista para aplicar em organizações desportivas em Portugal, para posteriormente proceder à análise e desenvolvimento do trabalho final de mestrado.

### 2.1. Conceito e complexidade do conflito; conflito constante e comum

Segundo Chaudhry e Asif (2015), é difícil apresentar uma definição de conflito aceite por todos, pela sua interpretação subjetiva. Estes autores afirmam também que temos vários tipos de conflito, desde logo conflitos que surgem de diferenças das partes relativamente a fins/objetivos; e conflitos que surgem quando, apesar de haver interesse partilhado das partes em relação ao objetivo final, há diferenças de opinião na utilização de meios para atingir esses mesmos fins.

Também Omisore e Abiodun (2014) mencionam a complexidade do conceito de conflito, e caracterizam-no como uma selva semântica com uma infinidade de significados e conotações, devido à sua omnipresença e natureza generalizada. Estes fatores, segundo os dois autores, geram uma grande incerteza em muitos académicos e administradores sobre o real significado e relevância do conflito, e posteriormente sobre a melhor forma de lidar com ele. Omisore e Abiodun (2014) seguem também a linha de pensamento de que os conflitos são inevitáveis nas nossas vidas pessoais, nas organizações e até mesmo nas relações e contacto entre países.

Kapusuzoglu (2010) salienta que o conflito é certo sempre que o elemento humano esteja presente, é inerente em relações humanas, tanto em contexto de relações sociais como em interações profissionais e organizacionais (John-Eke & Akintokunbo, 2020). O autor refere também que há falta de uma definição concreta de conflito, e que desta forma surgem inúmeras definições, por diversos autores, e de várias áreas distintas como a psicologia, a sociologia ou as ciências comportamentais.

No mesmo sentido, Burnside (2008) sublinha que o conflito não é um fenómeno, e que não devíamos estar (e não estamos) surpreendidos ao descobrir que é inevitável quando mais de uma pessoa está envolvida em qualquer organização ou empresa. Segundo o autor, o conflito é uma parte real, comum e constante das nossas vidas pessoais e profissionais. O autor argumenta ainda que o potencial para conflito está sempre presente e que ocorre em qualquer relação humana comum e normal, e que, uma vez que é uma parte recorrente das nossas vidas, nos devemos focar em como lidar da melhor forma com esta questão.

Assim, devido à complexidade e interdependência da vida organizacional, o conflito é inevitável em grupos e organizações (Pathak, 2010). Segundo Pathak (2010), o conflito no local de trabalho pode ser incrivelmente destrutivo do bom trabalho em equipa; e, quando mal geridas, diferenças reais e legítimas entre indivíduos podem rapidamente sair do controlo e resultar em situações onde a cooperação falha e a missão e objetivos organizacionais são ameaçados.

Conflito é uma parte integral e um dos aspetos mais proeminentes da vida humana, forçando os gestores nas organizações a guiar e geri-lo (Hasani et al., 2014). Segundo Hasani et al. (2014), os gestores nas organizações devem considerar uma forma apropriada de lidar com o conflito, tendo em conta que, enquanto este existir, causa desordem nas relações laborais e diminui a satisfação da gestão e dos colaboradores.

Por outro lado, segundo Mikkelsen e Clegg (2019), apesar de haver várias definições diferentes do termo conflito, o problema está em não haver uma reflexão apropriada sobre a conceptualização do termo, que cria a ilusão de que todos conhecem e concordam com o que é conflito.

## 2.2. Contextualização do conflito neste trabalho final de mestrado

Importa então caracterizar o tipo de conflito no qual me pretendi focar neste trabalho final de mestrado. É o conflito interno em organizações desportivas, que acontece entre colaboradores ou departamentos. São conflitos que produzem impacto direto nas partes envolvidas e na própria organização e alcance dos seus objetivos. Podem surgir quando há diferentes objetivos e interesses das partes ou mesmo quando, apesar de haver

objetivos e interesses comuns, as partes discordam sobre os meios utilizados para chegar a esses mesmos fins.

### 2.3. Táticas eticamente ambíguas utilizadas na gestão de conflitos e negociação

Para além do natural surgimento de conflitos intraorganizacionais (Roche et al., 2014), as tentativas de resolução podem muitas vezes contribuir para exacerbá-los, através do recurso a técnicas eticamente ambíguas no decorrer dos conflitos ou negociações, que podem prejudicar as relações entre as partes e comprometer futuras negociações e tentativas de resolução (Lewicki et al., 2015). Num estudo realizado a estudantes e executivos (Robinson et al., 2000; Fulmer et al., 2009), foram identificadas seis categorias de táticas eticamente ambíguas utilizadas em processos de negociação, sendo elas: **negociação tradicional competitiva**, que consiste em não revelar o *walkaway point* (ponto a partir do qual abandonamos a negociação, limite mínimo ou máximo para chegar a acordo) ou em apresentar uma proposta inicial exagerada; **manipulação emocional**, que consiste em simular emoções fingindo uma cedência, para poder esperar ou exigir uma cedência da outra parte; **deturpação de informação**, quando distorcemos informação ao comunicamos ao próximo; **deturpação do oponente**, quando corrompemos a reputação do oponente (desacreditando a sua credibilidade ou alguma competência); **recolha de informação inapropriada**, quando acedemos a informação à qual não deveríamos ter acesso, através de meios eticamente ambíguos (infiltração, espionagem, suborno); e **bluffing**, que consiste na realização de promessas ou ameaças não sinceras (Robinson et al., 2000; Fulmer et al., 2009).

### 2.4. Principais causas de conflito organizacional

Segundo Rahim (2002), o conflito pode ocorrer quando: **(1)** É requerida a uma parte que se envolva numa atividade que é incongruente com as suas necessidades ou interesses; **(2)** Uma parte tem determinadas preferências comportamentais cuja satisfação é incompatível com a implementação das preferências de outra parte; **(3)** Uma parte requer um recurso mutuamente desejado por outra parte e que por sua vez é escasso para satisfazer integralmente as necessidades de ambas; **(4)** Duas partes têm preferências comportamentais exclusivas em relação às suas ações conjuntas; **(5)** Duas partes são interdependentes no desempenho de funções ou atividades.

Omisore e Abiodun (2014) apresentam uma categorização de causas de conflito organizacional segundo os seguintes fatores estruturais: **(1) Especialização** – Há uma tendência para os colaboradores se tornarem especialistas em determinado trabalho ou tarefa. Quando a maior parte dos colaboradores de uma organização são especialistas na sua tarefa, podem gerar-se conflitos pela falta de conhecimento que têm sobre as responsabilidades uns dos outros; **(2) Recursos Comuns** – Quanto mais escassos determinados recursos (monetários, infraestruturas, pessoal, equipamentos, informação) numa organização, maior a probabilidade de surgir uma situação conflituosa no que ao seu acesso diz respeito; **(3) Objetivos Divergentes** – Quando departamentos ou indivíduos numa organização têm objetivos diferentes ou incompatíveis; **(4) Interdependência** – Existe a tendência para o conflito aumentar com o aumento do nível de interdependência nas tarefas. Quando um colaborador depende de outro para completar a sua tarefa, fica mais fácil culpar a outra parte quando algo correr mal; **(5) Relações de Autoridade** – Na maior parte das organizações existe uma tensão subjacente entre chefias e subordinados; **(6) Papéis e Expectativas** – Podem surgir conflitos entre chefias e subordinados quando os papéis dos subordinados não são devidamente determinados e cada parte tem um diferente entendimento sobre a função em causa; **(7) Ambiguidades Jurisdicionais** – Quando as responsabilidades numa organização são incertas ou estão mal definidas há a tendência para se passar as responsabilidades indesejadas para outra parte. Objetivos, jurisdição ou critérios de desempenho ambíguos podem levar ao surgimento de conflitos numa organização.

