

Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

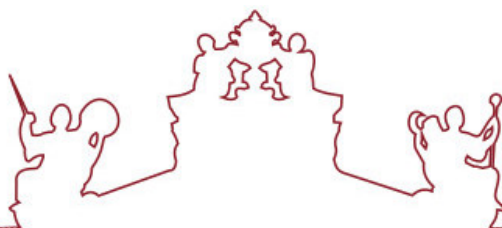
O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau

Carlindo Cunhaté Sá

Orientador(es) | Ana Balão

Mário Coelho Teixeira

Évora 2026



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

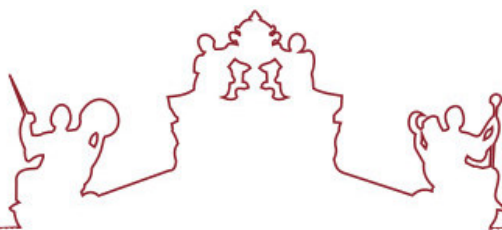
O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau

Carlindo Cunhaté Sá

Orientador(es) | Ana Balão

Mário Coelho Teixeira

Évora 2026



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano:

Presidente | Jorge Duarte Bravo (Universidade de Évora)

Vogais | Ana Balão (Universidade de Évora) (Orientador)
José Manuel Saragoça (Universidade de Évora) (Arguente)

AGRADECIMENTOS

Sem envolvimento e apoios de várias pessoas, este estudo não poderia ter sido concluído.

Por isso, agradeço imensamente:

À Professora Doutora Ana Maria Marques Balão, pela orientação deste trabalho e pela constante disponibilidade ao longo de todo processo. Ao Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira, pela coorientação e pela motivação na escolha do tema deste estudo.

Ao Professor Doutor Jorge Duarte dos Santos Bravo (diretor do curso de mestrado em Direção e Gestão Desportiva) e ao Professor Doutor Hugo Folgado (ex. diretor do curso da licenciatura em Ciência Desportiva), pelo meu acolhimento na Universidade de Évora e por me fazerem acreditar que seria possível iniciar e concluir este curso de mestrado.

Aos meus professores do curso e a todos os colegas de mestrado, em especial Renan Ferreira, pela partilha dos conhecimentos e bons momentos vividos ao longo do primeiro ano.

O meu agradecimento estende-se ainda aos presidentes e vice-presidentes dos clubes participantes nos campeonatos da primeira, segunda e terceira divisão de futebol masculino, que de forma incansável aceitaram participar e colaborar para que este estudo pudesse alcançar os seus objetivos.

Aos meus ilustres Mestres: Sene Mané, Sana Mané e Lino Blute, pelas trocas de experiências e auxílio dado desde o início desta caminhada. Aos meus dois ex-professores da Escola Nacional de Educação Física e Desportos de Guiné-Bissau (ENEFD), Mestre Afonso Henrique Djú e Mestra Avelina Jandi, por sempre acreditarem em mim e por serem fonte constante de inspiração.

Ao meu amigo Izidoro Lopes Cardoso por estar sempre comigo ao longo deste percurso académico, à minha família, em especial a minha filha Esmiralda Sá, que sempre soube compreender e conviver com a ausência do seu pai. E a uma pessoa muito especial neste percurso académico, a minha irmã Gina Ié, que sem dúvidas teve um papel decisivo durante todo processo.

O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau

RESUMO

Na Guiné-Bissau, os clubes para além de serem de cariz amador, enfrentam inúmeras dificuldades estruturais e financeiras. A maioria sobrevive graças ao espírito de sacrifício dos seus presidentes, utilizando recursos próprios para manter a atividade dos clubes. Este estudo tem como principal objetivo conhecer o perfil e a gestão praticada pelos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau.

Participaram no estudo oitenta (n=80) presidentes/vice-presidentes dos clubes, dos quais treze presidentes/vice-presidentes de clubes da 1ª divisão, dezoito de clubes da 2ª divisão e quarenta e nove de clubes da 3ª divisão, de acordo com o universo de clubes em competição nestas ligas de futebol. Este estudo recorre, fundamentalmente, ao método quantitativo. As técnicas de investigação mobilizadas foram: o inquérito por questionário como instrumento principal da recolha dos dados e a recolha documental. O inquérito por questionário encontra-se organizado pelas seguintes secções: caracterização sociodemográfica dos presidentes/vice-presidentes, conhecimentos, caracterização do clube, caracterização das funções, tarefas e responsabilidades do presidente/vice-presidente, cultura organizacional, gestão desportiva, liderança e comunicação interna.

Após análise dos resultados do inquérito por questionário, observou-se que a liderança dos clubes guineenses é completamente dominada por homens. A maioria não tem formação na área de gestão desportiva e exercem funções em grande parte, de forma voluntária.

Palavras-chave: Competências, Clubes Desportivos, Gestão Desportiva, Recursos Humanos no Desporto.

The Profile of Sports Leaders and Club Management Practices in Guinea-Bissau's Men's Football Leagues

ABSTRACT

In Guinea-Bissau, clubs in addition to being amateur in nature, face numerous structural and financial difficulties. Most survive thanks to the spirit of sacrifice of their presidents, using their own resources to maintain the activity of the clubs. The main objective of this study is to know the profile and management practiced by the presidents/vice-presidents of the clubs that compete in the men's football leagues of Guinea-Bissau.

Eighty (n=80) club presidents/vice-presidents participated in the study, of which thirteen were presidents/vice-presidents of 1st division clubs, eighteen from 2nd division clubs and forty-nine from 3rd division clubs, according to the universe of clubs competing in these football leagues. This study mainly uses the quantitative method. The research techniques mobilized were: the questionnaire survey as the main instrument of data collection and the documentary collection. The questionnaire survey is organized by the following sections: sociodemographic characterization of the presidents/vice-presidents, knowledge, characterization of the club, characterization of the functions, tasks and responsibilities of the president/vice-president, organizational culture, sports management, leadership and internal communication.

After analyzing the results of the survey by questionnaire, it was observed that the leadership of Guinean clubs is completely dominated by men. Most have no training in the area of sports management and perform functions largely on a voluntary basis.

Keywords: Skills, Sports Clubs, Sports Management, Human Resources in Sport.

Le profil des leaders sportifs et des pratiques de gestion de clubs dans les ligues masculines de football de Guinée-Bissau

RÉSUMÉ

En Guinée-Bissau, les clubs, en plus d'être amateurs, font face à de nombreuses difficultés structurelles et financières. La plupart survivent grâce à l'esprit de sacrifice de leurs présidents, utilisant leurs propres ressources pour maintenir l'activité des clubs. L'objectif principal de cette étude est de connaître le profil et la gestion exercés par les présidents/vice-présidents des clubs qui participent aux ligues masculines de football de Guinée-Bissau.

Quatre-vingts (n=80) présidents/vice-présidents de clubs ont participé à l'étude, dont treize étaient présidents/vice-présidents de clubs de première division, dix-huit de clubs de 2e division et quarante-neuf de clubs de troisième division, selon l'univers des clubs participant à ces ligues de football. Cette étude utilise principalement la méthode quantitative. Les techniques de recherche mobilisées étaient : l'enquête par questionnaire comme principal instrument de collecte des données et la collecte documentaire. L'enquête par questionnaire est organisée en sections suivantes: caractérisation sociodémographique des présidents/vice-présidents, connaissances, caractérisation du club, caractérisation des fonctions, tâches et responsabilités du président/vice-président, culture organisationnelle, gestion sportive, leadership et communication interne.

Après analyse des résultats de l'enquête par questionnaire, il a été observé que la direction des clubs guinéens est entièrement dominée par des hommes. La plupart n'ont aucune formation dans le domaine de la gestion sportive et exercent des fonctions principalement sur une base bénévole.

Mots-clés: Compétences, Clubs sportifs, Gestion du sport, Ressources humaines dans le sport.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
RÉSUMÉ	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
INTRODUÇÃO	15
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
1. O Desporto na Sociedade Contemporânea	21
2. O Desporto na Sociedade Africana	22
3. História da Evolução do Desporto na Guiné-Bissau	24
4. As Organizações e o Desporto	27
4.1. As Organizações Desportivas	28
4.2. Associativismo Desportivo	30
4.2.1. Clube Desportivo	31
4.2.2. Federação Desportiva	34
4.2.2.1. A Organização das Competições de Futebol Masculino Guineense	36
5. A Gestão das Organizações	39
5.1. A Gestão Desportiva	39
6. A Liderança nas Organizações Desportivas	41
6.1. Recursos Humanos no Desporto	43
6.2. O Dirigente Desportivo	45
6.3. O Papel dos Gestores Desportivos	47
6.3.1. Funções do Gestor Desportivo	48
6.3.2. Áreas de Competência do Gestor Desportivo	51
6.3.2.1. Planeamento e Tipos de Planeamento	52
6.3.2.2. Gestão Financeira	55

6.3.2.3.	Marketing Desportivos e sua Evolução.....	56
II.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
1	Problemática de Investigação.....	60
1.1.	Pergunta de Partida.....	61
1.1.1.	Objetivos da Investigação.....	63
2.	Método e Tipo de Estudo.....	64
3.	População e Amostra.....	66
a.	População.....	66
b.	Tipo de Amostra.....	68
4.	Nota de Pré – teste.....	70
5.	Recolha de Dados.....	71
a.	O Inquérito por Questionário.....	71
b.	A Recolha Documental.....	78
6.	Procedimentos de Análise de Dados.....	79
6.1.	Estatística Descritiva.....	80
6.2.	Estatística Inferencial.....	80
III.	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	83
1.	Caracterização Sociodemográfica do Perfil dos Presidentes/Vice-Presidentes dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau.....	83
1.1.	Sexo.....	83
1.2.	Idade.....	84
1.3.	Nacionalidade.....	85
1.4.	Estado Civil.....	86
1.5.	Nível de Escolaridade.....	86
1.6.	Formação na Área de Gestão Desportiva.....	87
1.7.	Pratica ou praticou Desporto não Federado.....	87
1.7.1.	O Desporto não Federado Praticado.....	88
1.8.	Pratica ou praticou Desporto Federado.....	89
1.8.1.	O Desporto Federado Praticado.....	90
2.	Cargo de Presidentes/Vice-Presidentes.....	90
2.1.	Cargo Desempenhado no Clube.....	91

2.2.	Forma como assumiram o Cargo	91
2.3.	Exercício de outros Cargos	92
2.4.	Duração no Cargo	93
2.5.	Desempenho do Cargo (horas por dia dedicado)	94
2.6.	Funcionários do Clube	95
2.7.	Regime no Desempenho do Cargo	95
2.8.	Motivação para o Cargo	97
3.	Tarefas e Responsabilidades do Presidente/Vice-Presidente	97
3.1.	As Funções Exercidas no Clube	98
3.2.	Função a que dedica mais Tempo	99
3.3.	Divisão de Tarefas entre o Presidente e o Vice-presidente	99
3.4.	Existência do Regulamento Interno	101
3.5.	Responsabilidades Atuais	102
4.	Cultura Organizacional	104
4.1.	Frequência da Reunião	104
4.2.	Registos dos Assuntos Discutidos nas Reuniões	105
4.3.	O Papel do Presidente/Vice-Presidente na Tomada de Decisões	106
4.4.	Tomadas das Decisões	107
5.	Gestão Desportiva	108
5.1.	Envolvimento na Gestão do Clube	108
5.2.	Conhecimento dos Regulamentos e Funcionamento do Clube	110
6.	Liderança	111
6.1.	Promoção de Ambiente de Trabalho Positivo	111
6.2.	Capacidade de Mobilização	112
6.3.	Mudança Organizacional no Clube	113
6.4.	Existência do Plano Estratégico	114
6.5.	Definição de Metas	114
7.	Comunicação	115
7.1.	Canais de Comunicação Interna	116
7.2.	Adequação dos Canais Utilizados	117
7.3.	Oportunidade de Feedback	118

8. Comparação de Parâmetros entre Diferentes Grupos (idade dos presidentes/vice-presidentes e tempo no cargo de presidentes/vice-presidentes)	119
8.1. Idade dos Presidentes/Vice-Presidentes	119
8.2. Tempo no Cargo de Presidente/Vice-Presidentes	121
9. Comparação de Parâmetros entre Diferentes Grupos	122
9.1. Dimensão Planeamento/Clube	123
9.2. Dimensão Recursos Humanos	124
9.3. Dimensão Gestão Financeiras	126
9.4. Dimensão Marketing Desportivo	128
CONCLUSÃO	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
Apêndices	146
Apêndice - 1. Questionário aos Presidentes/Vice-Presidentes dos Clubes / google forms.	147
Apêndice – 2. Consentimento Informado, Livre e Esclarecido	162
Apêndice – 3. Números dos clubes/equipas por divisão	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide hierárquica de associativismo desportivo.	31
Figura 2 - Da Célula à gestão.	51
Figura 3 - Marketing Desportivo	57
Figura 4 - Dimensões do Inquérito por Questionário	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Clubes por categoria de competição - Época desportiva: 2023/2024	67
Tabela 2 - Distribuição dos números dos clubes por regiões e SAB em cada uma das três competições - Época 2023/2024	67
Tabela 3 - Amostra por clusters - divisões	69
Tabela 4 - Tabela de cálculo para aplicação do pré-teste.....	70
Tabela 5 - Distribuição dos clubes por divisão e representatividade das respostas válidas na amostra.....	73
Tabela 6 - Número de respostas dos participantes (presidentes ou vice-presidentes) por regiões/SAB e por competições	75
Tabela 7 - Caracterização da amostra por sexo	83
Tabela 8 - Caracterização da amostra sobre idade.....	85
Tabela 9 - Caracterização da amostra por nacionalidade	85
Tabela 10 - Caracterização da amostra por estado civil	86
Tabela 11 -Caracterização da amostra por nível de escolaridade.....	86
Tabela 12 - Distribuição das respostas sobre existência de formação na área de gestão desportiva.....	87
Tabela 13 - Distribuição das respostas por desportos não federados praticados pelos presidentes/vice-presidentes.....	88
Tabela 14 - Distribuição das respostas por desportos federados praticados pelos presidentes/vice-presidentes.....	90
Tabela 15 - Distribuição das respostas sobre como os presidentes/vice-presidentes assumiram cargo no clube.....	92
Tabela 16 - Distribuição das respostas sobre o regime em que os presidentes/vice-presidentes desempenham o cargo no clube.....	96
Tabela 17 - Distribuição das respostas sobre a função em que os presidentes/vice-presidentes dedicam mais tempos.....	99
Tabela 18 - Distribuição das respostas sobre a divisão das tarefas entre presidentes e vice-presidentes	100
Tabela 19 - Distribuição das respostas sobre a frequência com que o presidente/vice-presidente reúne com os funcionários ou voluntários	104
Tabela 20 - Distribuição das respostas sobre a tomada das decisões importantes no clube pelos presidentes/vice-presidentes	107
Tabela 21 - Distribuição das respostas sobre a participação na definição de metas e prioridades/objetivos estratégicos do clube	115
Tabela 22 - Distribuição das respostas sobre a oportunidade de dar feedback e expressar opiniões à direção	118
Tabela 23 - Teste ANOVA sobre idade dos presidentes/vice-presidentes	119
Tabela 24 -Comparações múltiplas sobre idade dos presidentes/vice-presidentes	120