## 2.5. Ambiente organizacional (presencial) como ferramenta de gestão

Segundo Men e Yue (2019), o orgulho dos colaboradores surge quando estes estão inseridos num ambiente organizacional positivo e motivador, e quando desenvolvem um sentido de identificação com a sua organização. O estudo de Carmody et al. (2022) conclui que a ausência de encontros casuais no local de trabalho prejudica a renovação de contactos sociais e conseqüentemente reduz a inovação, criatividade, disseminação e partilha de conhecimento; e que a formação e desenvolvimento de relações entre colaboradores é mais provável em indivíduos fisicamente próximos. Após estudo em organizações desportivas, Kerwin (2013) refere que a identificação com os objetivos,

valores e missão da organização ajudam a criar coesão entre colaboradores e departamentos, o que por sua vez facilita a redução de conflitos intraorganizacionais.

## 2.6. Análise preliminar da revisão de literatura

Posto isto, pode concluir-se que não há uma definição de conflito que seja geral e aceite por todos os autores, académicos ou executivos, sendo este um conceito bastante complexo e ambíguo, sujeito a inúmeras interpretações consoante diversos fatores como o contexto, a cultura, a indústria, o setor, entre outros. Onde parece haver concordância é precisamente na ambiguidade e subjetividade do próprio conceito de conflito, e na necessidade e importância de o estudar e trabalhar em diferentes contextos, para maior compreensão e eficácia de gestão, adaptado a circunstâncias específicas. O objetivo deste estudo foi estudá-lo no contexto das organizações desportivas em Portugal.

Constatou-se também com esta revisão de literatura a inevitabilidade, ou, no mínimo, a elevada probabilidade de surgimento de conflito nas vidas das pessoas e correspondentes relações sociais e profissionais.

A área do desporto, pelo seu caráter altamente emocional, com grande envolvência de indivíduos focados e apaixonados pelo desporto, e que geralmente não estão dispostos a comprometer ou tolerar perspetivas alternativas, torna-se um ambiente inerente e inevitavelmente cheio de conflitos (Schulz, 2011), sublinhando a necessidade e importância de o estudar e trabalhar neste contexto.

### 3. METODOLOGIA

Relativamente à abordagem metodológica, a recolha de informação qualitativa original foi feita via entrevistas presenciais a colaboradores em organizações desportivas localizadas em Portugal, onde o objetivo foi registar, através do diálogo e utilizando um guião desenvolvido como base e suporte, informações de experiências, perceções, opiniões e pontos de vista dos entrevistados. Os ficheiros áudio das entrevistas tiveram uma duração média de aproximadamente vinte minutos, embora em muitos casos os entrevistados tenham prolongado as declarações para além do fim da gravação, suscitando um conjunto de anotações adicionais.

A recolha foi realizada junto de quinze colaboradores em três organizações desportivas de dimensões e contextos diferentes. Por motivos de anonimato, na seguinte caracterização será atribuída a cada organização uma letra, no formato “organização A, B e C”.

A **organização A**, Clube de Futebol histórico sediado no distrito de Lisboa, é reconhecida a nível nacional, contando com várias modalidades e títulos. Tem ao seu serviço atletas profissionais e equipas nas principais competições nacionais, assim como escalões de formação com grande peso a nível regional. Relativamente a infraestruturas, dispõe de um estádio com capacidade para cerca de vinte mil espetadores, um pavilhão com capacidade para cerca de mil e setecentos, e vários campos desportivos. Abrange cerca de cento e cinquenta colaboradores, onde a maioria exerce a sua atividade como prestador de serviços a título independente (regime de recibos verdes).

A **organização B**, Associação Desportiva sediada também no distrito de Lisboa, atua maioritariamente a nível distrital, com grande impacto no concelho onde se insere, tendo pouca (mas alguma) atuação a nível nacional. Conta com duas modalidades e consiste principalmente em escalões de formação. Em termos de infraestruturas, tem ao seu dispor um estádio com capacidade para cerca de cinco mil espetadores e um pavilhão com capacidade para cerca de quinhentos e cinquenta espetadores, ambos cedidos pela câmara municipal. Possui cerca de sessenta colaboradores, sendo que a maioria também exerce a sua atividade como prestador de serviços a título independente, com algum complemento de colaboradores não remunerados, nomeadamente estagiários estudantes universitários.

A **organização C**, Clube Desportivo sediado no distrito de Beja, atua essencialmente a nível local, sendo os atletas e colaboradores maioritariamente habitantes do próprio

concelho. Tem no futebol a sua única modalidade e o seu foco principal está nos escalões de formação, tendo raramente equipas a atuar a nível nacional. Conta com um campo de futebol com capacidade para cerca de mil espetadores, sob cedência do espaço (terrenos) por parte da câmara municipal. Grande parte dos colaboradores, que se estimam cerca de vinte, exerce a sua atividade como prestador de serviços a título independente, com auxílio considerável de colaboradores em regime de voluntariado.

Antes da realização das entrevistas foi estabelecido o devido contacto com as organizações, nomeadamente com pedido de autorização aos respetivos Presidentes, de forma escrita via e-mail. Após recebidas todas as confirmações dos decisores máximos de cada instituição, e com autorização dos mesmos, procedi ao contacto direto (via telefone ou e-mail) com a maioria dos entrevistados, tendo obtido o consentimento de todos. Os restantes (quatro) participaram também de forma voluntária, depois de contactados por entrevistados que já tinham confirmado comigo a sua contribuição. Em alguns casos, antes da entrevista e de iniciar a gravação de áudio, forneci, a pedido dos entrevistados, o guião que iria utilizar como base, sendo que, em todas as entrevistas, expliquei antecipadamente os temas e conteúdos abordados (Doody & Noonan, 2013). Para além disso, desloquei-me às instalações das organizações para proceder às entrevistas, em data, local e horário escolhido pelos entrevistados, para que estes se sentissem o mais confortável possível (Swain & King, 2022). Das quinze entrevistas realizadas, catorze foram gravadas em áudio, e a restante foi registada através da escrita.

A escolha da entrevista semidiretiva feita em tom de conversa informal (Swain & King, 2022) deve-se a vários fatores, desde logo por se tratar de um tema algo sensível, pela exposição e partilha de situações de conflito em organizações onde o entrevistado esteve ou está de alguma forma envolvido; pelas respostas abertas, onde se espera que os testemunhos sejam bastante diferentes (experiências, perceções, situações concretas); e pela tentativa de criar um ambiente seguro, confortável e pessoal (contacto direto, presencial), para que haja a máxima fluidez e veracidade possível na informação partilhada (Doody & Noonan, 2013), assegurando e respeitando a privacidade e o anonimato dos entrevistados (e das organizações ou indivíduos mencionados).

Outra vantagem da recolha de informação qualitativa via entrevista (comunicação sincronizada no tempo e local) é a possibilidade de acrescentar dicas sociais aos

testemunhos verbais dos entrevistados, através de análise e observação de informação transmitida através da sua voz, entoação ou linguagem corporal (Opdenakker, 2006). Segundo Adhabi e Anozie (2017), também constituem vantagens da realização de entrevista presencial a possibilidade de o entrevistador intervir, caso necessário, durante os testemunhos do entrevistado, garantindo que este entenda corretamente o tema e conteúdo da entrevista e das questões, assim como a facilidade e flexibilidade dada ao entrevistado para se explicar da melhor forma possível, e abordar e transmitir os temas exatamente como os conhece e percebe.

Como recurso adicional às entrevistas foi utilizada a autoetnografia, facilitada pela experiência profissional do autor em algumas organizações desportivas e como atleta federado durante sensivelmente dez anos, assim como o contacto constante e relativamente facilitado, nomeadamente em regime profissional, com diversas organizações desportivas entre clubes, federações, associações (de futebol, entre outros) e empresas.

As entrevistas semi-estruturadas presenciais foram transcritas integralmente em documentos Word, tendo a análise dos dados seguido uma abordagem qualitativa de conteúdo. Numa primeira fase foi realizada uma leitura exploratória das transcrições, com o objetivo de identificar ideias-chave e padrões nos discursos. De seguida, procedeu-se à codificação e categorização de temas. O conteúdo destas categorias foi posteriormente analisado e interpretado, em ligação e comparação reflexiva com a revisão de literatura. Todo o processo foi realizado manualmente, sem recurso a plataformas ou ferramentas adicionais, de forma sistemática e rigorosa, respeitando a natureza flexível do guião de entrevista.

Juntar, analisar e comparar as informações destas duas fontes de dados permitiu explorar padrões e especificidades do conflito em contexto de organizações desportivas em Portugal. Por outras palavras, o objetivo foi entender antecedentes e fatores geradores de conflito, entender que potenciais soluções existem e que fatores serão eventualmente relevantes e úteis quando aprofundados em estudos futuros.

Ao longo deste trabalho final de mestrado, nomeadamente na apresentação, análise e discussão de resultados, para proteção e anonimato dos entrevistados, foi utilizado o recurso a pseudónimos, que permitem inferir o correspondente género. No quadro

seguinte estão representados os entrevistados através dos pseudónimos, com referência à sua idade, cargo e nacionalidade reais, e divididos pelas respectivas organizações.

**Tabela I**  
**Caraterização dos entrevistados**

<b>Pseudónimo</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Organização</b>
Tiago	22 anos	Assessor de Imprensa	Portuguesa	A
Pedro	32 anos	Responsável de Marketing e Patrocínios	Brasileira/Italiana	A
André	32 anos	Diretor da Formação (modalidade futsal)	Portuguesa	A
Guilherme	28 anos	Responsável de Gerência da Loja Oficial da Organização	Portuguesa	A
Beatriz	72 anos	Diretora e Secretária	Portuguesa	B
Daniel	42 anos	Responsável pelas Instalações Desportivas	Portuguesa	B
Rodrigo	54 anos	Coordenador Técnico e Treinador	Portuguesa	B
Gil	47 anos	Coordenador Técnico	Portuguesa	B

Gonçalo	23 anos	Treinador	Portuguesa	B
Tomás	26 anos	Coordenador Administrativo	Portuguesa	B
Martim	26 anos	Atleta Sénior	Portuguesa	C
António	33 anos	Atleta Sénior	Portuguesa	C
Vasco	26 anos	Atleta Sénior	Portuguesa	C
Diogo	46 anos	Diretor Desportivo	Portuguesa	C
Francisco	24 anos	Treinador	Portuguesa	C

A escolha dos entrevistados representados na “Tabela I” deveu-se à intenção de recolher testemunhos de colaboradores caracterizados por cargos e faixas etárias distintos, para obter uma maior diversidade de informação, abrangendo diferentes pontos de vista, experiências e perspetivas.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Introdução

Neste capítulo foram apresentados, analisados e discutidos os resultados da recolha de informação qualitativa junto de colaboradores de três organizações desportivas em Portugal.

O tipo de conflito tratado e analisado, e ao qual os entrevistados se referem é um conflito inserido em contexto profissional e intraorganizacional, bastante abrangente e que se pode expressar de várias formas: desentendimentos entre colaboradores ou departamentos; situações de tensão, discussões, faltas de respeito, comportamentos inapropriados, tentativas de prejudicar o próximo; conflitos de interesse e desacordos ao nível de processos, objetivos, resultados e acesso a recursos; relações prejudicadas ou cortadas, dificuldade em trabalhar em conjunto, atitude de desconfiança.

A apresentação dos resultados considerou primeiro as causas de tensão e conflito, passando depois para como gerir ou evitar situações de conflito.

### 4.2. Apresentação dos resultados

#### 4.2.1. Causas de tensão e conflito

Os testemunhos dos entrevistados, assentes em acontecimentos reais e em perceções, permitiram identificar várias origens para o surgimento de conflitos nas três organizações desportivas que colaboraram no presente estudo. Estas causas foram agrupadas em três categorias, sendo elas: **estrutura e administração das organizações; ambiente organizacional; e aspetos psicológicos e motivacionais.**

#### ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Os aspetos estruturais das organizações, como **limitações ao nível de recursos humanos**, materiais e de infraestruturas, foram identificados pelos entrevistados como fator potenciador de conflito organizacional. Falta de colaboradores, colaboradores sobrecarregados, indisponíveis e com baixos níveis de formação e instrução geram desentendimentos, principalmente pela dificuldade em realizar devidamente as tarefas. Materiais e infraestruturas em más condições, ou insuficientes para satisfazer as

necessidades de todos também geram conflitos, dificuldade e falta de motivação no desempenho adequado de tarefas.

Os entrevistados também consideraram fator potenciador de conflito a **falta de uma organização interna adequada**, nomeadamente a ausência de uma hierarquia de cargos, tarefas e responsabilidades clara e explícita para todos, que permita uma organização estrutural e funcional onde os colaboradores tenham a perfeita noção de que tarefas têm de desempenhar, como e quem devem contactar para tratar de qualquer e determinado assunto:

(...) é falta de uma hierarquia clara, quem responde a quem... “a sua tarefa é essa aqui, essa é a tua rotina, é isso que você tem de fazer, está aqui clarificado, tanto para o funcionário quanto para todo o mundo” (Pedro, 32 anos, Responsável de Marketing e Patrocínios, 5 de Março de 2025). Incluí aspas, porque me pareceu que o entrevistado estava a imaginar uma situação em que a hierarquia fosse evidente para todos.

O entrevistado coloca inclusivamente esta causa, a falta de organização, à frente das limitações ao nível dos recursos humanos, materiais e de infraestruturas.

Outro aspeto estrutural potenciador de conflito são as **falhas de comunicação**, mencionado por entrevistados das três organizações. Existem vários tipos: quando a comunicação devia ter acontecido e não aconteceu; quando é feita sem a antecedência necessária; quando os assuntos não são devidamente comunicados; quando ficam dúvidas sobre como, quando e quem deve realizar determinada tarefa ou tem determinada responsabilidade; quando há pouca preocupação com a reação ou sentimento do colaborador em relação a uma notícia ou decisão que o afeta diretamente.

## CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAIS

Nesta categoria, a **discrepância entre o comportamento dos colaboradores e os valores da organização** foi apresentada como uma causa de tensão e conflito por vários entrevistados.