Tabela 25 - Teste ANOVA sobre tempo que exerce o cargo no clube.....	121
Tabela 26 - Comparações múltiplas sobre tempo que exerce o cargo no clube	122
Tabela 27 - Comparação da dimensão "Planeamento" com diferentes grupos.....	123
Tabela 28 - Comparação da dimensão "Recursos Humanos" com diferentes grupos.....	125
Tabela 29 - Comparação da dimensão "Gestão Financeira" com diferentes grupos.....	127
Tabela 30 - Comparação da dimensão "Marketing Desportivo" com diferentes grupos	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Números de respostas por campeonatos.....	74
Gráfico 2 - Distribuição das respostas por faixa etária	84
Gráfico 3 - Distribuição das respostas à pergunta “Pratica ou praticou desporto não federado?”	88
Gráfico 4 - Distribuição das respostas à pergunta “Pratica ou praticou desporto federado?”	89
Gráfico 5 - Distribuição das respostas à pergunta “Qual o cargo que desempenha?”.....	91
Gráfico 6 - Distribuição das respostas à pergunta “Já exerceu outros cargos de dirigente desportivo (para além deste)?”	93
Gráfico 7 - Distribuição das respostas à pergunta “Há quanto tempo exerce este cargo de presidente/vice-presidente do clube?”	93
Gráfico 8 - Distribuição das respostas à pergunta “Em média, quantas horas por dia dedica ao desempenho deste cargo?”	94
Gráfico 9 - Distribuição das respostas à pergunta “Números de funcionários por clube?”	95
Gráfico 10 - Distribuição das respostas à pergunta “Motivação para cargo de presidente/vice-presidente de clube?”	97
Gráfico 11 - Distribuição das respostas à pergunta “Quais as funções que exerce no clube?”	98
Gráfico 12 - Distribuição das respostas à pergunta “Existe algum regulamento interno ou documento que defina formalmente as funções no clube?”	101
Gráfico 13 - Distribuição das respostas à pergunta “Responsabilidades atuais da competência do presidente/vice-presidente?”	103
Gráfico 14 - Distribuição das respostas à pergunta “Os assuntos discutidos nas reuniões são registados ou acompanhados por atas ou planos de ação?”	105
Gráfico 15 - Distribuição das respostas à pergunta “Como caracteriza, de forma geral, o seu papel na tomada de decisões no clube?”	106
Gráfico 16 – Envolvimento na Gestão.....	109
Gráfico 17 - Distribuição das respostas à pergunta “Conhece os regulamentos desportivos e jurídicos aplicáveis ao funcionamento do clube?”	110
Gráfico 18 - Distribuição das respostas à pergunta “Promove um ambiente de trabalho positivo, com respeito, colaboração e motivação entre os membros do clube?”	111
Gráfico 19 - Distribuição das respostas à pergunta “Consegue mobilizar diferentes grupos do clube (ex: jogadores, equipa técnica, direção, sócios) para alcançar objetivos comuns?”	112
Gráfico 20 - Distribuição das respostas à pergunta “Já liderou processos de mudança organizacional no clube (modernização, novas práticas organizativas...?”	113

Gráfico 21 - Distribuição das respostas à pergunta “O clube tem Plano Estratégico (com objetivos a curto, médio e longo prazo)?”	114
Gráfico 22 - Distribuição das respostas à pergunta “Quais meios ou canais de comunicação interna você utiliza para se comunicar dentro do clube?”	116
Gráfico 23 - Distribuição das respostas à pergunta “Os canais de comunicação utilizados pelo clube (reuniões, WhatsApp, e-mail, etc.) são adequados para manter todos informados?”	117

INTRODUÇÃO

Os clubes desportivos, enquanto organizações fundamentais na promoção da prática desportiva e no seu desenvolvimento, implicam a existência de pessoas com elevada responsabilidade na organização, na definição dos objetivos estratégicos, na promoção das principais atividades e na garantia do funcionamento presente e futuro dos clubes. Neste contexto, o presente estudo centra-se no “O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau”.

O fenómeno desportivo, atualmente atravessa um período marcado por profundas transformações, resultantes de um contexto social, económico e organizacional em constante mudança. Apesar de o desporto apresentar características próprias, o facto de ser produzido e consumido simultaneamente no mesmo espaço, exige das organizações enquanto suas produtoras, uma capacidade de adaptação permanente às expectativas dos seus diversos públicos, como praticantes, treinadores e espectadores (Gomes, 2001). Este cenário, reforça a importância da gestão desportiva enquanto área estratégica no desenvolvimento sustentável das organizações desportivas.

A literatura científica tem vindo a sublinhar a relevância do gestor, da sua função e do seu papel nas organizações, destacando-se contributos no domínio da gestão das organizações desportivas (Teixeira, 2022; Sesinando & Teixeira, 2021; Lopes & Pires, 2004; Zanetta et al.,2022). Neste sentido, a identificação do perfil dos dirigentes desportivos, em particular dos presidentes dos clubes, torna-se fundamental para compreender quem dirige estas organizações e de que forma são tomadas as decisões estratégicas que condicionam o seu desempenho e sustentabilidade (Zanetta et al.,2022).

O dirigente desportivo, quando assume o cargo de presidente das entidades de prática e administração desportiva, acaba sendo o responsável pela palavra final nas decisões dentro das organizações desportivas (Hatzidakis & Barros, 2019). Deste modo, torna-se imprescindível que os presidentes/vice-presidentes dos clubes, enquanto dirigentes máximos da instituição, possuam um conjunto de competências, conhecimentos e responsabilidades que lhes permitem lidar com as constantes mudanças que ocorrem no desporto contemporâneo em particular o futebol, considerado atualmente como a modalidade mais mediática.

A relevância deste estudo é particularmente acentuada no contexto da Guiné-Bissau, onde os clubes desportivos, enquanto alicerce do futebol guineense, enfrentam múltiplas dificuldades no cumprimento do seu papel social e desportivo. Esta realidade, não só levanta questões sobre a forma como os clubes guineenses são dirigidos, mas também, a competência e responsabilidade dos seus presidentes/vice-presidentes, fatores determinantes para a vitalidade e o êxito dos clubes. Acresce ainda o facto de até ao momento, não existirem estudos científicos que analisem o perfil dos dirigentes dos clubes de futebol na Guiné-Bissau, o que evidencia uma clara lacuna no conhecimento científico nacional nesta área.

Neste enquadramento, formula-se a seguinte pergunta de partida:

Qual o perfil dos presidentes e vice-presidentes dos clubes que competem nos três campeonatos de futebol masculino da Guiné-Bissau.

Face a esta problemática de investigação, o objetivo geral deste estudo consiste em conhecer o perfil e a gestão praticada pelos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas três ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau (1ª, 2ª e 3ª divisão ou liga regional), importando compreender não só aspetos ligados às caracterizações sociodemográficas do perfil destes dirigentes, mas também os motivos que os levaram a assumir o cargo, a forma

como assumiram o cargo, as funções desempenhadas, as responsabilidades assumidas no seio dos clubes.

De forma a concretizar o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

a) caracterizar o perfil sociodemográfico dos presidentes/vice-presidentes de clubes (idade, sexo, nacionalidade, estado civil, nível de escolaridade e área da formação); b) identificar, caracterizar os conhecimentos, competências, responsabilidades e habilidades dos presidentes/vice-presidentes dos clubes; c) conhecer as formas de comunicação interna dos clubes; d) identificar e descrever as funções exercidas pelos presidentes nos clubes; e) analisar comparativamente a idade e o tempo de exercício no cargo dos presidentes/vice-presidentes dos clubes de futebol, de acordo com a divisão competitiva em que as equipas se inserem (1.^a, 2.^a e 3.^a divisão ou liga regional); f) comparar o grau de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes nas diferentes áreas da gestão de clubes em função da localização geográfica e da divisão competitiva.

De ponto de vista conceptual, o estudo apoia-se em contributos teóricos da gestão desportivas, das organizações desportivas, da liderança e do dirigente/gestor desportivo, recorrendo a autores de referência nesta área (Dias, 2021; Teixeira, 2022; Zanetta et al., 2022), cujo aprofundamento será desenvolvido no capítulo do enquadramento teórico.

Metodologicamente, trata-se de um estudo de natureza essencialmente quantitativo, integrando abordagens quantitativas, e mobilizando, ainda que de forma menos intensa, as metodologias de natureza qualitativa. A recolha de dados foi realizada, predominantemente, através de inquérito por questionário, complementada com análise documental (Fonseca, 2010; Fontelles et al., 2009; Reis, 2022). O estudo enquadra-se também num estudo exploratório e descritivo (Reis, 2022), tendo como população os presidentes/vice-presidentes dos clubes em competição nos campeonatos de futebol masculino da Guiné-Bissau.

A análise dos dados quantitativos foi realizada com recurso à estatística descritiva e inferencial (Santos & Henriques, 2021), utilizando os softwares Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics (versão 29).

Relativamente à estrutura do trabalho, este encontra-se organizado em três capítulos. O capítulo I é dedicado ao enquadramento teórico, abordando o desporto na sociedade contemporânea, o desporto na sociedade africana, história da evolução do desporto na Guiné-Bissau, as organizações e o desporto, a gestão das organizações e a liderança nas organizações desportivas. O capítulo II é dedicado aos procedimentos metodológicos, incluindo o tipo de estudo, a problemática do estudo e a definição de objetivos, quer geral, quer específicos. Serão também enunciados vários fatores relacionados com a abordagem ao estudo, a população alvo, o instrumento da recolha dos dados e os procedimentos de análise dos dados. O capítulo III contempla a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Neste capítulo, destaca-se os resultados e discussões a cerca dos seguintes: caracterização sociodemográfica do perfil dos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau; o exercício do cargo de presidentes/vice-presidentes; tarefas e responsabilidades do presidente/vice-presidente; cultura organizacional; envolvimento na gestão do clube; liderança; comunicação; comparação de parâmetros entre diferentes grupos (idade dos presidentes/vice-presidentes e tempo no cargo de presidentes/vice-presidentes); e comparação de parâmetros entre diferentes grupos sobre o envolvimento em diferentes áreas da competência de um gestor desportivo.

Por último, serão apresentadas as principais conclusões retiradas do presente estudo. Nesta secção, sintetiza-se o conhecimento produzido acerca do perfil sociodemográfico e do modelo de gestão adotado pelos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas ligas

de futebol masculino da Guiné-Bissau. Destacam-se, em particular, as características da liderança dos clubes, nomeadamente ao nível do género, o elevado nível de escolaridade dos presidentes/vice-presidentes, a ausência de formação específica em gestão desportiva, bem como o exercício das funções maioritariamente em regime voluntário e com dedicação parcial.

A parte dedicada à conclusão, para além de mencionar os principais resultados obtidos, aborda também as limitações e recomendações decorrentes desta investigação, em que se salientam estratégias associadas à presente investigação.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico é composto por seis pontos. No primeiro aborda-se a questão do desporto na sociedade contemporânea, onde se evidenciam as principais características do desporto na atualidade. O segundo ponto é dedicado ao desporto no contexto da sociedade africana, nesta parte aborda-se a evolução do desporto, a afirmação das nações africanas na vertente desportiva e o papel social do desporto na unificação dos povos. O terceiro dedica-se aos dois períodos da história da evolução do desporto na Guiné-Bissau (o período colonial e pós-colonial).

O quarto é dedicado aos conceitos associados às organizações e aos benefícios da prática desportiva. São também abordadas as organizações desportivas, os tipos das organizações desportivas, o associativismo desportivo, com destaque para os clubes desportivos e para as federações desportivas. Far-se-á uma abordagem sobre a organização das competições das ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau. O quinto ponto, diz respeito à contextualização das organizações, conceptualização e surgimento da gestão desportiva, bem como a sua relevância no processo no desenvolvimento desportivo.

O último ponto, refere-se às lideranças no âmbito desportivo, a gestão eficaz dos recursos humanos no contexto das organizações desportivas, o seu papel nas organizações sem fins lucrativos. Neste ponto, fala-se também dos dirigentes desportivos, funções de gestor desportivo, assim como as áreas de competência do gestor desportivo.

1. O Desporto na Sociedade Contemporânea

O desporto tem vindo a assumir um significado social importante, principalmente nas sociedades ocidentais mais industrializadas. Por outro lado, tem-se assistido uma enorme diversificação nas formas de estar e de participar neste espaço social (Marivoet, 1997). De acordo com Sá (2024), o desporto assume uma verdadeira dimensão global, tendo-se acentuado esta dimensão ao nível das competições internacionais e nos circuitos mundiais de várias modalidades.

Segundo Freitas (2000), a inclusão do desporto no dia-dia das pessoas, atribui a esta atividade uma dignidade acrescida e merecedora da mesma atenção que recebem outras categorias do comportamento humano. Atualmente, o desporto a par do turismo, são vistos de forma consensual como atividades económicas e sociais mais valorizadas a nível internacional, devido o seu contributo na criação da riqueza dos países e na melhoria do bem-estar social das respetivas populações.

Da Silva (1992) refere que o desporto é um fenómeno ligado à origem da humanidade, às estruturas e ao funcionamento da sociedade, o que nos leva a concluir que é possível analisar qualquer sociedade mediante o desporto que esta prática.

O mesmo autor afirma que o desporto sendo um fenómeno ludo-desportivo e trans histórico, a sua origem assenta nos primórdios da cultura da humanidade. O desporto é visto atualmente como uma instituição de transcendência universal, uma vez que as modalidades desportivas se constituem como elemento importante da experiência humana (Freitas, 2000).

Nos tempos que correm, tendo em conta a tipificação da crise de valores socioculturais, importa pensar e repensar o papel do desporto na sociedade (Vasconcelos, 2012). Assim, devido a importância que o desporto tem na sociedade, Sá (2024) afirma que, atualmente não existe um

país ou uma sociedade no mundo que possa passar à margem do desporto, visto como fenómeno social global. O mesmo autor acrescenta que o desporto está presente na escola, desde ensino inicial até universitário, e atinge uma diversidade de valores que configuram a sociedade contemporânea.

Nunes (2010) afirma que cada individuo atribui ao desporto um nível superior de importância através do desenvolvimento de um conjunto de ações, que contribuem para cativar atenção e participação de entidades individuais e, especialmente, os jovens.

Freitas (2000) considera o desporto como um fenómeno tão potente e generalizado no mundo contemporâneo, que não se pode reduzir em um simples capítulo do livro.

2. O Desporto na Sociedade Africana

O desporto em África tem assistido a um contínuo crescimento desde a independência de muitos países, ou seja, desde a década de 1960 (Augustin, 2010 a). De acordo com Nauright e Amara (2018), o desporto africano atualmente, é um produto de décadas de domínio colonial imperialista que colocou os africanos na base de uma hierarquia humana construída por homens ocidentais europeus.

Segundo Augustin (2010 b), o desporto e as culturas desportivas que o acompanham, tornaram-se, em pouco mais de um século, um género comum, uma linguagem global e um dos mecanismos mais eficazes e rápidos de divulgação de práticas e organizações internacionais, e África, neste jogo, não permanece isolada. Este facto não é estranho, face à globalização que se acentuou com o desenvolvimento e transformação das tecnologias da informação e da comunicação, conforme referido por Giddens (2013).

O desporto na sociedade africana tem vindo a desenvolver-se, à medida que os regimes políticos se estruturam, como noutros continentes (Marsac, 2016). Segundo Fonkoua (2011), a primeira e maior competição de futebol (Campeonato do Mundo de Futebol) organizado em 2010, na África de Sul, foi justamente percebido como uma tentativa bem-sucedida de reequilibrar a ordem do desporto internacional a favor do continente africano. Por outro lado, segundo o mesmo autor, ao longo dos anos, o continente africano tem proporcionado ao desporto europeu, desportistas talentosos em vários domínios como: Boxe, Basquetebol, Andebol, Futebol, bem como em outras modalidades. O Campeonato de Mundo de Futebol, na opinião Augustin (2010b)), foi visto como uma oportunidade para África, o único continente que nunca tinha tido o privilégio de acolher os Jogos Olímpicos ou um Campeonato do Mundo, os dois eventos desportivos mais mediáticos na aldeia mundial.

Porém, em África, o desporto não é apenas futebol ou outras modalidades específicas, é também um conjunto de práticas físicas que se relacionam com o quotidiano e a saúde do corpo (Fonkoua, 2011). Para além dos benefícios que o desporto tem como o desenvolvimento individual, a promoção da saúde, a prevenção de doenças, de igualdade de género, Chawansky e Holmes (2015) afirmam que o desporto também desempenha um papel importante na integração social, a construção da paz ou a prevenção e resolução de conflitos.

A situação da África do Sul é um exemplo de toda a África, uma vez que se tornou o porta-estandarte de todo um continente (Fonkoua, 2011). Segundo o autor, nesse país, o desporto era o reflexo exato da divisão racial: o homem de raça branca praticava o rãguebi e o futebol era praticado por indivíduos de raça negra. Com o fim do *apartheid*, o desporto tornou-se um fator de reconciliação nacional. O mesmo autor acrescenta que, num gesto que demonstrou a necessidade da união e da reconciliação, na final da competição desportiva “Taça do Mundo de

Rugby” organizada na África de Sul, Nelson Mandela (antigo Presidente da África do Sul) decidiu entregar o troféu de vencedor (à equipa do seu país) vestindo a camisola do capitão da seleção nacional (François Pienaar). Desta forma, contribuiu para ultrapassar o estereótipo associado à opressão racial, utilizando este facto desportivo como um móbil para a união.

O desporto na sociedade africana esteve, e está, no centro da formação da nação africana, visto que, depois do período colonial, através da sua difusão e divulgação pelos colonos, movimentos cristãos, administração colonial, bem como adaptação (assimilação ou integração) pelas populações locais e movimentos nacionalistas, o desporto tornou-se um dos pilares da identidade africana (Nauright & Amara, 2018). O exemplo da África da África do Sul mostra o papel do desporto nas sociedades africanas contemporâneas.

3. História da Evolução do Desporto na Guiné-Bissau

A reflexão sobre o desporto nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) é um campo promissor. Os poucos estudos existentes indicam traços comuns entre as ex-colónias portuguesas, ainda que cada trajetória apresente especificidades próprias (Marzono & Nascimento, 2013).

Segundo Mendes (2000), a história do desporto na Guiné-Bissau pode ser dividida em dois grandes períodos: o colonial e o pós-independência. Durante o período colonial, a prática desportiva restringia-se basicamente à elite escolar em Bissau, aos torneios organizados por jovens portugueses, às forças armadas e a alguns clubes. A maioria da população local praticava desporto de forma ocasional, em equipas improvisadas nos bairros e tabancas (Marzono & Nascimento, 2013). Melo (2016) destaca que o desporto teve um desenvolvimento tardio na Guiné-Bissau, quando comparado a outras colónias portuguesas. A prática foi incentivada pelo

governador Sarmiento Rodrigues (1945–1949), sendo a Guiné-Bissau um dos primeiros territórios ultramarinos a utilizar o desporto como instrumento de governo.

Segundo Mendes (2000), durante a governação do general António de Spínola, com o programa “Guiné Melhor”, foram criados clubes nas capitais regionais, promovendo competições nacionais. Sarmiento Rodrigues e Peixoto Corrêa (presidente do Conselho de Desporto) lideraram a promoção das práticas desportivas em diversas modalidades: futebol, basquetebol, voleibol, hóquei, ciclismo, ténis, automobilismo e motociclismo (Mendes, 2000). Contudo, os clubes mantinham-se elitistas, voltados para colonos, cabo-verdianos e alguns assimilados, o que acentuava rivalidades sociais (Marzono & Nascimento, 2013).

O Conselho de Desporto apoiava clubes com subsídios, perdão de dívidas e fornecimento de recursos e terrenos (Melo, 2016). O futebol era a modalidade mais praticada no país, enquanto em Bissau também se jogava basquetebol, atletismo e voleibol (Mendes, 2000).

Em 1954, Amílcar Cabral tentou fundar o Clube Desportivo e Recreativo de Bissau, mas teve o seu pedido negado, por receio do uso político da associação (Marzono & Nascimento, 2013). Esse projeto fazia parte da mobilização da juventude iniciada por Cabral em 1953, que culminaria na fundação do Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), em 1956.

Após o Massacre de Pindjiguiti, em 1959, os conflitos intensificaram-se, culminando na guerra colonial em 1963. Apesar da crescente tensão, os clubes mantiveram atividades até meados da década de 1970, quando o conflito impactou seriamente o desporto (Melo, 2016).

Após a independência nacional, os governantes passaram a demonstrar preocupação com o desenvolvimento do desporto no país (Mendes, 2000). No entanto, o mesmo autor afirma que devido as carências severas em áreas vitais como saúde, educação e agricultura, impediram

avanços significativos no sector desportivo. Porém, a primeira Constituição da República de Guiné-Bissau aprovada pela Assembleia Nacional Popular no Boé, em 24 de setembro de 1973, não continha se quer nenhum artigo que refere à prática e difusão dos desportos (Marzono & Nascimento, 2013).

Além da falta de recursos, a inexistência de uma política desportiva clara, a escassez de técnicos qualificados e de infraestruturas, contribuíram para a estagnação do setor. Ainda assim, foram organizados campeonatos regionais e nacionais, e a Guiné-Bissau participou de competições internacionais entre ex-colônias portuguesas e na Zona II do Conselho Superior de Desporto em África (Mendes, 2000).

O país assinou acordos de cooperação com Portugal, Cuba, URSS, RDA, RFA e França, o que ajudou a mitigar algumas carências a nível desportivo. A partir da década de 1980, começaram a regressar os primeiros quadros formados no exterior, além de ser fundada, em 1981, a Direção Geral dos Desportos (DGD) e, posteriormente, a Escola Nacional de Educação Física e Desportos (ENEFD), o que impulsionou o ensino de educação física e desportos na Guiné-Bissau (Mendes, 2000).

Em 1988, foram criadas as federações de atletismo, basquetebol e andebol. A federação de futebol já existia desde 1974. Em 1992, fundou-se o Comité Olímpico Nacional (CONGB), que possibilitou a estreia do país nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996.

Diante da fragilidade organizativa, o governo promoveu duas Conferências Nacionais de Desporto (1985 e 1997). Essas reuniões, com a presença de dirigentes, técnicos e atletas, procuravam soluções para os desafios do setor. A última destas reuniões teve como lema: “Legislar o Desporto Nacional, Tarefa de Todos Nós”. Apesar da proposta de uma Lei de Bases

do Sistema Desportivo, o documento ainda não foi aprovado pela Assembleia Nacional Popular (ANP), mesmo após quase 30 anos.

O conflito armado de 1998 mergulhou o país em instabilidade política, afetando negativamente o desenvolvimento do País (Seidi et al., 2022). Ainda assim, houve avanços, nomeadamente, o facto de a seleção nacional de futebol (“Os Djurtus”) ter participado na Taça das Nações Africanas (CAN) em 2017, 2019 e 2021. Além disso, o número de federações desportivas cresceu, totalizando 24, muitas delas afiliadas a entidades internacionais. No entanto, a ausência de competições internas obriga algumas federações a contar apenas com atletas que atuam fora do país.

4. As Organizações e o Desporto

O conceito de organização como um sistema de regras e atividades ligadas e ordenadas, vem norteando a teoria organizacional desde os primeiros estudos realizada sobre o conceito weberiano de burocracia (Machado & Fonseca, 2010). Para Teixeira (2022), a organização é processo de estabelecer relação entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em conta os objetivos definidos pela mesma. Uma ideia similar foi reforçada por Carvalho et al. (2023), afirmando que as organizações são constituídas por um grupo social, com uma determinada estrutura, que visa o cumprimento de uma missão e objetivos.

A organização pode ser vista segundo Pires (1998), como organismo vivo ou como uma célula do sistema difícil de compreender e deve ser analisada levando em conta o seu nível de relacionamento com meio ambiente. Carvalho et al. (2023) acrescentam que as organizações podem ser entendidas como sistemas abertos que interagem com meio externo de forma contínua, que transforma recurso em produção de produtos ou serviços.

Neste sentido, Pires (1998) explica que a vida das organizações deve ser conseguida através da sustentabilidade dum homeostasia organizacional, quer a nível interno, pela gestão equilibrada das suas forças e fraquezas, quer a nível externo, através da gestão das oportunidades e das ameaças que surgem da análise que se fez do meio envolvente.

De acordo com Bauer e Mudança (1998), toda a história da teoria das organizações encontra-se permeada pela noção de que os modelos são construídos a partir de premissas que já tenham sido validados pela ciência natural.

O desporto representa a normalização e institucionalização de práticas que surgiram espontaneamente através do jogo (Nunes, 2010). O desporto apresenta vários benefícios na vida das pessoas, entre eles a melhoria da condição física, o aumento da qualidade de vida, diminuição do risco de doença coronária, controlo e diminuição do peso corporal, diminuição do risco de morte prematura, aumento da resistência à fadiga, diminuição das insónias e melhoria da postura e equilíbrio (Leão, 2018). Estes benefícios contribuem para o aumento das horas de lazer, proliferando assim os clubes, as organizações desportivas e projetando o valor social (Homem, citado por de Sousa, 2011). Neste sentido, os clubes desportivos e as organizações desportivos, proporcionaram a generalização da prática desportivas a todos cidadãos, incorporando em maior parte o rendimento desportivo (Pires, 1995 citado por de Sousa, 2011).

4.1. As Organizações Desportivas

O estudo que se apresenta centra-se no âmbito das organizações desportivas sem fins lucrativos com foco nos clubes desportivos, pelo que, torna evidente a necessidade de definir teoricamente o significado de organizações desportivas.

Slack (1991) citado por Soares (2019) entende que a organização desportiva é uma entidade social envolvida na indústria do desporto, orientada através dos projetos elaborados.

Nery (2017) afirma que uma organização desportiva necessita de elaborar e estabelecer um plano que ofereça um conteúdo integral, voltado para formação de atletas, perpassando por um plano temporal que vai desde a iniciação ao alto rendimento.

Fernandes (2009) citado por Mestre et al. (2023) explica que para abordar as organizações desportivas é fundamental contextualizar o papel e o posicionamento das mesmas no seio do sistema desportivo. Nesta perspetiva, Garcia et al. (2018) afirma que foi desenvolvido o modelo dos três sectores desportivos, a partir do qual foram qualificadas as organizações desportivas por sector público, sector privado e sector profissional.

Soares (2019) acrescenta que, com a evolução das organizações desportivas, passaram a existir as organizações com fins lucrativos e as organizações sem fins lucrativos. Para Pedersen et al. (2011), existem três tipos das organizações desportivas:

- **“Organizações públicas”**, são organismos estatais encarregues de proporcionar programas desportivos e de recreação, e que são também responsáveis pela criação e manutenção de espaços e equipamentos desportivos;

- **“Organizações sem fins lucrativos”**, são geridas voluntariamente e as decisões são tomadas por executivos que definem as orientações estratégicas das organizações;

- **“Organizações comerciais (organizações com fins lucrativos)”**, são organizações em que o objetivo principal é a obtenção do lucro.

Como é possível observar, existem diferentes tipologias associadas às organizações desportivas. Não pode ser esquecido que estas categorias existem para apoiar a explicação da realidade, e naturalmente, insuficientes se não for tomado em consideração que cada uma das tipologias apoia o conhecimento e a interpretação de uma parte da realidade. Por este motivo, foram aludidas diferentes tipologias de organizações desportivas.