Quando os valores organizacionais não estão devidamente definidos, gera-se ambiguidade no que deve ser considerado positivo, moral ou ético, resultando em desentendimentos. Para além disso, mesmo quando estão efetivamente definidos, podem gerar-se situações de tensão e conflito quando os valores da organização não são devidamente partilhados ou entendidos, por se estar a agir de forma desenquadrada com o idealizado pela organização. Podem ainda surgir conflitos quando o colaborador, apesar de ter consciência dos valores defendidos pela organização, não se identifica com eles, ou não tem um sentimento positivo em relação à organização e conseqüente sucesso (aquilo que um entrevistado descreveu como o “amor pelo clube”), e não age em conformidade com eles.

Outra causa, referenciada por sete entrevistados, diz respeito às **dificuldades inerentes à diversidade nas organizações**, entendendo por isto a presença de colaboradores com educações, vivências, experiência, religião, faixas etárias, gerações, meios, culturas e formas de pensar e agir distintas. A diversidade requer diferentes abordagens, acarreta diferentes ações e reações, nomeadamente no que diz respeito à reação ao erro, ao insucesso e à crítica.

Quando as organizações não têm capacidade para gerir ou lidar de forma adequada com a diversidade, papel fundamental da liderança e gestão de recursos humanos, podem gerar-se conflitos entre os colaboradores, como **atitudes de individualismo e desresponsabilização**, onde cada colaborador ou secção pensa no melhor cenário para si, sem ter em consideração o resultado em outros colaboradores e na própria organização. Nas palavras de um entrevistado:

(...) o futebol vai ver as melhores condições para o futebol, a manutenção vai ver as melhores condições para a manutenção, o marketing vai querer usar o estádio para o marketing... cada um vai ver o seu lado (Pedro, 32 anos, Responsável de Marketing e Patrocínios, 5 de Março de 2025).

Este problema é agravado quando existe **inexperiência e falta de educação dos colaboradores** (principalmente mais jovens), traduzindo-se em dificuldades de carácter social, relacional, emocional e comportamental.

**A intromissão em áreas de ação que ultrapassam a esfera de responsabilidade direta** foi mais uma causa referida para o surgimento de tensões nas organizações. Quando um colaborador, mesmo com intenção de ajudar, intervém em determinado domínio onde não tem responsabilidades diretas, acaba geralmente por atrapalhar os responsáveis em causa, podendo gerar neles um sentimento de invasão, crítica, pressão e ego ferido.

**Exemplo:** Um coordenador de modalidades (futsal, basquetebol, andebol e voleibol) é responsável pela marcação dos respetivos jogos no pavilhão do clube. O diretor da modalidade de andebol sugere que a marcação seja realizada tendo em conta determinados parâmetros que do ponto de vista desta modalidade parecem os mais acertados, esquecendo-se que o coordenador tem de considerar as particularidades de todas as modalidades (e outras, como o departamento de manutenção). Esta ação pode ser encarada pelo coordenador como desrespeito e desvalorização para com o seu trabalho e competência, no sentido em que, se este realiza a marcação dos jogos de determinada forma, à partida, é porque essa forma foi estudada e surge como a mais indicada, tendo em conta todos os parâmetros a ter em consideração.

## ASPETOS PSICOLÓGICOS E MOTIVACIONAIS

Neste âmbito, as declarações dos entrevistados podem repartir-se por três ordens de fatores (expectativas desmedidas, falta de profissionalismo e falta de motivação). As **expectativas desmedidas e defasadas da realidade** referem-se a casos em que o colaborador cria determinada expectativa (fundamentada ou não) em relação ao seu cargo (condições de trabalho, responsabilidades, progressão na organização) e tal não se realiza, gerando-se desilusão, frustração e falta de motivação.

**Falta de profissionalismo e rigor na realização das tarefas** (referido por cinco entrevistados): quando os colaboradores não cumprem prazos, não agem de acordo com as suas responsabilidades ou não desempenham as suas funções de forma rigorosa (esperada), comportando-se de forma imatura, geram-se situações de potencial conflito, principalmente com os colaboradores direta ou indiretamente implicados nas suas ações e com superiores hierárquicos ou chefias, na medida em que são quem acaba por ser responsabilizado.

Por fim, a **insatisfação e falta de motivação dos colaboradores** pode decorrer de vários fatores como a falta de planejamento de carreira; a ausência de margem de progressão na empresa; a ausência de remuneração ou de aumentos; o âmbito reduzido das tarefas e responsabilidades; a falta de sentimento em relação à organização; ou a falta de perspectivas futuras na organização. Segundo os entrevistados, estes fatores têm repercussões na assiduidade, produtividade, proatividade e retenção dos colaboradores:

(...) quererem ir para outros trabalhos porque não veem uma margem de progressão aqui na empresa, não veem os seus salários aumentados, não veem mais responsabilidades e mais tarefas (Guilherme, 28 anos, Responsável de Gerência da Loja Oficial da Organização, 24 de Março de 2025).

#### 4.2.2. Como gerir ou evitar situações de conflito – o papel de colaboradores e líderes na gestão de conflitos

As entrevistas permitiram identificar algumas eventuais soluções para as situações de conflito, as quais podem ser igualmente agrupadas de acordo com as três dimensões atrás indicadas: estrutura e administração das organizações, cultura e ambiente organizacionais e aspetos psicológicos e motivacionais.

### ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

#### - **Estrutura Organizacional** –

Fator importante, referido por sete entrevistados entre as três organizações, para gerir e evitar conflitos, diz respeito a uma **estrutura organizacional clara**, que deve ser definida, estabelecida e comunicada por uma **liderança** competente, com o rumo, caminho e objetivos pelos quais a organização se deve guiar, com padrões de desempenho, hierarquias, papéis, cargos, tarefas, responsabilidades, áreas de ação, regras e procedimentos devidamente estabelecidos, definidos, divididos, organizados, conhecidos, reconhecidos e entendidos por todos, seja ela mais ou menos hierarquizada, mais vertical ou mais horizontal:

(...) nós temos de perceber qual é o nosso lugar e temos de perceber qual é o nosso cargo (Tiago, 22 anos, Assessor de Imprensa, 28 de Fevereiro de 2025).

Esta estrutura deve conter uma **rede de comunicações multifacetada** (WhatsApp, email, contacto telefónico, contacto presencial) e **assertiva** (preferencialmente inovadora e interativa quando feita à distância), por forma a que os colaboradores saibam, em cada situação, que canais de comunicação utilizar, como querem passar a informação e como querem que esta seja percebida; e tenham disponibilidade para realizar as comunicações em tempo útil (com a antecedência necessária consoante cada situação), tanto de forma direta e presencial como de forma indireta ou “estratégica”.

Para além disto, foi sugerido por quatro entrevistados a **realização de reuniões presenciais**, também elas promovidas pela liderança, em tempo útil e com a periodicidade necessária (geralmente quinzenais ou mensais), não apenas entre quem dá as ordens, mas também com quem as vai executar, para que as tarefas e responsabilidades de cada um fiquem bem distribuídas e sejam entendidas com a antecedência necessária.

As reuniões presenciais constituem também uma forma de antecipar, prever e identificar situações de potencial conflito, permitindo discutir o que tem estado a correr bem e mal, dar oportunidade aos colaboradores para se expressarem, fazer a avaliação e dar feedback, alertar e criticar de forma construtiva aqueles colaboradores ou departamentos cujo desempenho não esteja ao nível do exigido e manter os colaboradores proativos, positivos e motivados, envolvendo-os mais na vida organizacional.

**Processos de recrutamento e seleção estratégicos**, a ser implementados pela gestão de recursos humanos, com apoio da liderança, também foram considerados como uma ferramenta muito útil na prevenção e gestão de situações de conflito. O processo deve ser implementando consoante um perfil desenhado e que vá de encontro aos valores e formas de estar da organização; devem ser explicadas aos candidatos todas as condições de trabalho inerentes ao cargo; e deve ser fomentado, desde o início, o espírito de colaboração e de bom relacionamento interpessoal, selecionando os recursos humanos tendo em conta esse critério, para além da competência profissional.

### - Processos de Gestão de Conflito –

Uma sugestão bastante enunciada pelos entrevistados diz respeito à **gestão de conflitos com base no diálogo e contacto presencial**. Segundo os entrevistados, podemos dividir esta forma de gestão de conflito em algumas fases, sempre de forma presencial e em formato de diálogo ou reunião. Em primeira instância, **tentar que as partes implicadas resolvam o conflito sem envolver terceiros**, o que, caso seja bem-sucedido, deve aumentar a confiança e fortalecer as relações entre os intervenientes.

Caso não se consiga resolver determinado conflito pela estratégia anterior, os colaboradores ou secções em causa devem **reportar a situação ao responsável direto** o mais rapidamente possível, para que este funcione como mediador e para que tome uma decisão com base no interesse geral e final da organização.

Se a situação continuar por resolver, deve ser reportada ao **responsável máximo** da organização ou aos respetivos representantes, para que tomem uma decisão, por exemplo o despedimento ou mudança de funções do colaborador visto como perturbador.

Em todos estes processos foi dada muita relevância ao **timing** na resolução de cada situação, uma vez que resolver fora do timing ideal pode prejudicar o resultado do conflito, agravá-lo ou gerar mais conflitos. Assim, o **líder** deve ter capacidade de entender quando e como deve intervir e ter capacidade para entender os resultados de cada intervenção na tomada de decisão.

## CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAIS

### - Ações e Atitudes – Comunicação e Relações -

Os entrevistados sugeriram várias **ações e atitudes** pelas quais os colaboradores e a **liderança** se devem guiar nas interações e processos organizacionais, que dependem de uma boa comunicação e de relações positivas, ou permitem que estas se criem e desenvolvam, sendo fundamentais para um bom ambiente organizacional e para a gestão e prevenção de conflitos. Estas ações e atitudes podem ser categorizadas da seguinte forma:

- **Ações e atitudes a adotar especificamente durante os processos de gestão de conflitos** (exemplo: reuniões ou diálogos): partilhar e ouvir interesses, sugestões e os factos que deixaram os intervenientes incomodados; tentar colocar-se na posição da outra parte; entender e acatar a decisão do supervisor de bom grado e sem ressentimentos; evitar que cada parte fale isoladamente com o mediador ou que este tenha acesso à informação através de terceiros.

- **Ações e atitudes a adotar na generalidade das interações, processos e conflitos organizacionais:** Agir de forma natural e confortável, no sentido em que as organizações devem estar preparadas para o aparecimento de conflitos pela sua inevitabilidade e não devem ter reações que possam prejudicar a sua ideal gestão, como o pânico ou a agressividade; evitar agir no “calor do momento”; adotar uma atitude de autorresponsabilização quando se erra, para que possam ser ajudados e para que possam aprender e evoluir; respeitar e valorizar todos os colaboradores e as regras; **agir profissionalmente, com rigor, organização e educação**; evitar agir defensivamente e sob o princípio de que nos querem prejudicar; evitar entrar em áreas de atuação que não as do próprio, sem consultar ou pedir autorização ao responsável:

(...) nós na iniciativa de querer ajudar e querer fazer acabamos por estar a entrar num terreno que não é nosso e esse muitas vezes é o problema aqui... acabam por melindrar o terreno de certa e determinada pessoa (Tiago, 22 anos, Assessor de Imprensa, 28 de Fevereiro de 2025).

- **Ações e atitudes - boa comunicação:** Estar acessível e contactável, através de canais de comunicação diversos e estabelecidos (em horário de trabalho acordado entre colaborador e organização); comunicar de forma educada e adaptada a cada colaborador e contexto; mostrar preocupação e interesse na transparência e partilha de informação entre departamentos e colaboradores: partilhar um conflito pode ser útil para a prevenção de novos conflitos da mesma natureza.

- **Ações e atitudes - relações positivas:** Esforçar-se por manter um bom ambiente de trabalho, criar e manter boas relações, no sentido em que estas permitem ultrapassar dificuldades ao nível de recursos humanos, materiais e de infraestruturas; contribuir para uma atitude de inclusão, receptividade, colaboração e entreaajuda, ao contrário de uma atitude de rivalidade e competição exageradas. Segundo sete entrevistados, estas relações positivas são mais fáceis de construir e manter quando há **contacto presencial**, trabalho conjunto e cooperação entre indivíduos ou departamentos:

(...) a comunicação é bastante positiva entre os colaboradores, principalmente a que depende de contacto presencial. Entre secções é também bastante saudável, mas com menor proximidade, uma vez que é feita essencialmente por telefone ou email (Gil, 47 anos, Coordenador Técnico, 7 de Março de 2025).

Por fim, quando não for possível manter uma boa relação pessoal, é fundamental **saber manter uma relação profissional**, principalmente quando o trabalho dos envolvidos depende um do outro.

(...) vocês precisam ser amigos? não; mas toda a gente aqui tem de ter uma boa relação (profissional) (Pedro, 32 anos, Responsável de Marketing e Patrocínios, 5 de Março de 2025).

## ASPETOS PSICOLÓGICOS E MOTIVACIONAIS

Foi sugerido pelos entrevistados que a **liderança** deve ter **capacidade para motivar os colaboradores**, tanto através de fontes de motivação de carácter intrínseco como extrínseco (incentivos monetários ou satisfação no local de trabalho). Para além disso, deve envolver os colaboradores nos processos operacionais e decisórios (mesmo sem poder) e permitir que todos falem e sejam ouvidos, para que se possa melhorar o desempenho dos colaboradores e da organização:

(...) dar oportunidade aos colaboradores de participar ativamente naquilo que é o desenvolvimento e o crescimento da empresa, porque eles vão-se sentir mais úteis e vão-se dedicar mais, vão mostrar mais interesse naquilo que é o trabalho deles (André, 32 anos, Diretor da Formação (modalidade futsal), 28 de Fevereiro de 2025).

É fundamental para o estado de espírito dos colaboradores que a liderança assuma a responsabilidade, transmita confiança, dê o exemplo e a cara, dê formação, ajude, direcione, coordene, ordene, controle, gira – em suma, que lidere. Deve também ter noção de que, em patamares amadores ou de voluntariado/*pro bono*, os colaboradores muitas vezes investem tempo, esforço e dinheiro, sem contrapartidas monetárias, pelo que deve haver um esforço para os recompensar de outras formas (através de reconhecimento, boas relações, bom ambiente, bom tratamento).

A **liderança** também deve ser capaz de **lidar com a diversidade organizacional**:

(...) cabe a quem comunica com várias pessoas e acaba por trabalhar com muita gente ter essa parte de conseguir gerir as pessoas e perceber as pessoas, perceber como falar e as maneiras de estar de cada pessoa e conseguirmos chegar às pessoas consoante os objetivos da organização (Tomás, 26 anos, Coordenador Administrativo, 24 de Março de 2025).

Cada colaborador deve expor situações que o deixam insatisfeito e o líder deve ser profissional e competente, ter uma personalidade forte, disponibilidade e capacidade para ouvir críticas construtivas e sugestões, ser capaz de ter abordagens (idealmente de forma calma e ponderada) adaptadas à diversidade e contexto da organização; deve ter consciência do lado humano, ego e estado de espírito vulnerável e volátil de cada indivíduo: vários fatores pessoais podem alterar o estado de espírito de cada indivíduo, a cada momento.