4.2. Associativismo Desportivo

O associativismo é uma forma de organização, em que indivíduos se unem em torno dos interesses comuns, com objetivos de entre ajuda e cooperação sem fins lucrativos (Carvalho, 2015). O associativismo constitui uma das formas de desenvolver a iniciativa e de exercício de uma responsabilidade com liberdade de forma assumidas pelos habitantes, contribuindo para definir as soluções viáveis dos vários problemas que lhes dizem respeito (Carvalho, 1994 citado por Carvalho, 2009).

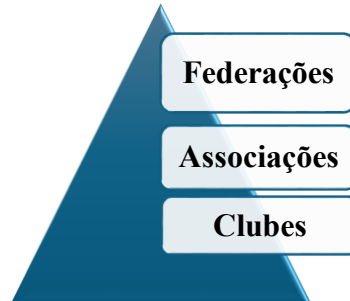
O associativismo desportivo, segundo Soares (2019), visa satisfazer as carências de carácter recreativo e de lazer para fins desportivos. O associativismo desportivo nasceu no século XIX quando as pessoas começaram a unir-se com o intuito de passar tempos livres e de lazer, surgem assim os primeiros clubes recreativos, desportivos e culturais (Solar, 2009 citado por de Sousa, 2011). O mesmo autor, acrescenta que o associativismo desportivo teve um grande desenvolvimento em Inglaterra, em especial na segunda metade deste século.

O associativismo desportivo desempenha um papel importante no que diz respeito ao bem-estar físico, mental e social das pessoas, visto que é a forma única de garantir a possibilidade de praticar desporto para todos os grupos etários (Soares, 2019). Assim, segundo Leão (2018), a partilha da atividade física em comunidade, a satisfação das necessidades lúdicas e recreativas dos seres humanos, em muito se devem ao facto de associativismo desportivo se constituir, na sociedade contemporânea, como uma das formas mais importante da organização social, tornando-se assim, um meio privilegiado da satisfação dos indivíduos.

Soares (2019) afirma que o associativismo desportivo pode ser caracterizado pela sua complexidade própria, onde a representatividade dos clubes desportivos é assegurada pela modalidade desportiva e pela proximidade territorial. O mesmo autor, faz uma referência baseado

na pirâmide hierárquica, na qual os clubes ocupam a base da pirâmide, as associações ocupam a parte central e as federações ocupam o topo da pirâmide.

Figura 1- Pirâmide hierárquica de associativismo desportivo.



Fonte: Soares (2019)

O autor acrescenta que as Associações e Federações têm como objetivo organizar, regular e supervisionar a prática das atividades físicas desportivas.

4.2.1. Clube Desportivo

Em Portugal, de acordo com a Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, no artigo 26º profere-se que “são Clubes Desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”

O clube desportivo é constituído sob a forma de associação e, de acordo com Cunha, (1995) citado por Augusto (2015), o clube desportivo é a unidade base de cada um dos sectores do sistema desportivo que permite localizar em determinado território, qual a atividade dominante. De acordo com o mesmo autor, as pessoas acreditam que o clube integra valores que engradem as suas vidas:

- Seja pela prática, pelo prazer, saúde ou descompressão;
- Pelo consumo do espetáculo desportivo;
- Pelo desejo de pertencer a um grupo ou instituição social;

- Pelo convívio e contactos que proporciona;
- Pelas viagens que origina;
- Pelo saber da competição e pelo disfrutar das emoções sentidas com as vitórias ou derrotas em cada competição;
- Pelo exercício do poder e pelo abandono do anonimato que alguns dirigentes ou delegados conseguem pela sua intervenção;
- Pelo sentimento de utilidade prestado à comunidade e de projeção no futuro, apoiando as gerações mais novas, criando possibilidades de usufruírem de um bem com valor universal como é o desporto e toda a sua envolvência.

Para Araújo (1986) citado por Gomes (2001), o pequeno clube, o clube de bairro, a coletividade popular, tiveram origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem para dar resposta às carências desportivas locais, como processo prático de poderem avançar no sentido da promoção de atividades desportivas destinadas à ocupação dos tempos livres. Estas organizações desportivas, são constituídas por pessoas, tendo por base de formação, o meio sociocultural e estruturam-se de acordo com o processo associativo promovido em função dos princípios de objetivos específicos (Sousa1988 citado por Gomes, 2001).

Segundo Gomes (2014), os clubes desportivos desempenham grande importância na composição e na estruturação das atividades desportivas, de forma a desenvolver o desporto e conseqüente impulso do vertente social. Araújo (1984) citado por Augusto (2015) afirma que os clubes constituem a resposta social habitualmente encontrada por parte das populações, no sentido de ultrapassar carências que se verificam no contexto da educação física e desporto locais. Neste sentido, o mesmo autor afirma que é nos clubes desportivos que se encontram soluções para os seguintes aspetos:

- Necessidades globais ou parciais da população em termos de manutenção e ocupação de tempos livres através do desporto, sem preocupações ou interesses pela competição sistemática e organizada;
- Iniciação e aprendizagem de determinadas modalidades com reconhecimento do interesse formativo e educativo;
- Necessidades de grupos restritos de praticantes desportivos se dedicarem ao treino e à especialização desportiva.

Heinemann (1988) citado por Gomes (2014), defende que as relações sociais existentes nos clubes são um fator importante na sustentabilidade e no desenvolvimento do mesmo, neste sentido, a gestão dos clubes desportivos, não deve ser apenas para a obtenção do lucro, mas sim para o fomento das relações sociais. Gomes (2001) acrescenta que os clubes desportivos, sendo organizações desportivas, implicam a existência de pessoas, os chamados dirigentes desportivos, com a responsabilidade de os organizarem, de definir os objetivos, promover as atividades e assegurar o seu pleno funcionamento e o futuro da própria organização desportiva.

Os clubes desportivos têm funções sociais importantes, onde se inclui a ética, que engloba um conjunto de regras que permitem o relacionamento entre seres humanos envolvidos nas práticas desportivas (Gomes, 2014). O mesmo autor afirma que esta função, varia de país para país, visto que a importância desportiva varia consoante o lugar. Carvalho (2001) citado por Gomes (2014) destaca algumas funções sociais dos clubes desportivos:

- A cooperação do clube com outras instituições;
- Responsabilizar os sócios, uma vez que, a participação ativa dos sócios permite a discussão dos interesses do clube;
- Formar os dirigentes numa via do progresso, educativo e cultural;

- Promover a sua relação com o poder central.

Mas, para além desta classificação, Ferrando et al. (2017) avançam que um dos aspetos diferenciadores da cultura organizativa dos clubes desportivos está associado à democracia da sociabilidade (participação, construção de uma comunidade) e a comunicação entre iguais.

4.2.2. Federação Desportiva

As federações desportivas são associações de direito privado sem fins lucrativos, constituídas por clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, praticantes, ligas, técnicos, árbitros e demais entidades que promovem ou contribuem para o desenvolvimento da respetiva modalidade desportiva (Oliveira, 2018). Roque (2015) acrescenta que as federações desportivas procuram servir os interesses de todos os envolvidos de uma determinada modalidade desportiva, gerir e desenvolver a mesma de melhor forma possível.

De acordo com Batista (2005) citado por Roque (2015) o desenvolvimento das modalidades desportivas, é um dos papéis importantes das federações desportivas, direcionando a sua vocação em busca de diversas finalidades como:

- O incentivo à prática da modalidade;
- O aumento do número de praticantes em geral;
- O aumento do número e a melhoria de resultados dos atletas de alta competição;
- A formação dos seus técnicos e agentes;
- A organização de eventos desportivos de sucesso.

Estatutariamente, Oliveira (2018) afirma que as federações desportivas, devem propor-se a prosseguir determinados objetivos gerais:

- Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas;
- Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados;
- Representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais.

Nota-se que, as federações desportivas nacionais integram as organizações desportivas internacionais que organizem provas desportivas com carácter internacional.

No caso particular da República de Guiné-Bissau, a Federação de Futebol da Guiné-Bissau (FFGB), é uma pessoa coletiva do direito privado, de tipo associativo, de utilidade pública e sem fins lucrativos. Fundada no dia 10 de setembro de 1974 e membro filial da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) e da Confédération Africaine de Football (CAF) desde 1986, atualmente com sede em Bissau (Estatutos de Federação de Futebol de Guiné-Bissau, 2025).

Esta organização participou na criação da União das Federações de Futebol de Língua Portuguesa, em maio de 2022, em Lisboa, sob a iniciativa das federações portuguesa (Federação Portuguesa de Futebol) e brasileira (Confederação Brasileira de Futebol). A referida entidade, é uma associação internacional, de federações de futebol de países que têm a língua portuguesa como idioma oficial. A sua criação foi inspirada na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), já existente desde 1996.¹

¹ <https://revistacomunidades.pt/uniao-das-federacoes-de-futebol-de-lingua-portuguesa-criada-em-lisboa/>

O seu principal objetivo é reforçar a cooperação entre os países, a promoção de iniciativas multilaterais que elevem o nível técnico e reforcem a contribuição do desporto para o desenvolvimento humano, económico e social. Por outro lado, procura avançar na progressiva afirmação internacional do conjunto das federações de futebol de língua portuguesa.

A FFGB é o responsável principal das diferentes seleções guineenses de futebol, assim como a organização das seguintes competições em parceria com a LGCF:

- a) Campeonato Nacional da I Divisão (Primeira Liga);
- b) Campeonato Nacional da II Divisão (Segunda Liga);
- c) Campeonato Nacional da III (Liga Regional);
- d) Campeonato Feminino;
- e) Campeonato u-16/17;
- f) Campeonato u-14/15;
- g) Campeonato de Iniciados;
- h) Campeonato Futsal;
- i) Futebol de Praia (*Beach Soccer*);
- j) Taça da Guiné-Bissau;
- k) Super taça.

4.2.2.1. A Organização das Competições de Futebol Masculino Guineense

Por se tratar de um estudo sobre o perfil dos dirigentes desportivos e das práticas de gestão dos clubes das ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau, nomeadamente: Primeira Liga (Campeonato Nacional da I Divisão), Segunda Liga (Campeonato Nacional da II Divisão) e Liga Regional (Campeonato Provincial ou Campeonato Nacional da III Divisão), importa abordar a

realização das três competições não profissionais, mas antes, far-se-á a explicitação sobre a divisão administrativa de República de Guiné-Bissau.

Administrativamente, a Guiné-Bissau encontra-se dividida em Setor Autónimo de Bissau (SAB) e mais oito (8) Regiões: Gabu, Bafatá, Oio, Cacheu, Biombo, Quinara, Tombali e Arquipélagos dos Bijagós (INE, 2009).

- **Primeira Liga (Campeonato Nacional da I Divisão)**

O Campeonato Nacional da I Divisão masculino, assume-se como uma referência competitiva nacional para o futebol guineense, é o escalão máximo do futebol no país. É constituído por 16 clubes dispersos em todas as regiões de Guiné-Bissau incluindo o SAB.

Esta competição, é disputada por pontos, tem obrigatoriamente duas voltas, com 30 jogos disputados por cada clube, sendo 15 jogos na primeira volta e 15 jogos na segunda. Visto que os participantes encontrar-se-ão todos entre si, uma vez na condição de visitado e outra na de visitante.

No final desta Competição, o clube com maior pontuação, é considerado campeão da Primeira Liga e as duas últimas equipas na tabela classificativa, são automaticamente despromovidos à segunda divisão do campeonato nacional.

- **Segunda Liga (Campeonato Nacional da II Divisão)**

O campeonato nacional da segunda divisão, também não profissional, é constituído por 22 clubes dividido em 2 séries (A e B), cada série é composta por 11 clubes. Esta competição é disputada por pontos em cada série, no formato de 1 contra todos, com 20 jogos disputados, sendo 10 na primeira e 10 na segunda volta. Os primeiros classificados desta competição, terão acesso automático ao escalão máximo do campeonato sénior do futebol masculino e ainda

disputam a prova para o campeão da segunda divisão. Os dois últimos lugares na tabela classificativa, são automaticamente despromovidos para o escalão inferior.

- **Liga Regional (Campeonato Nacional da III Divisão ou Liga Provincial)**

Relativamente ao campeonato Nacional da III Divisão ou Liga Regional, criada na época desportiva 2023/2024, disputada por mínimo de 10 clubes em cada região ou zona. A sua organização é da competência das respetivas delegações regionais criadas pela FFGB, localizadas em todas as regiões, exceto Regiões de Bafatá e Gabu, sem Liga no primeiro ano de estreia desta nova competição criada pela FFGB.

A referida competição, subdivide-se em 5 Ligas, nomeadamente: Liga Regional de SAB e Biombo, Liga Regional de Oio, Liga Regional de Cacheu, Liga Regional de Bolama-Bijagós, Liga regional de Quinara e Tombali. Porém, cada uma destas Ligas é composta por 10 clubes com exceção da Liga Regional de SAB e Biombo que tem 22 clubes.

A liga Regional é composta por duas fases: a 1ª fase e a 2ª fase (apuramento de campeão regional). A primeira fase das Liga é composta por 10 clubes, cada clube disputa 18 partidas em duas voltas, sendo nove na primeira e nove na segunda volta. Os clubes encontram-se duas vezes, uma na qualidade de visitado e outra na qualidade de visitante, e a disputa realiza-se por pontos.

A Liga com mais de 10 clubes, neste caso, a Liga regional de SAB e Biombo, confrontam em duas series (A e B), cada série com 11 clubes, sendo que, em cada serie é disputada em 20 partidas (10 na primeira volta e 10 na segunda), os vencedores de cada série confrontam-se para apurar o campeão da referida Liga.

Relativamente a 2ª fase (apuramento do campeão da Liga Regional), um clube de entre os melhores classificados de cada Liga, é apurado para esta fase, disputada por cinco clubes, dividido em duas séries (uma série com dois clubes e a outra com três clubes), que jogam entre

si, numa única volta e por pontos, um na qualidade de visitado e outra na qualidade de visitante, conforme o sorteio.

Os vencedores de cada série, disputam entre si, num único jogo, no campo a indicar pela FFGB para o apuramento do campeão e vice-campeão da prova regional. A equipa campeã vice-campeão da Liga Regional, ascenderão imediatamente a 2ª Liga Nacional na época seguinte.