Para que a **liderança** consiga desenvolver e aplicar estas capacidades, é fundamental que esteja **presente**, que seja próxima e se mostre **disponível**:

(...) estou sempre presente... tento organizar formações internas... reuniões, ou mensais ou quinzenais, para perceber o que é que está mal, o que é que está bem, o que é que podemos melhorar (André, 32 anos, Diretor da Formação (modalidade futsal), 28 de Fevereiro de 2025).

A liderança deve ainda saber, em tempo real, o que se passa nos vários locais de trabalho, o que precisa de ser mudado, melhorado e potenciado.

#### 4.3. Análise e discussão dos resultados

Após apresentação da informação recolhida, podem ser retiradas algumas ideias para discussão e relação com a literatura. Por motivos de organização e conectividade, segui a estrutura desenhada na apresentação de resultados, a qual se reparte por três níveis: **nível estrutural e de administração das organizações; nível de cultura e ambiente organizacionais; e nível psicológico e motivacional dos colaboradores.**

#### ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Aqui, uma das causas mais apontadas pelos entrevistados foram as **limitações ao nível de recursos**, limitações financeiras que por sua vez geram limitações ao nível de recursos humanos, materiais e de infraestruturas. Segundo os entrevistados, as limitações ao nível de recursos humanos não dependem exclusivamente das económicas, mas têm também origem no facto de vários colaboradores não trabalharem na organização a tempo inteiro e não terem como principal emprego o cargo que nela ocupam.

A **falta de uma organização interna adequada** (John-Eke & Akintokunbo, 2020; Iancu et al., 2016), de hierarquias e organização estrutural e funcional, foi outra das principais causas apresentadas para o surgimento de conflito ao nível da estrutura e administração das organizações, no sentido em que gera dificuldades de entendimento do papel e responsabilidades de cada colaborador.

Também foi dada bastante relevância às **falhas de comunicação** (Salvation, 2019) nas organizações, que ocorrem quando algo deveria ter sido comunicado e entendido de determinada forma e com determinada antecedência e tal não sucedeu.

Para gerir ou prevenir conflitos ao nível da estrutura e administração das organizações, os entrevistados referiram soluções que foram divididas em duas subcategorias, **Estrutura Organizacional** (propriamente dita) e **Processo de Gestão de Conflito**.

Na subcategoria **Estrutura Organizacional** as principais soluções apresentadas foram: uma **estrutura organizacional clara** (John-Eke & Akintokunbo, 2020; Iancu et al., 2016), promovida pela **liderança** (Van Dierendonck, 2011; Sahin, 2022; Kerwin, 2013), para responder diretamente aos problemas referentes à falta de uma organização interna adequada, com uma **rede de comunicações multifacetada e assertiva**, também para responder diretamente às falhas de comunicação mencionadas; **processos de recrutamento e seleção estratégicos** e enquadrados com a cultura, ambiente e valores organizacionais; **realização de reuniões presenciais** (Dirks & Jong, 2022) quinzenais ou mensais para “juntar as pessoas”.

O **Processo de Gestão de Conflito** diz respeito a três fases de conflito consoante o nível em que se encontra. Quando o conflito surge e há possibilidade de ser resolvido pelos intervenientes, sem necessidade de terceiros; quando os intervenientes não conseguem resolver e há necessidade de envolver um mediador; quando o mediador não consegue resolver e terá de ser envolvido o decisor máximo da organização ou seus representantes. A ideia fulcral em todas estas fases é de implementar um sistema de gestão de conflitos com base no **diálogo** ou **reunião presencial** (Dirks & Jong, 2022), com ênfase no **timing** (Hamre et al., 2022) de gestão e no **papel da liderança** (Van Dierendonck, 2011; Sahin, 2022; Kerwin, 2013).

Tendo em conta o previamente exposto, parece muito relevante que exista uma estrutura organizacional clara e bem definida (John-Eke & Akintokunbo, 2020; Iancu et al., 2016) que sirva como base para todos os processos e relações (comunicação, hierarquização, atribuição de tarefas e responsabilidades) (Dirks & Jong, 2022), apoiada por uma liderança capaz e presente. Iancu et al. (2016), após estudo realizado em organizações desportivas, referem que estas devem ter uma estrutura organizacional e de gestão bem

estabelecida e clara, de modo a estarem capacitadas para responder às exigências do mercado desportivo.

Segundo John-Eke e Akintokunbo (2020), apesar do conflito nas organizações ser inevitável, é a forma como é gerido que vai determinar se os seus resultados e consequências serão positivos ou negativos.

## CULTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAIS

Ao nível da **cultura e ambiente organizacionais** (Men & Yue, 2019; Hafstad et al., 2024), as principais causas de conflito foram: a **discrepância entre o comportamento dos colaboradores e os valores da organização** (Rahim, 2002; Men & Yue, 2019; Hafstad et al., 2024; Kerwin, 2013), ou seja, quando os valores não são bem definidos, partilhados e entendidos, ou quando os colaboradores não se identificam com eles; as **dificuldades inerentes à diversidade nas organizações** (John-Eke & Akintokunbo, 2020; Rahim, 2002), principalmente a incapacidade para gerir colaboradores diferentes (Omisore & Abiodun, 2014); e **a intromissão em áreas de ação que ultrapassam a sua esfera de responsabilidade direta**.

Para fazer face a estas dificuldades, os entrevistados enumeraram um conjunto de **ações e atitudes** que a liderança e os colaboradores devem adotar (Dirks & Jong, 2022; Men & Yue, 2019; Carmody et al., 2022), que dependem da **comunicação** (Dirks & Jong, 2022) e das **relações** nas organizações ou permitem que estas se criem e desenvolvam, que dizem respeito à entreajuda, colaboração, profissionalismo, rigor, organização e educação. Para além destas atitudes, os entrevistados defenderam que a criação e desenvolvimento de um bom ambiente organizacional e boas relações são facilitadas quando há **contacto presencial** (Dirks & Jong, 2022) e quando há trabalho conjunto e cooperação entre colegas. Mencionaram também que a **liderança** tem o papel de incentivar e promover não só momentos de interação e convívio profissional, mas também social e informal. Por fim, nos casos em que não é possível manter uma relação pessoal, é fundamental saber manter uma relação profissional, ou seja, um vínculo funcional estabelecido entre dois indivíduos dentro de um ambiente de trabalho, baseado em responsabilidades, funções e objetivos organizacionais.

Dirks e Jong (2022) revelam que um bom ambiente de trabalho, onde há confiança entre colaboradores, é essencial para o bom desempenho coletivo e consequente redução de situações de conflito organizacional, e é facilitado pela comunicação presencial, comparativamente a outros meios de comunicação. Neste sentido, uma vez mais foi referido o contacto presencial e trabalho conjunto (Carmody et al., 2022) como elemento positivo e facilitador de boas relações de trabalho entre os colaboradores. Carmody et al. (2022) defendem que é necessário encontrar um “mínimo necessário de presença física” nas organizações para manter um ambiente sociocultural produtivo e inovador, e que as organizações devem proporcionar e incentivar espaços e oportunidades de convívio informal entre colaboradores para a criação e desenvolvimento de relações interpessoais. Salvation (2019) sublinha que a comunicação, uma vez feita de forma adequada e pelos canais apropriados, pode contribuir para a redução do surgimento de conflitos nas organizações, tanto em número como em nível de gravidade. Para complementar, uma comunicação positiva é fundamental na criação, desenvolvimento e manutenção de boas relações mútuas nas equipas de trabalho dentro das organizações (Salvation, 2019).