5. A Gestão das Organizações

A gestão pode ser conceptualizada como processo que resulta na obtenção dos resultados com o esforço dos outros, mediante os objetivos da organização com ou sem fins lucrativos, em que as pessoas trabalham juntas, com a finalidade de alcançar os objetivos definidos pela organização, o que não seria possível se as pessoas trabalhassem de forma individual (Teixeira, 2022).

Para Carvalho et al. (2023), a gestão é o processo de administrar, coordenar os recursos de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos da organização. Por outro lado, os mesmos autores referem que a gestão é o processo de planeamento, organização, direção e controlo da afetação de recursos para o alcançar as metas estipuladas pela organização.

Sesinando et al. (2022) referem que a gestão pode ser encontrada em diversas esferas da sociedade contemporânea, na qual se desenvolve um conjunto de atos e comportamentos que necessitam da aplicação de diferentes competências. Leão (2018) por sua vez, define a gestão como uma metodologia de trabalho aplicada para alcançar os objetivos de uma forma mais eficaz.

5.1. A Gestão Desportiva

A gestão do desporto é uma área relativamente recente para o conhecimento científico, tendo surgido há pouco mais de 50 anos, devido à evolução do desporto a nível global (Liu &

Lin, 2012). Segundo Sesinando e Teixeira (2021), em resposta aos novos paradigmas no desporto e o contributo para o equilíbrio dentro sociedade, levaram a gestão de desporto a ganhar mais destaque e, em particular, a importância de uma boa liderança nas organizações desportivas. A gestão desportiva tem essência por ela própria, sendo um espaço aberto à intervenção das mais diversas especialidades, que, essencialmente, estão relacionadas ao contexto em que a gestão é exercida (Pires & Sarmiento, 2001).

Dias (2021) define a gestão desportiva como uma forma de aplicar os princípios de gestão face a determinadas entidades desportivas como autarquias, federações desportivas, clubes desportivos, através da composição das sinergias no âmbito dos recursos humanos aplicado ao nível da articulação profissional. Para Lopes e Pires (2004), devido à necessidade de encontrar soluções viáveis para resolver problemas imprevisíveis nas organizações desportivas, surge assim a gestão desportiva como “Chave na Mão” para gerir as rotinas das organizações desportivas, permitindo concretizar e desenvolver projetos novos. Os mesmos autores (Lopes & Pires, 2004) consideram ainda que a gestão do desporto não nasceu de geração espontânea, mas como resultado de um processo longo de evolução, do qual, agora, começam a existir as primeiras sínteses reflexivas.

Segundo Lopes e Pires (2004), a gestão desportiva surgiu na América do Norte, em que as organizações desportivas foram desenvolvidas com base numa lógica de negócio, no qual, os clubes exigiam um elevado rendimento dos profissionais, nomeadamente, jogadores, treinadores, dirigentes, e de todos os intervenientes envolvidos. Os clubes eram considerados como empresas, em que os funcionários eram os jogadores que asseguravam o seu produto, e cujos clientes eram os adeptos que garantiam o retorno financeiro do negócio (Soares, 2019).

Ao longo da sua evolução, a gestão desportiva passa a abranger um conjunto de elementos ligados com a atividade desportiva, o que de certo modo correspondem à organização e planeamento de atividade desportiva (Sesinando & Teixeira, 2022). Os mesmos autores (Sesinando & Teixeira, 2022) afirmam que o planeamento, organização, direção e controle, são funções básicas da gestão associadas ao contexto da organização desportiva com o objetivo de desenvolver e aumentar a prática desportiva. Ainda descrevem que a gestão do desporto adapta à realidade em que as organizações se encontram inserida, modelo de gestão importado das outras áreas através das ações, processos, teorias, e ferramentas, que permite resolver problemas e procurar o sucesso dentro desta área multidisciplinar e dinâmica.

6. A Liderança nas Organizações Desportivas

Quando se fala das lideranças nas organizações, é fácil perceber que qualquer organização, seja ela, com ou sem fins lucrativos, precisa da sua liderança (Sesinando & Teixeira, 2021).

A liderança nas organizações tem suscitado o interesse dos estudiosos destas matérias desde há muito tempo (Teixeira, 2022). O autor (Teixeira, 2022) acrescenta que algumas das primeiras pesquisas sobre a lideranças nas organizações conduziram à tentativa de definir as características do líder, em oposição ao não líder, pela análise das características ou traços dos líderes efetivos conhecidos. Segundo Carvalho et al. (2023), a liderança nas organizações implica a existência de um líder que inspira e envolve um grupo, mais ou menos alargado de colaboradores.

O desenvolvimento da liderança no contexto da gestão desportiva, é uma preocupação do ponto de vista organizacional e não individual (Whales et al., 2025). Os mesmos autores afirmam que é fundamental que a organização crie ambiente adequado ao desenvolvimento da liderança.

Segundo Neves (2002), nas organizações as pessoas devem ter noção que fazendo melhor é que se consegue aumentar a performance e conseqüente criação do valor para a organização. Neste sentido, o comportamento de um líder, influencia significativamente a performance dos subordinados e da organização (Yukl, 1989 citado por Neves, 2002).

Segundo Carvalho et al. (2023), o crescimento das organizações depende do bom desempenho dos seus subordinados, relacionado com estilo de lideranças adotado pelo líder. Assim, estes autores acrescentam que existem vários estilos de lideranças dos quais destacaram os seguintes: autoritário, democrático e liberal ou *laissez-faire*.

- Autoritário - é aquele que define as equipas de trabalho sem o envolvimento dos subordinados;
- Democrático - é um tipo de líder que estimula e promove o debate de ideias na equipa;
- Liberal ou *laissez-faire* - é a liderança em que o líder não se impõe à equipa, não dá conselhos, apoio e nem orientações.

A liderança é fator importante na procura de melhores resultados, e pode ser mais relevante quando se trata de entidade desportiva, no qual o desempenho humano é produto principal (Dos Santos et al., 2025).

Para Sesinando e Teixeira (2021), na gestão das organizações desportivas, a liderança é fundamental, no entanto, os gestores desportivos devem não só possuir competências em liderança, como também demonstrar vontade em liderar, visto que desempenham um papel importante no sucesso e no futuro das organizações.

6.1. Recursos Humanos no Desporto

Nos últimos anos, a crescente concorrência, a globalização e as frequentes mudanças nas organizações desportivas, o avanço tecnológico, conduziram à necessidade de repensar a forma como as organizações desportivas devem ser geridas. Neste sentido, a gestão eficaz dos recursos humanos é vital para melhorar os resultados das organizações desportivas (Cuskelly et al., 2006). Fernandes (2011) considera que o desempenho das organizações desportivas se encontra dependente da eficácia e eficiência da gestão dos recursos humanos, dado que estes assumem um papel fundamental no funcionamento das mesmas, tendo em consideração o trabalho efetuado.

Para Carvalho et al. (2023), a qualidade e a intensidade das relações sociais existentes entre os recursos humanos dentro de uma organização, têm um papel importante na consolidação do sucesso e a execução das estratégias a médio e longo prazo. Nesta ótica, atualmente, a qualidade dos recursos humanos é bastante valorizada nas organizações, uma vez que assume ser um fator de distinção dos produtos e serviços do desportivo, e que de certa forma, consciencializa os gestores das organizações desportivas a apostarem na excelência (Mira, 2012 citado por Sesinando & Teixeira, 2022). No desporto, é importante que as organizações apostem nos seus recursos humanos, dando-lhes formações, motivação, reconhecimento.

A gestão dos recursos humanos desempenha um papel importante em qualquer organização, nas organizações sem fins lucrativos (OSLF), assume uma importância acrescida, visto que, em muitos casos, os trabalhadores são o ativo mais importante e alavanca para a concretização das suas estratégias (Teixeira, 2022). O mesmo autor acrescenta que os empregados, pelas características dos serviços prestados, não podem ser substituídos por investimentos técnicos (equipamentos). Neste sentido, Carvalho et al. (2023) afirmam que o conhecimento que é detido pelas organizações está sediado nos seus recursos humanos, e não em

equipamentos ou em outros recursos. No entanto, as organizações desportivas, sendo parte integrante da OSFL, devem ter presente que a estratégia tem um impacto no fator humano e vice-versa.

As organizações integram-se na sociedade de que fazem parte e dela recebem uma influência cultural maior ou menor, em regras, diferentes de região para região. No entanto, há que enquadrá-la na cultura nacional do país em que se encontram (Teixeira, 2022).

A motivação dos trabalhadores na OSFL, tem origem em fatores inerentes à crença na missão da sua organização, a sua oportunidade de prestar serviços às comunidades e o seu envolvimento nas questões da tomada de decisões, fatores que se apresentam de grande importância não só a nível motivacional, mas também no que se refere o processo de recrutamento e retenção do pessoal (Teixeira, 2022).

Carvalho et al. (2023) afirmam que a qualidade e intensidade das relações sociais estabelecidas entre os recursos humanos da organização contribuem de forma decisiva no processo para consolidação do sucesso e a execução das estratégias.

De acordo com o entendimento de Gomes (2001), a necessidade de encontrar respostas para problemas da sociedade, contribuiu para a evolução do conceito do desporto, que nos dias atuais é considerado como um produto ou serviço, o que levou o aumento das organizações desportivas. Hoje, muitas das OSFL desenvolvem a sua atividade baseada no trabalho voluntário, sendo as suas contribuições para a organização de significativa importância. Nesta perspetiva, os clubes desportivos enquanto organizações desportivas e parte de OSFL não fogem a esta realidade, devido as atividades que desenvolvem e que dependem muito dos seus recursos humanos e financeiros (Garcia et al., 2018).

6.2. O Dirigente Desportivo

O *Dictionnaire Juridique du Sport* (Matos, 2001) define o dirigente desportivo como pessoa que trabalha na administração ou pela atividade de uma organização desportiva como por exemplo: clubes, federações e associação desportiva. Já Homas (1998) citado por Trindade (2020), afirma que o dirigente desportivo é um agente invisível na organização, que de certo modo, tende a ser visto de forma limitada com predomínio mais ao nível das suas experiências do que da sua própria caracterização e participação.

Segundo Matos (2001), a organização desportiva está muito dependente do empenho dos dirigentes desportivos, visto que, oferecem incansavelmente os seus esforços e inteligência, o seu tempo livre, sacrificando assim as suas famílias e carreiras profissionais.

De forma a dar resposta às exigências das atividades desportivas, as organizações desportivas necessitam de dirigentes com disponibilidade e competências para trabalhar e desenvolver as suas áreas funcionais (Sesinando et al., 2022). Para Carvalho (1997) citado por Augusto (2015), o dirigente desportivo deve ser a pessoa com competências para gerir bens imobiliários do clube desportivo, como aluguer da sede, gestão em termos de funcionamento, da manutenção etc. O mesmo autor, no seu estudo sobre perfil dos dirigentes desportivos (Augusto, 2015), concluiu que os dirigentes desportivos são considerados como os principais responsáveis para garantir a dinamização, o funcionamento sustentável, e uma gestão eficaz e realista de acordo com a dimensão da respetiva organização desportiva.

Segundo Matos (2001), o dirigente desportivo não pode ser um desconhecedor da causa e dos valores desportivos, não pode ser dirigente por motivação, necessidades e interesses alheias ao desporto. Ser dirigente desportivo implica gerir pessoas, organização e sistemas com características, culturas e padrões de comportamento próprios, que têm de ser conhecidos e

considerados (Pires, 1998 citado por Matos, 2001). Assim, Carvalho (1997) citado por Augusto (2015), anuncia um conjunto de exigências técnicas, no qual os dirigentes se devem integrar para dirigir um clube:

- Deve ser um homem de terreno, com capacidade de organizar, de compreender o significado daquilo que organiza, e de respeitar os valores que justificam a organização em favor da população-alvo;
- Deve desempenhar funções formativos, única forma de justificar a atividade desportiva que constitui a origem da ação de clube;
- Deve possuir qualidades de comunicação para fazer ouvir a sua voz, e afirmar-se perante o poder e as outras categorias de dirigentes;
- Deve adquirir capacidades de gestor de pessoal, de espaços e equipamentos, de forma a obter a máxima rendibilidade dos limitados meios que possui;
- Deve estar ciente da sua função de modo a poder enfrentar as tentativas do Estado em se imiscuir, regulando direta ou indiretamente a sua atividade, e impedir os comerciantes de se apoderarem, em seu proveito, da atividade desportiva realizado pelo clube.

As várias funções e tarefas do dirigente desportivo, quer no âmbito da gestão funcional, como da gestão de recursos humanos e de gestão logística impõe, cada vez mais, a necessidade formativa destes agentes, para o sucesso de todo o processo operacional das instituições desportivas (Trindade, 2020).

Assim sendo, o dirigente desportivo tem o dever de adquirir formação inicial e contínua, para poder cumprir o seu papel com competência e profissionalismo que lhe permita entender a natureza das tarefas e problemas dos diferentes sujeitos que lhes compete dirigir (Matos, 2001).

Carvalho (1997) citado por Trindade (2020) as organizações desportivas podem contar com dois tipos principais de dirigismo: o profissionalizado e voluntário.

O Comité Olímpico de Portugal (2019) define dirigente profissionalizado como uma figura ligada à gestão e desenvolvimento das organizações desportivas, com formação na área de desempenho e com contrato remunerado, proporcional às responsabilidades do cargo que ocupa. No que se refere ao Dirigente Voluntário, a mesma entidade desportiva portuguesa define-o como um dos pilares fundamentais dos sistemas das organizações desportivas, cujo papel passa por assumir a responsabilidade pela gestão das instituições, não sendo financeiramente remunerado.

Na ótica do presente trabalho, importa reforçar apenas o dirigente desportivo voluntário. Carvalho (1997) citado por Trindade (2020) identifica três tipos de dirigente voluntário:

- **Os dirigentes pontuais** - que são parentes de atletas, que disponibilizam o seu tempo para apoiar uma determinada secção, através da prestação de serviços (transporte e organização de eventos extraordinários, entre outros);
- **Os dirigentes especializados** - que se caracterizam por ter algum *background* na modalidade, possuindo algumas destrezas adquiridas para o cargo, através de formações organizadas pelo clube, pela Federação ou por Associações Regionais;
- **O dirigente representativo** - que é eleito em Assembleia Geral, com poderes decisórios dentro do clube e da secção a que presta serviços.

Contudo, a caracterização dos Dirigentes Desportivos Voluntários não é estática, tal como o desporto, encontra-se em constante evolução (Augusto, 2015).

6.3. O Papel dos Gestores Desportivos

Nos tempos atuais é notório que o desporto desempenha um papel extremamente influente na sociedade, sendo um fenómeno social com grande significado à escala mundial, em

vários sectores da sociedade. É da competência do gestor desportivo estar preparado para responder a esta transformação e adaptar-se da melhor forma às necessidades que este mercado emergente exige, e que sofrem uma mutação constante (Reis, 2016).

A importância do gestor desportivo no atual processo do desenvolvimento desportivo está cada vez mais patente na sociedade e nas próprias organizações, por conta da relevância da sua atuação na estrutura organizacional, que exige mais profissionais qualificados (Barros et al., 2013). Porém, os atuais gestores desportivos estão conscientes que coordenar pessoas dentro de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, é um fator importante face ao modo como a organização funciona e como se relaciona com os diversos atores (*stakeholders*), adeptos, fornecedores e entre outros. Assim sendo, os gestores desportivos têm responsabilidades específicas sobre a realidade das organizações desportivas ou clubes desportivos.

As áreas de atuação de um gestor no setor desporto são multidisciplinares, exigindo um conjunto de competências de elevada complexidade e que se interligam (Carvalho et al., 2023). As funções associadas ao gestor desportivo podem variar de acordo com: o tipo de organização, a cultura organizacional e as políticas de cada país (Sesinando & Teixeira, 2022). É neste sentido que Mendes (2000) defende que o envolvimento desportivo deste ator, deve depender do que ele produz no seu trabalho e que deve ser um fator da mudança, uma vez que deve ser portador de conhecimentos, competências e habilidades que lhe possibilitem uma intervenção com eficácia no processo do desenvolvimento desportivo.

6.3.1. Funções do Gestor Desportivo

O gestor é aquele que numa organização planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, a fim de produzir um determinado resultado. Neste sentido, o desenvolvimento do

trabalho do gestor pode ser avaliado em função dos critérios de eficiência e eficácia dos resultados alcançados (Maçãs, 2006).

Mintzberg (1975) citado por Maçãs (2006) concluiu que as funções da gestão passam necessariamente pelo cumprimento de quatro grandes pilares fundamentais:

1. **Planeamento** - o processo de determinar, antecipadamente, o que deve ser feito e a forma de o fazer, ou seja, trata-se de fazer acontecer aquilo que pretendemos que aconteça.

2. **Organização** - estabelecer um conjunto de normas de funcionamento interno, relacionando pessoas e recursos disponíveis a fim de atingir os objetivos pretendidos, atribuindo funções claras e específicas aos membros da organização de modo a incrementar as suas potencialidades.

3. **Direção** - consiste no processo de influência do comportamento dos outros na organização, tendo como base a motivação (reforço da vontade para atingir os objetivos), a liderança (levar as pessoas a fazer aquilo que pretendemos) e a comunicação (passar informação, ideias, conceitos).

4. **Controlo** - passa pela análise do desempenho da organização e das pessoas nas respetivas funções, de acordo com standards existentes ou objetivos previamente definidos.

De acordo com Lopes e Pires (2004), o desporto é visto como setor de intervenção profissional diversificado com muitas potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional, bem como no da emergente economia social. Os mesmos autores sinalizaram as seguintes entidades para a atuação do gestor do desporto:

- Estruturas estatais descentralizadas segundo uma dinâmica territorial mais ou menos orgânica;

- Estruturas profissionais de acolhimento tanto a nível internacional, como nacional;
- Estruturas de poder local com capacidade de intervenção no mundo do desporto;
- Um crescente número de federações desportivas internacionais e nacionais;
- Um número indeterminável de associações regionais de modalidades;
- Milhares de clubes, grandes, médios e pequenos;
- Ginásios e centros de fitness;
- Empresas de serviços desportivos;
- Empresas de marketing e publicidade.

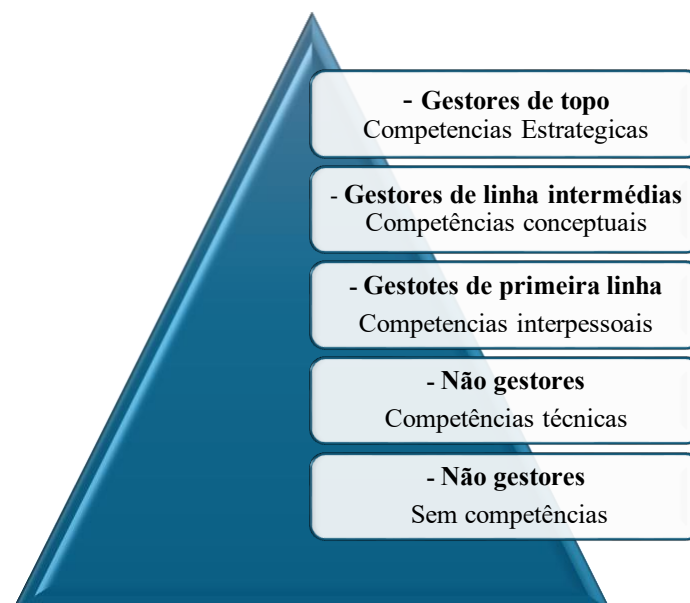
Zanetta et al. (2022) afirmam que a identificação do perfil dos gestores desportivos torna-se fundamental para traçar panorama de quem está a dirigir uma organização desportiva. Os autores (Zanetta et al., 2022) acrescentam que é importante compreender o exercício da sua atuação, as limitações e as potencialidades das formações realizadas e, inclusive, para propor melhorias nos pontos negativos das suas qualificações. Karnas (2010) ao analisar diversos estudos sobre as funções e tarefas de um gestor desportivo, entende que a área de atuação de um gestor desportivo é o local onde a sua atividade profissional é exercida: gestor de clube desportivo, gestor de federação e confederação, gestor de modalidade desportiva específica, gestor de órgãos governamentais ligados ao desporto, gestor de empresas desportivas e gestor de outras organizações desportivas. Joaquim et al. (2011) acrescentam que o exercício da função dos gestores desportivos ao longo dos anos tem como protagonistas os profissionais com designações diferentes, nomeadamente administradores, diretor técnico, técnico e dirigentes desportivos, não obstante as atividades desempenhadas serem iguais.

6.3.2. Áreas de Competência do Gestor Desportivo

Para exercer as funções anteriormente mencionadas por Maças (2006), Dias (2021) entende que o gestor deve ser portador de um conjunto de competências operacionais que abrangem as áreas do planeamento de eventos, marketing estratégico, comunicação, relações interpessoais, liderança e conhecimentos ao nível da legislação desportiva.

Segundo Pires (1998), as pessoas que gerem o desporto na vertente estratégica das organizações ou sistema, na maioria das situações, não têm competências a nível do conhecimento nesse domínio. Neste sentido, o mesmo autor (Pires, 1998) indica que os cargos ocupados a nível da gestão, que podem atingir patamares da decisão estratégica e que são ocupados por pessoas sem preparação para os desempenhar.

Figura 2 - Da Célula à gestão.



Fonte: Adaptado de Pires (1998)

O gestor desportivo deve apresentar uma série de competências específicas para atuar na área, com o intuito de superar os desafios de dirigir organizações desportivas que estão sempre em constantes mudanças (de Miranda et al., 2017).

Neste sentido, Carvalho et al. (2023) apontam três competências essenciais:

- i. Competências humanas, permitem trabalhar em equipa, capacidades para liderar, motivar, coordenar, comunicar e resolver conflitos.
- ii. Competências técnicas, ligadas a tarefas específicas, capacidades e conhecimentos específicos na área financeira.
- iii. Competências conceptuais, que se referem à capacidade de pensar e de análise da organização no seu todo.

As competências da gestão desportiva obrigam a uma adaptação ao contexto, visto que diferentes realidades exigem diferentes tipos de intervenção e competências (Sesinando & Teixeira, 2021). Neste sentido, Karnas (2013) afirma que a gestão desportiva é uma área que requer um conhecimento multidisciplinar e que, devido à sua complexidade, torna-se necessária a formação específica nas áreas das competências de um gestor desportivo. Soares (2019) distingue o planeamento, gestão financeira e marketing desportivo como as áreas de competências de um gestor desportivo.

6.3.2.1. Planeamento e Tipos de Planeamento

Segundo Silva (2001) citado por Pereira (2005), o planeamento é fundamental em qualquer organização, e tem origem nas mais remotas civilizações, desde tempos em que o homem sentia a necessidade de realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. A planificação segundo o autor, traz grande benefícios para as organizações desportivas em vários aspetos, como a manutenção da relação positiva entre a organização e o seu ambiente. Para Roque (2015), o

planeamento assume uma das tarefas mais importantes de um gestor desportivos, visto que pressupõe a escolher caminho, avaliar alternativas e a decisão em torno do rumo específico para atingir objetivo definido.

O planeamento consiste em determinar o que deve ser feito de forma antecipado para alcançar os objetivos (Teixeira, 2022). No contexto da organização, é fundamental ter um conhecimento profundo dos ambientes interno e externo, nomeadamente dos pontos fracos e fortes a nível interno, e das oportunidades e ameaças externas (Carvalho et al., 2023). Em suma, o planeamento implica pensar a organização como um todo, no curto, médio e longo prazos.

Pereira (2005) apresenta algumas das vantagens que o planeamento apresenta para as organizações de formas claras e incisivas do ponto de vista do seu campo de atuação:

- Existência de um diagnóstico da situação;
- Visão de conjunto;
- Detecção antecipada dos problemas;
- Intervenção na causa dos problemas;
- Controlo sobre o futuro.

Existem diferentes formas de planeamento em função da posição de quem tem a missão de planear. Assim, Pires (1995) citado por Pereira (2005) anuncia três tipos de planeamento:

- Planeamento operacional;
- Planeamento tático;
- Planeamento estratégico

O planeamento operacional assume as tarefas operacionais diárias, e tem como propósito a utilização de técnicas de planeamentos e software específicos (Pereira, 2005).

O planeamento tático se destina a definir os tempos e os momentos, bem como afetar os recursos que vão permitir a obtenção dos objetivos (Pires, 1995 citado por Pereira, 2005).

No quadro superior da organização, compete realizar o planeamento estratégico e transmitir as linhas estratégicas enquadradoras das ações da organização. Neste sentido, iremos aprofundar o conceito de planeamento estratégico.

O planeamento estratégico segundo Pereira (2005), tem origem no âmbito militar, conectados à definição de objetivos e de meios para os atingir. Para formular um plano estratégico de uma organização, é necessário fazer uma análise de oportunidades e ameaças e cruzá-los com pontos fortes e fracos, estabelecer a missão e definir os objetivos gerais, elaborar planos estratégicos, implementar e controlar para que os objetivos sejam cumpridos (Andreozzi, 2007). Segundo Andion e Fava (2002), o objetivo de planeamento estratégico é fornecer aos gestores e às suas equipas ferramentas para a tomada da decisão, atuar de forma pró-ativa, antecipando às mudanças que ocorrem nas organizações.

O planeamento estratégico é visto como importante instrumento de gestão para as organizações, uma vez que constitui uma das funções a nível da administração, e é através dele que o gestor e a sua equipa estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização, fortificando assim a sua liderança, bem como o controlo da sua atividade (Andrion & Fava, 2002).

O planeamento estratégico determina as diretrizes essenciais de uma organização desportiva por um período longo, no que diz respeito à definição dos objetivos gerais e implantação da organização de acordo com ambiente em que se opera (Perira, 2005)

O planeamento, nas organizações desportivas, é uma parte integrante da gestão e coordenação das suas atividades (Roque, 2015). O mesmo autor afirma que a capacidade de planear assume um desenvolvimento no caminho e orientação para as organizações desportivas atingir os seus objetivos. Segundo Leão (2018), ao longo dos anos as estruturas da gestão desportiva evoluíram bastante a nível da organização dos eventos desportivos, estas evoluções obrigam que os dirigentes desportivos tenham domínios em diferentes áreas como planeamento, gestão financeira e marketing.

6.3.2.2. Gestão Financeira

O termo gestão financeira geralmente é usado para distinguir indivíduo responsável pela tomada de decisões a nível do investimento ou financiamento dentro de uma determinada organização (Dos Santos et al., 2014). De acordo com Machado e Ferreira (2021), a gestão financeira nas últimas décadas, tornou-se parte importante na tomada de decisão no dia-dia das organizações, contribuindo na redução de riscos e no aumento de retornos financeiros.

A gestão financeira, segundo Bittencourt e Palmeira (2012), é um conjunto de atividades administrativas que abrange administração, planeamento, análise e controle, cujo objetivo é aumentar os resultados financeiro ou económicos da organização. Dos Santos et al. (2014) afirmam que a administração financeira é da responsabilidade do gestor, que desempenha uma vasta tarefa como análise de investimentos, análise de crédito, captação de recursos, orçamentos, administração da caixa e previsão financeira. Segundo Santos (2012) citado por Roque (2015), a gestão financeira contempla todo um conjunto das tarefas ligadas à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros. O autor afirma que é da competência do gestor:

- a) A determinação das necessidades de recursos financeiros na organização;
- b) A obtenção desses recursos da forma mais vantajosa;

- c) A sua aplicação criteriosa;
- d) O controlo das aplicações dos fundos obtidos;
- e) A rentabilidade dos investimentos efetuados.

Pires e Lopes (2004) citado por Cruz (2022), afirmam que é muito importante que se faça a gestão financeira em função dos objetivos a atingir, que se devem coadunar com a vocação (aquilo que a organização tem de fazer) e a missão (a maneira especial como a organização cumpre a sua vocação) dum dada organização desportiva.

O bom funcionamento das organizações desportivas depende, em parte, dos meios monetários que têm à sua disposição (Wladimir, 1988 citado por Gomes, 2014). Neste contexto, os clubes desportivos enquanto organizações desportivas, para alcançar os seus objetivos desportivos, devem incluir nas suas gestões, a gestão financeira (Gomes, 2014). Contudo, a gestão financeira no âmbito das organizações desportivas, é uma das áreas mais importantes, nesta lógica, deve exigir maior atenção por parte dos gestores desportivos (Claudin, 2016).