## ASPETOS PSICOLÓGICOS E MOTIVACIONAIS

No espectro psicológico e motivacional, as causas mais relevantes dizem respeito às **expectativas desmedidas e em desencontro com a realidade**, ou seja, quando o colaborador cria ou lhe é passada determinada expectativa e na realidade esta não se concretiza, criando desmotivação e potencial conflito. Esta situação também pode ser atenuada ou resolvida através de processos de recrutamento e seleção estratégicos, no sentido em que, durante esse processo, o colaborador deve ser devidamente informado sobre o que pode esperar da organização e cargo. Foram também referidas como causas potenciadoras de conflito a **falta de profissionalismo e rigor na realização das tarefas**, derivados da falta de motivação ou inexperiência; e a **insatisfação dos colaboradores**, que pode derivar de diversas questões, como falta de planeamento de carreira ou falta de sentimento em relação à organização.

Aqui, as soluções que os entrevistados consideraram mais adequadas estão em grande parte ligadas a uma **liderança** que esteja **próxima, presente e disponível** no local de trabalho e acompanhe de perto os vários processos; que tenha **capacidade de liderar e**

**motivar os colaboradores** (Van Dierendonck, 2011; Dirks & Jong, 2022; Hafstad et al., 2024; Kerwin, 2013) através de várias formas e consoante necessidades e contexto; e que seja capaz de **lidar com a diversidade organizacional** (Van Dierendonck, 2011; Dirks & Jong, 2022; Sahin, 2022) de forma adequada, respondendo assim em grande parte à questão apresentada anteriormente referente precisamente às dificuldades impostas pela má gestão da diversidade nas organizações.

Na sua investigação realizada junto de colaboradores de federações desportivas, Sahin (2022) concluiu que a liderança deve utilizar diversas características consoante cada contexto e situação, apelando à flexibilidade e capacidade de adaptação e leitura contextual por parte dos líderes, nomeadamente em processos de mudança organizacional. O líder deve possuir, aplicar e partilhar todos os seus conhecimentos na organização para possibilitar e potenciar o alcance dos respetivos objetivos (Iancu et al., 2016).

Estas questões parecem bastante importantes uma vez que uma das dificuldades aparentemente mais presente nas organizações é a gestão de ambientes caracterizados por diversidade social. As organizações aparentam apresentar diversidade, mas a inexistência de mecanismos para lidar de modo adequado com essas particularidades pode levar a comportamentos individualistas e desadequados com os seus ideais – os quais, por sua vez, também podem estar mal definidos ou mal comunicados. Desta forma, parece relevante que seja estabelecida, partilhada e aceite por todos uma cultura organizacional onde a inclusão é elemento-chave, e onde os colaboradores sejam educados e formados nesse sentido, sempre com apoio da liderança.

## SÍNTESE

Na análise previamente desenvolvida foi dada especial relevância a uma **cultura** (Men & Yue, 2019; Hafstad et al., 2024; Kerwin, 2013) e **estrutura** (John-Eke & Akintokunbo, 2020; Iancu et al., 2016) **organizacionais** bem estabelecidas, partilhadas e reconhecidas por todos, com uma **rede de comunicações multifacetada** e acessível, desde logo para fazer face às dificuldades impostas quando a comunicação presencial não é possível (Salvation, 2019), apoiada e gerida por uma **liderança** próxima e presente (Van

Dierendonck, 2011; Dirks & Jong, 2022; Kerwin, 2013), com ênfase na **comunicação presencial** (Dirks & Jong, 2022; Carmody et al., 2022).

Parece igualmente relevante destacar que todos os conceitos tratados – nomeadamente liderança, comunicação, relações laborais e conflito organizacional – estão direta e indiretamente conectados na maioria da literatura. As mesmas ideias são frequentemente defendidas e interligadas, ainda que através de espectros ou áreas científicas distintas. Pode ser dado como exemplo a liderança presente e prestável comumente defendida, que, de pontos de vista diferentes, produz benefícios ao nível da comunicação, do ambiente organizacional, das relações e satisfação dos colaboradores, do desempenho organizacional e da redução ou gestão de situações de conflito organizacional.

## 5. CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O objetivo deste trabalho final de mestrado foi o de identificar potenciais de conflito no contexto desportivo e respetivas soluções de resolução ou gestão, com intuito inicial de desenvolver um modelo de gestão de conflito em organizações desportivas. Foi efetivamente possível identificar potenciais de conflito e possíveis soluções, assim como alguns temas a aprofundar em estudos futuros, e que deverão acrescentar e complementar de forma útil os conteúdos tratados. No entanto, e como se reconheceu anteriormente, não foi possível concretizar integralmente um modelo de gestão, conforme projetado.

Posto isto, as questões mais importantes que surgem neste trabalho final de mestrado estão ligadas à prevenção e gestão de situações de conflito de forma otimizada, tendo sido dada bastante importância ao modo como as organizações estão estruturadas e são administradas. Os colaboradores entrevistados querem entender o melhor possível quais os papéis e responsabilidades de cada um, que processos e ferramentas devem utilizar e quais são os canais de comunicação para cada tipo de situação. Por outro lado, fazem menção a ações, características e formas de estar que apontam para uma cultura e ambiente organizacionais onde se preza por relações cordiais e educadas, com ênfase na colaboração e entreajuda, e muito potenciadas pelo contacto presencial comum e constante, formal e informal, profissional e social. Por fim, foi apontada como fundamental uma liderança presente, capaz e disponível, não só para definir e implementar ferramentas e processos que possibilitem o que foi previamente dito, mas que tenham também a capacidade humana de ler e motivar os seus colaboradores.

Após a realização deste trabalho final de mestrado concluiu-se que, apesar de existirem causas, soluções e intervenções em relação ao conflito que podem ser generalizadas a várias organizações, uma parte considerável depende exatamente de cada contexto organizacional concreto. Assim, os resultados obtidos no que diz respeito a principais causas de conflito e respetivas soluções podem e devem servir como base, mas cabe a cada organização fazer um estudo e levantamento tendo em conta o seu ambiente e estrutura; relações pessoais e comunicação; tipo e papel da liderança, para que, e talvez em conjunto com os colaboradores, seja possível criar ferramentas para uma otimizada gestão e prevenção de conflitos.

Importa referir que o intuito deste trabalho final de mestrado foi de identificar os problemas e soluções referidos especificamente em contexto de organizações desportivas, mas, apesar disto, constatei que mesmo com muitas semelhanças encontradas nas respostas das entrevistas realizadas nas três organizações em causa, houve determinadas informações que pareceram em grande parte depender do contexto próprio e particular de cada uma delas, uma vez que se tratava de três organizações de dimensões, localizações e contextos diferentes, desde logo a nível de profissionalização. Desta forma, deixo em aberto a possibilidade do desenvolvimento de estudos futuros que abordem com melhor detalhe o fator contextual na prevenção e gestão de conflitos, ainda que em organizações do mesmo setor ou indústria.