6.3.2.3. Marketing Desportivos e sua Evolução

O marketing desportivo, na opinião de Bertoldo (2000) citado por Oliveira e Cunha (2019), refere-se a um conjunto de atividades ligadas à prática desportiva e à promoção das modalidades desportivas, clubes e associações, através dos eventos desportivos ou através dos patrocínios de equipas desportivas. O marketing desportivo segundo Sá (2024), pode ser entendido como um conjunto de ações e prestações produzidas com a finalidade de satisfazer as necessidades, expectativas e desejo do consumidor do desporto. O mesmo autor (Sá, 2024) afirma que este conjunto de ações e prestações, abrange dois grandes segmentos:

- “**Os produtos e os serviços desportivos**” que são construídos e se relacionam diretamente com consumidor desportivo.
- “**As ações de marketing**” de outros produtos ou serviços que usam o desporto como meio de comunicar junto dos seus consumidores desportivos.

Figura 3 - Marketing Desportivo



Fonte: Sá, 2024, p.5

O desafio do marketing desportivo, na opinião de Paulico (2008), prende-se com a construção de uma base sólida de consumidor, garantir adeptos, patrocinadores, meios de comunicação, mas também o financiamento do governo às organizações desportivas. Este autor, afirma que o marketing desportivo tem como objetivo promover a divulgação de produtos e serviços desportivos aos consumidores do desporto. Neste sentido, o gestor desportivo deve tomar em linha de conta uma análise aprofundada sobre o mercado e a probabilidade de a sua ideia ter sucesso (Sá, 2024).

Na configuração social do desporto atual é notório o envolvimento que se expressa no interesse pela competição desportiva, pelos resultados dos campeonatos, e por todo um conjunto de aparato que lhe é inerente, quer a nível organizativo, quer a nível do espetáculo desportivo, encontrando-se um complexo mercado mediático que assegura a sua difusa (Marivoet, 1997). É

neste sentido que da Silva (2021) afirma que as organizações desportivas têm vindo a utilizar o marketing como forma de estabelecer uma base sólida de ligação com os consumidores.

A evolução do marketing desportivo foi influenciada por mudanças no tamanho do mercado, na taxa de crescimento do mercado, na rentabilidade industrial, na política governamental, tecnologia, nas preferências dos consumidores e na economia do país (Pitts & Stotler, 2002 citado por da Costa & Sarmiento, 2012).

A terminologia “marketing desportivo” surgiu em 1978 na revista *Advertising Age* para descrever as atividades do consumidor do produto, da indústria e dos responsáveis do marketing que a partir dessa altura começam a utilizar intensamente o desporto como um veículo de promoção (Mullin et al., 1999 citado por Paulico 2008). Proni (1998) afirma que o marketing desportivo ganhou o seu impulso nos anos 70, quando grandes empresas como Philips Morris e Coca-cola começaram a patrocinar o desporto em campanhas mundiais. Na década de 1990, a transmissão de desporto pela televisão ao vivo massifica-se, a imprensa especializada passou a ter uma relevância brutal, globalização da indústria através da internet, que passa a ser consumida a toda a hora e em qualquer lugar (Sá, 2024). Nesta década, a empresa como Nike começou a investir no mercado desportivo a nível internacional, disputando assim a posição com Adidas (Proni, 1998). O mesmo autor acrescenta que em 1996, a Nike gastou cerca de US\$ 100 milhões com patrocínio a atletas e entidades desportivas de várias partes do mundo, buscando ampliar seus mercados.

Deste modo, para além das funções tradicionais do gestor desportivo, há um conjunto de novas funções (e da sua interligação) que importa atenção por parte dos indivíduos que assumem estas tarefas e responsabilidades.

II. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao longo da história da humanidade, a ciência tem evoluído da prática à abordagem sistematizada, procurando não só o entendimento, como também a verificação e validação de hipóteses (Fonseca, 2010). Neste contexto, o autor acrescenta que a importância da metodologia científica na investigação, sendo um pilar fundamental, na medida em que fornece diferentes diretrizes que ajudam a orientar o investigador ao longo do seu processo de investigação, permitindo assim a confiabilidade e relevância dos resultados obtidos. De acordo com da Silva (2023), a metodologia científica ajuda o investigador a planear, executar e comunicar uma investigação de forma adequada e eficiente. Neste sentido, para além do primeiro passo realizado (revisão da literatura) que aborda conteúdos relevantes para o estudo em análise, procedimento necessário para fundamentar e esclarecer o problema em estudo, e que orienta o encaminhamento para a resposta ao problema, esta parte relativa aos procedimentos metodológicos está associada às questões sobre a problemática da investigação, a pergunta da partida, os objetivos da investigação, o tipo de estudo, a população e amostra, nota de pré – teste, técnicas de recolha de dados e técnicas de análise de dados.

Importa ainda salientar que, para a elaboração deste trabalho, recorreu-se à ferramenta de Inteligência Artificial (IA) ChatGPT, com o objetivo de apoiar a correção gramatical, melhoria da fluidez do texto original em diferentes capítulos do trabalho. Esta ferramenta de IA permitiu um aperfeiçoamento geral da redação do trabalho. No entanto, o uso da ferramenta não compromete a autoria do trabalho, em virtude de não interferir na recolha de dados, análise ou interpretação dos mesmos, respeitando-se os princípios éticos e a integridade científica do estudo.

1 Problemática de Investigação

O problema de investigação refere-se a qualquer questão ainda não resolvida, visto com objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento (de Sousa, 2024). Na investigação científica, o problema não está ligado a elementos negativos, pelo contrário, se existem um problema, já é meio caminho andado pelo investigador (Doxsey & De Riz, 2002). Assim, os mesmos autores acrescentam que todo investigador precisa ter um problema para investigar. O problema está relacionado com a dúvida que temos sobre um determinado assunto (Doxsey & De Riz, 2002).

No contexto da Guiné-Bissau, o sistema desportivo enfrenta um conjunto de desafios e o estudo sobre esta temática, não tem sido abordado por parte dos investigadores nacionais. Nos trabalhos realizados até ao momento, nenhuma investigação aborda o perfil dos dirigentes desportivos. Assim, o tema em presença, possui uma originalidade temática significativa. É intenção que o estudo se constitua como um contributo relevante para o conhecimento e para o desenvolvimento do desporto guineense, em particular da modalidade de futebol.

O futebol, sendo o desporto mais popular a nível mundial, não depende apenas da competência dos treinadores ou da performance dos atletas. O papel dos presidentes/vice-presidentes dos clubes desportivos, enquanto dirigentes máximos das instituições, revelam ter um papel significativo no processo de desenvolvimento da modalidade.

Os clubes desportivos representam organizações centrais na promoção da prática desportiva, na dinamização social e cultural. A sua existência implica responsabilidades acrescidas no que diz respeito à organização interna, à definição de objetivos, à promoção de atividades e ao planeamento estratégico, assegurando tanto o funcionamento presente como a sustentabilidade futura da instituição.

No caso específico da Guiné-Bissau, os clubes enfrentam inúmeras dificuldades estruturais e financeiras, muitos clubes operam em regime voluntário, sem remuneração para os dirigentes e sem funcionários fixos. A maioria exerce funções de forma voluntária, sem estrutura organizacional definida, sem regulamentos internos, sem técnicos qualificados. Além disso, verificam-se limitações como a ausência de planos estratégicos e de práticas de marketing desportivo, resultantes da escassez de profissionais capacitados e da falta de uma cultura organizacional.

Neste contexto, o principal desafio dos clubes desportivos guineenses centra-se na gestão praticada pelos seus presidentes/vice-presidentes. A competência, a capacidade de liderança e as estratégias de gestão destes dirigentes constituem fatores determinantes para a vitalidade, a sustentabilidade e o êxito dos clubes que dirigem.

1.1. Pergunta de Partida

Para uma melhor orientação metodologia do estudo e responder às questões relacionadas com a temática apresentada, é fundamental a pergunta de partida, e que de acordo com de Sousa (2024), a pergunta de partida funciona não apenas como guia que orienta o caminho, mas também conduz à definição do método que se pretende aplicar durante o trabalho de investigação. A formulação da pergunta de partida consiste em dizer, de forma clara e compreensível, qual a dúvida que se pretende esclarecer (Campana, 1999). O mesmo autor afirma ainda que a sua formulação deve basear-se num problema específico, limitado e bem caracterizado.

A clara formulação do problema em forma de pergunta, ajuda a identificar o que realmente é essencial e o que é acessório na temática a abordar (de Sousa, 2024). O autor acrescenta que as perguntas de partida assumem um papel importante, na medida em que

possibilitam a identificação do assunto ou problema por parte de quem consulta o relatório do trabalho ou o projeto de investigação.

Neste caso concreto, o problema em estudo está relacionado com a caracterização dos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nos três campeonatos (1ª divisão, 2ª divisão e 3ª divisão ou liga regional) de futebol masculino da Guiné-Bissau. Deste modo, a pergunta de partida informa sobre a necessidade de identificação sobre as áreas de formação, caracterização do seu perfil, competências, motivação para o cargo, funções que desempenham e sua responsabilidade no clube. Respondendo assim a algumas questões que são colocadas no âmbito da gestão praticada pelos presidentes/vice-presidentes enquanto dirigente máximo do clube, tais como:

1. Qual o perfil dos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nos três campeonatos de futebol sénior masculino?
2. Quais as suas competências e responsabilidades exercidas no clube?
3. Que tarefas desempenham no seu clube?
4. Quanto tempo dedica à sua atividade diária no clube?
5. Quais as prioridades nas tarefas inerentes à gestão e organização do clube?
6. Qual o motivo para ocupação do cargo de presidentes/vice-presidentes?
7. Qual a caracterização dos clubes que competem nas três ligas?
8. Qual a forma de comunicação interna no clube?

Através da resposta a estas questões, o estudo ganha uma ampla dimensão de utilidade futura, visto que, tendo o conhecimento real sobre o perfil e competências dos presidentes/vice-presidentes, é possível intervir com maior exatidão neste âmbito, permitindo assim uma melhoria dos aspetos ligados a esta vertente de recursos humanos.

1.1.1. Objetivos da Investigação

Após a formulação inicial das questões de investigação, dos Santos et al. (2019) afirmam que tem de haver o esforço de delimitar a investigação e de a orientar em direção a um determinado quadro teórico de referência, com base na seleção e construção dos conceitos e da identificação das variáveis e indicadores. Nesta fase, os mesmos autores acrescentam que se deve ter atenção sobre como formular os objetivos específicos da investigação e de refinar as questões de investigação. Neste sentido, a elaboração dos objetivos específicos depende das questões de investigações, do problema associado a um determinado assunto que se pretende investigar. Reis (2022) refere que os objetivos da investigação são as metas que o investigador deseja alcançar, e apresentam-se como estratégias no processo da investigação, com vista a atingir os resultados esperados do estudo. O mesmo autor, define os dois tipos de objetivos:

- Objetivo geral: síntese dos resultados que o investigador pretende alcançar e da contribuição que a investigação irá proporcionar.
- objetivos específicos: explicitam os detalhes do objetivo geral e definem os diferentes pontos de vistas a serem abordados.

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que os objetivos específicos apresentam funções intermédias que permitem que o investigador alcance o objetivo geral do estudo.

Assim, o presente estudo tem como o objetivo geral:

Conhecer o perfil e a gestão praticada pelos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau.

Em relação aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

1. Caracterizar o perfil sociodemográfico dos presidentes/vice-presidentes de clubes (idade, sexo, estado civil, nacionalidade, habilitações, área da formação);
2. Identificar, caracterizar os conhecimentos, competências, responsabilidades e habilidades dos presidentes/vice-presidentes dos clubes em competições nas ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau;
3. Conhecer as formas de comunicação interna dos clubes;
4. Identificar e descrever as funções exercidas pelos presidentes/vice-presidentes nos clubes;
5. Analisar comparativamente a idade e o tempo de exercício no cargo dos presidentes/vice-presidentes dos clubes de futebol, de acordo com a divisão competitiva em que as equipas se inserem (1.^a, 2.^a e 3.^a divisão ou liga regional);
6. Comparar o grau de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes nas diferentes áreas da gestão de clubes em função da localização geográfica e da divisão competitiva.

2. Método e Tipo de Estudo

Para recolha eficaz dos dados, é fundamental escolher métodos adequados àquilo que são os objetivos do estudo. Assim, Fonseca (2010) classifica dois tipos de métodos: qualitativos e quantitativos.

No que se refere aos métodos qualitativos, estes são utilizados quando queremos compreender um fenómeno complexo através da perspectiva dos participantes. Fontelles et al. (2009) mencionam que a pesquisa qualitativa é indicada “para quem busca o entendimento de fenómenos complexos específicos, em profundidade, de natureza social e cultural, mediante descrições, interpretações e comparações, sem considerar os seus aspetos numéricos em termos de regras matemáticas e estatísticas” (Fontelles et al., 2009, p. 5). O método qualitativo oferece

o investigador um olhar e entendimento do problema a ser estudado e não se pode traduzir o seu objeto de estudo em números.

Em relação aos métodos quantitativos, estes têm como foco a quantificação de dados e análise estatística, cuja realização da colheita pode ser feita por meio de questionário. Reis (2022) acrescenta que o método quantitativo permite que todos os dados obtidos possam ser quantificados, ou seja, transformados em dados numéricos. Uma das vantagens do estudo quantitativo é que, os procedimentos atingem maior grau de padronização e podem ser prontamente comunicados (tipo e tamanho da amostra, erro amostral, etc) de forma que possam ser replicados ou contestados com maior facilidade (Cano, 2012).

De acordo com o objeto e os objetivos do presente trabalho de investigação, o estudo recorre predominantemente ao método quantitativo.

Ao nível da recolha de dados, o inquérito por questionário apresenta-se como a principal técnica utilizada. Paralelamente, o enfoque qualitativo associa-se à promoção da recolha e análise documental.

O presente estudo tem como objetivo primordial caracterizar o perfil dos presidentes/vice-presidentes dos clubes em competições, bem como as funções desempenhadas nos seus respetivos clubes. Desta forma, a investigação enquadra-se num estudo exploratório e descritivo. O estudo exploratório de acordo com Reis (2022), é aquele que procura elaborar estudos no terreno baseando-se na observação de situações reais, procurando obter novos conhecimentos através da descrição ou comparação de observações de um conceito ou ideia com o objetivo de formular problemas mais precisos. Ramos e Mazalo (2024). referem que os estudos descritivos têm como o principal objetivo, assim como o próprio nome sugere, descrever as características de um certo fenómeno ou população.