Por outro lado, foi possível verificar que estas organizações adotam perspetivas organizacionais e de gestão de recursos humanos maioritariamente tradicionais, com bastante hierarquização, controlo e individualização de tarefas, ao contrário de perspetivas mais modernas e com maior autonomia, descentralização das ordens e decisões, colaboradores multifacetados e flexíveis. Assumindo que esta perspetiva tradicional esteja mais presente, seria interessante perceber se a solução passará por estruturar e organizar o melhor possível todos os processos, para se otimizar o controlo, distribuição de tarefas e responsabilidades, nomeadamente através de uma estrutura organizacional e hierarquizada que esteja perfeitamente definida e seja entendida por todos, e na qual a liderança esteja mais presente, com capacidade para controlar e comandar, como foi sugerido pela grande maioria dos entrevistados.

Desta forma, e em contraste com a visão de otimização dos processos organizacionais a partir de uma perspetiva mais tradicional, seria útil entender que consequências poderiam resultar da introdução de novos processos, característicos de uma visão mais moderna e com decisões processuais e operacionais menos centralizadas, maior autonomia e flexibilidade (e responsabilização), mais trabalho conjunto, maior valorização de qualidade de vida no trabalho e conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar, atendendo às limitações que estas organizações muitas vezes enfrentam em termos financeiros e de recursos humanos. Tendo menos recursos humanos, colaboradores mais multifacetados e flexíveis, capazes de realizar várias tarefas, poderia ser uma solução para o aumento de produtividade e desempenho destas organizações, bem como para a redução de situações de dependência e conseqüente conflito.

Posto isto, parece que, numa fase inicial de gestão de conflito, seria útil assumir a perspectiva tradicional e tentar optimizá-la o melhor possível com base no que foi previamente descrito. Porém, numa fase mais adiantada, e eventualmente suportada por outro tipo de estudos e com o objetivo de melhorar ainda mais a área de gestão de conflitos em organizações desportivas, poder-se-ia tentar introduzir novos processos, derivados de uma perspectiva organizacional e de gestão de recursos humanos mais moderna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, Vol. 9(3), pp. 86-97.
- Burnside, C. L. (2008). Coping with conflict in the workplace. Retrieved from [http://web.archive.org/web/20020202160034re\\_/www.tccta.org/Messengerbackissues/Dec95Messengerarticles/Conflict.html](http://web.archive.org/web/20020202160034re_/www.tccta.org/Messengerbackissues/Dec95Messengerarticles/Conflict.html)
- Carmody, D., Mazzarello, M., Santi, P., Harris, T., Lehmann, S., Abbiasov, T., Dunbar, R., & Ratti, C. (2022). The effect of co-location on human communication networks. *Nature Computational Science*, Vol. 2(8), pp. 494-503. <https://doi.org/10.1038/s43588-022-00265-1>
- Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature. *Journal of Business and Management Research*, Vol. 9(1), pp. 238-244.
- Chin, J. M. W. (2018). *Understanding conflict in teams: a literature review of conflict within organizational and sports teams* [Dissertação de mestrado, Dublin Business School]. DBS eSource. <https://esource.dbs.ie/handle/10788/3417>
- De Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Greer, L. L. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97(2), pp. 360-390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 9(1), pp. 247-276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053543>
- Duquin, M. B., & Schroeder-Braun, K. (1996). Power, empathy, and moral conflict in sport. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, Vol. 2(4), pp. 351-367. [https://doi.org/10.1207/s15327949pac0204\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327949pac0204_5)

Doody, O., & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse Researcher*, Vol. 20(5), pp. 28-32. <https://doi.org/10.7748/nr2013.05.20.5.28.e327>

Fulmer, I. S., Barry, B., & Long, D. A. (2009). Lying and smiling: Informational and emotional deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 691-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0310-2>

Hafstad, M. D., Bang, H., Bjørkli, C., Myklebust, T., & Fostervold, K. I. (2024). Cultivating flexibility: The relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective. *Current Psychology*, Vol. 43(41), pp. 32027-32039. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04134-2>

Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I., Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). Preventing and neutralizing the escalation of workplace bullying: The role of conflict management climate. *International Journal of Bullying Prevention*, Vol. 4(4), pp. 255-265. <https://doi.org/10.1007/s42380-021-00117-0>

Hasani, K., Boroujerdi, S. S., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2014). Identity of organizational conflict framework: Evaluating model factors based on demographic characteristics in Iran. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 7(5), pp. 1013-1036. <https://doi.org/10.3926/jiem.1061>

Iancu, D., Robescu, O., Istrate, C., & Iancu, A. G. (2016). Management of sports organizations: Concepts, skills, knowledge. *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 7(3), pp. 75-82.

Jehn, K. A., & Bendersky C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-5](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-5)

John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 10(5), pp. 299-311. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i5/7210>

Kang, S. M. (2022). Internal fights over resources: The effect of power struggles on team innovation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 894493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.894493>

Kapusuzoglu, S. (2010). An investigation of conflict resolution in educational organizations. *African journal of business management*, Vol. 4(1), pp. 96-102.

Kerwin, S. (2013). Exploring organizational identity and interpersonal conflict in sport organizations. *Journal of applied sport management*, Vol. 5(2), pp. 47-71.

Lewicki, R. J., Barry, B. & Saunders, D. M. (2015). *Negotiation* (7<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, Vol. 45(3), 101768. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.002>

Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2019). Conceptions of conflict in organizational conflict research: Toward critical reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 28(2), pp. 166-179. <https://doi.org/10.1177/1056492618776851>

Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 3(6), pp. 118-137. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>

Opdenakker, R. J. G. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 7(4), Article 11. <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175>

Pathak, M. (2010). Managing organizational conflict. *Oeconomics of Knowledge*, Vol. 2(4), pp. 2-12.

PwC, & Comité Olímpico de Portugal. (2022). *Áreas prioritárias e recomendações gerais para o setor do desporto em Portugal*. PwC Portugal. <https://conpaas.einzelnet.com/services/mediaservice/api/media/17e060d22cd9788c4381e03e7b5a3939795525>

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13(3), pp. 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five-factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21(6), pp. 649-664. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6<649::AID-JOB56>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6<649::AID-JOB56>3.0.CO;2-6)

Roche, W. K., Teague, P., & Colvin, A. J. S. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of conflict management in organizations*. Oxford University Press.

Sahin, B. (2022). Effective leadership types in change management in sports organizations. *International Journal on Social and Education Sciences*, Vol. 4(4), pp. 562-580. <https://doi.org/10.46328/ijonses.392>

Salvation, M. D. (2019). Communication and conflict resolution in the workplace: Overcoming barriers in matrix coating. *Dev Sanskriti: Interdisciplinary International Journal*, Vol. 13, pp. 25-46.

Schulz, J. (2011). Sports organizations, professionalization and organizational conflict: A review of the literature. In A. Smith & B. Steward (Eds.), *Sport as a business: International, professional and commercial aspects*, pp. 137-152. Palgrave Macmillan

Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with “conflict of interest” in sport management. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, Vol. 7(3), pp. 267-277. <https://doi.org/10.1108/14720700710756556>

Skinner, J., & Stewart, B. (2017). *Organizational behaviour in sport*. Routledge.

Soares, J. A. P. (2006). *Natureza da decisão estratégica em organizações desportivas: Estudo das associações de modalidade na Região Autónoma da Madeira* [Tese de doutoramento, Universidade da Madeira]. Repositório Institucional da Universidade da Madeira.

Swain, J., & King, B. (2022). Using informal conversations in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 21, pp. 1-10. <https://doi.org/10.1177/16094069221086948>

Tur-Porcar, A., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). The role of emotions and motivations in sport organizations. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, Article 585712.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 37(4), pp. 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>