3. População e Amostra

Os conceitos de população e de amostra são importantes para a definição do objeto de estudo. Cabral e Guimarães (1998) explicam que se designa por população (ou universo) o conjunto dos dados que expressam a característica em causa para todos os objetos sobre os quais a análise incide. Neste sentido, a população deste estudo, compreende os presidentes/vice-presidentes dos clubes em competições nas três ligas (primeira divisão, segunda divisão e terceira divisão ou liga regional) de futebol masculino da Guiné-Bissau. Segundo Cabral e Guimarães (1998), uma amostra corresponde a um subconjunto de dados que pertencem à população. De acordo com Carmo e Ferreira (1998), a amostragem refere-se processo de seleção de um grupo de indivíduos que refletem as características da população, com o objetivo de recolher informações que possibilitem realizar inferências sobre essa população.

a. População

Importa salientar que num primeiro momento, foram apurados os números de presidentes/vice-presidentes dos diferentes campeonatos de futebol masculino da Guiné-Bissau, que correspondem ao universo em função do número total dos clubes em competições nos três campeonatos de futebol masculino do país (**Tabela 1**), na qual indica o número de clubes em cada uma das três competições (1ª divisão, 2ª divisão e 3ª divisão ou liga regional), e que através dela, foi definida a amostra (**Tabela 3**).

A 3ª divisão ou liga regional, está subdividida em cinco (5) campeonatos regionais, sendo 22 clubes no campeonato de Sector Autónomo de Bissau (SAB) e região de Biombo, e, os restantes campeonatos regionais com 10 equipas cada, nomeadamente, campeonatos da região de Quinara e Tombali, da região de Oio, da região de Cacheu e da região de Bolama-Bijagós respetivamente.

Tabela 1 - Clubes por categoria de competição - Época desportiva: 2023/2024

Categorias	N.º Clubes / Equipas	Presidentes ou Vice-presidentes
Liga Nacional (1ª e 2ª Divisão)		
1ª Divisão / Primeira liga	16	16
2ª Divisão / Segunda liga	22	22
Sub-total	38	38
Liga Regional (3ª Divisão)		
S.A. Bissau e Bolama	22	22
Quinara e Tombali	10	10
Oio	10	10
Cacheu	10	10
Bolama Bijagós	10	10
Sub-total	62	62
Total	100	100

Fonte: Federação de Futebol de Guiné-Bissau (FFGB); época desportiva 2023/2024, 2025

A **Tabela 1** foi construída a partir da inscrição feita na plataforma FIFA CONNECT / Época 2023/2024, uma plataforma criada pela Federação Internacional de Futebol, que permite registar os clubes de cada federação filial, bem como identificar os atletas, treinadores e árbitros de cada competições nacionais de diferentes países.

Tabela 2 - Distribuição dos números dos clubes por regiões e SAB em cada uma das três competições - Época 2023/2024

Região	N.º de Clubes 1ª divisão	N.º de Clubes 2ª divisão	N.º de Clubes 3ª divisão	Total
SAB	6	6	18	30
Biombo	1	2	4	7
Cacheu	4	2	10	16
Oio	2	3	10	15
Quinara	0	3	3	6

Tombali	0	1	7	8
Bolama Bijagós	0	2	10	12
Gabu	2	1	0	3
Bafatá	1	2	0	3
Total	16	22	62	100

Fonte: Federação de Futebol de Guiné-Bissau (FFGB): época desportiva 2023/2024, 2025

Importa também realçar que, para fazer parte deste estudo, foram aplicados critérios de inclusão, e que, segundo dos Santos (2017), os critérios da inclusão referem-se aos elementos que vão ser objetos de inclusão num determinado estudo, deve fazer parte da amostra, deve ser criteriosamente selecionado para representatividade de toda a população. Neste sentido, os critérios de inclusão para participaram neste estudo foram:

- Ser presidente ou vice-presidente de clube em competição nas Ligas do futebol.
- Ser presidente ou vice-presidente de clube a residir na Guiné-Bissau.

Desta forma, há uma relação entre o exercício do cargo (Presidente ou vice-presidentes) e o objeto de estudo.

b. Tipo de Amostra

Marconi e Lakatos (2003) explicam que a escolha de um determinado tipo de amostragem, acontece quando numa investigação não se pode estudar todos os elementos da população, surge assim a necessidade do investigador optar por estudar apenas uma parte da população. Os autores afirmam que existem duas grandes formas de seleção de amostra que são: a amostragem não probabilista e a amostragem probabilista. A amostragem não probabilista segundo os autores (Marconi & Lakatos, 2003), a seleção de amostra é feita não de forma aleatória em que não pode ser objeto de um determinado tipo de análise estatístico, o que de certo modo reduz a inferência dos resultados que se possam obter numa investigação e é por esta razão

que não se recorre muito a este tipo de amostragem. A amostragem probabilística é aquela que é feita de forma aleatória pelo investigador, em que todos os elementos que compõe a população têm a mesma possibilidade de ser selecionado e permite ainda utilizar a análise estatística, o que leva uma compensação dos erros amostrais.

Neste sentido, por se tratar de um estudo de tipo descritivo e exploratório, cuja principal finalidade é definir as características da população, foi necessário identificar a população do estudo e a amostra a usar. Assim, no universo de 100 clubes em competições, a amostra foi composta por 80 presidentes/vice-presidentes dos clubes integrados em campeonatos de futebol masculinas. A seleção de amostra foi calculada através de amostragem aleatória simples (amostragem probabilística), visto que todos os elementos de universo tiveram a mesma possibilidade de serem incluídos na amostra.

Tabela 3 - Amostra por clusters - divisões

Ligas (Campeonatos)	N.º clubes	Amostra (nível de confiança 95%)
1ª Divisão	16	13
2ª Divisão	22	18
3ª Divisão	62	49
Total	100	80

Fonte: Elaboração própria

A dimensão da amostra apresentada na **Tabela 3**, foi determinada com base num nível de confiança de 95%, assumindo uma distribuição proporcional por clusters (divisões competitivas) e tendo em conta o universo total de 100 clubes. O cálculo seguiu uma lógica de amostragem estratificada proporcional, garantindo a representatividade de cada divisão (1ª, 2ª e 3ª), resultando numa amostra global de 80 clubes (80% do universo), distribuída de forma proporcional ao peso de cada cluster no total.

4. Nota de Pré – teste

Antes de se proceder à aplicação do instrumento de recolha de dados, na sua versão definitiva, à amostra identificada, efetuou-se um pré-teste que consiste num estudo preliminar a uma parte da população alvo em estudo, para avaliar se o mesmo foi elaborado de forma clara (Reis, 2022). De acordo com o autor, o pré-teste permite identificar erros no questionário e modificar ou corrigir aqueles que justifiquem ser modificados.

Neste contexto, antes do questionário ter sido divulgado junto da amostra selecionada, primeiro foi feito um pré-teste junto de 8 presidentes/vice-presidentes (2 presidente/vice-presidentes da primeira divisão, 2 presidentes/vice-presidentes da segunda divisão e 4 presidentes/vice-presidentes da terceira divisão **Tabela 4**). Este procedimento foi realizado entre os dias 02 e 15 do mês de abril do ano 2025. A aplicação do pré-teste teve como finalidade avaliar se era necessário reformular algumas questões, se os respondentes entendiam o que se pretendia.

Tabela 4 - Tabela de cálculo para aplicação do pré-teste

Ligas (Campeonatos)	Amostra (nível de confiança 95%)	Cálculo para aplicação pré-teste (10%)
1ª Divisão	13	2
2ª Divisão	18	2
3ª Divisão	49	4
Total	80	8

Fonte: Elaboração própria

Com base nesses resultados de 10% de amostra, constatou-se que havia necessidade de fazer alterações ao teor do questionário e modificação em algumas das questões formuladas, visto que havia dificuldade ao nível do alcance das mesmas, estando a ser mal compreendidas por parte dos inquiridos. Na sequência deste procedimento, retiraram-se algumas perguntas, por se verificar não serem adequadas.

5. Recolha de Dados

Segundo Reis (2022), para recolher as informações pretendidas é necessário escolher os instrumentos de recolha de dados e transformar essa informação em conceitos mensuráveis. Assim, segundo o autor, o investigador terá de escolher os instrumentos que vão ao encontro do que pretende realizar no seu estudo. Neste sentido, tendo presente os objetivos da investigação, a recolha dos dados foi feita através de inquérito por questionários, previamente submetidos a um pré-teste e recolha documental.

a. O Inquérito por Questionário

De acordo com Santos e Henriques (2021), o inquérito por questionário é um instrumento de recolha de informação sobre uma população, a sua aplicação exige que se garanta o número dos participantes que vão ser inquiridos para permitir a viabilidade de análise estatística. É um dos instrumentos mais usados na investigação em ciências sociais para a recolha de informação (Ghiglione & Matalon, 1997 citado por dos Santos et al., 2019).

Um questionário é, por norma, aplicado a um conjunto de indivíduos (inquiridos), sobre os quais se pretende recolher informações (dados) para analisar, interpretar e retirar conclusões tendo em vista responder aos objetivos da investigação (Santos & Henriques, 2021). Assim, o inquérito por questionário deste estudo (Apêndice 1), foi dirigido aos presidentes/vice-presidentes dos clubes, com o objetivo de conhecer o perfil dos presidentes/vice-presidentes dos clubes em competições nos campeonatos de futebol masculino da Guiné-Bissau, assim como, suas tarefas e responsabilidades nos clubes

A autorização para a integração no estudo foi acompanhada da assinatura de declaração de consentimento informado (Apêndice 2). Segundo Ribeiro (2002), a figura do consentimento informado foi pensada para garantir os direitos de liberdades e garantias das pessoas. O

consentimento informado é a decisão voluntária de pessoa autónoma e capaz após um processo informativo e deliberativo visando à aceitação de um tratamento médico ou a participação num determinado estudo (Baú, 2000).

Na elaboração do questionário, para além de questões relativas à caracterização sociodemográfica dos presidentes/vice-presidentes (Idade, sexo estado civil, nacionalidade, nível de escolaridade), foram incluídas questões identificadas em estudos anteriores no âmbito do desporto português, como sendo relevantes e fonte de inspiração para este estudo, tais como:

- funções exercidas nas organizações desportivas, com cinco dimensões (planeamento, organização, coordenação, controle e avaliação e outra) mobilizadas por Soares (2019).
- motivação para o cargo, com seis dimensões (por crença religiosa, por questões políticas partidárias, dar uma contribuição ao clube e ao país, ganhar novas competências e experiências, pelo sentido e dever e outra);
- percurso desportivo com duas dimensões (praticar ou não desporto federado; praticar ou não desporto não federado) na investigação de Cruz (2022).

Para a aplicação do instrumento, estabelecemos contacto presencial com 51 presidentes/vice-presidentes dos 80 clubes de futebol que compõem a amostra das três ligas em análise. Nesses encontros, foram apresentados os objetivos e a relevância do estudo, bem como solicitada a autorização para o envio do questionário. Após manifestarem concordância em participar, os participantes assinaram a declaração de consentimento informado e, de seguida, receberam o questionário através da aplicação WhatsApp.

Relativamente aos restantes presidentes/vice-presidentes, para os quais não foi possível estabelecer contacto presencial, procedeu-se inicialmente ao contacto telefónico. Após a

formalização da autorização para participação no estudo (Apêndice 1 e Apêndice 2), o questionário foi igualmente remetido por WhatsApp. Posteriormente, esses participantes também assinaram a declaração de consentimento informado através de um encontro presencial.

Tabela 5 - Distribuição dos clubes por divisão e representatividade das respostas válidas na amostra

Liga (Campeonato)	Nº total de Clubes	% total de clubes	Amostra	N.º Respostas válidas	% das respostas válidas
1ª divisão	16	16,00	13	13	16,25
2ª divisão	22	22,00	18	18	22,50
3ª divisão	62	62,00	49	49	61,25
Total	100	100,00	80	80	100,00

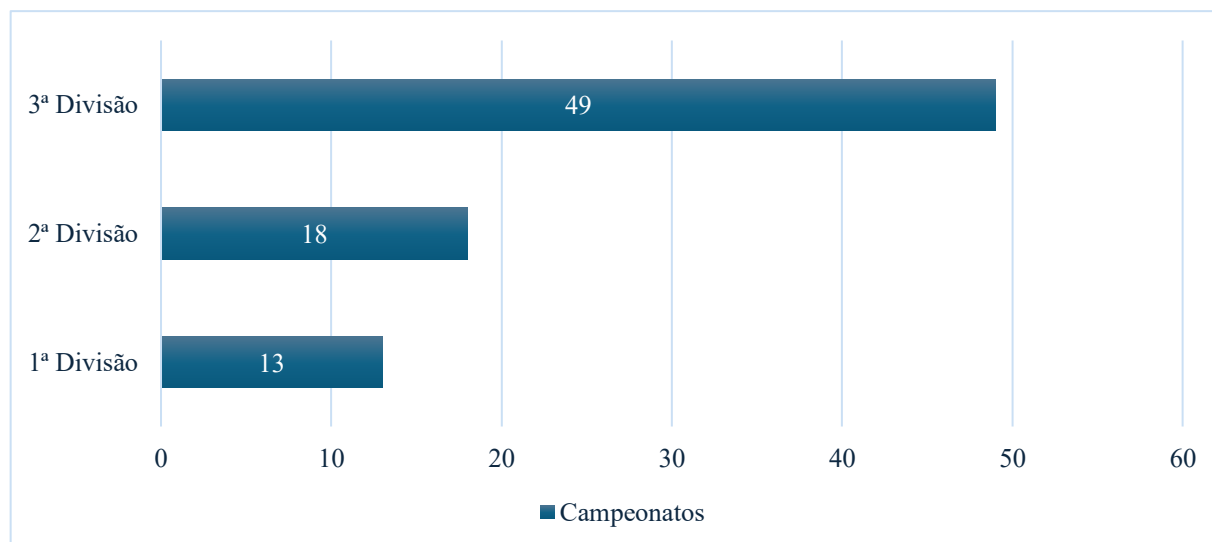
Fonte: Elaboração própria com base no Inquérito por questionário

Tal como é observável na **Tabela 5**, obteve-se 100% das respostas, ou seja, das 80 respostas válidas obtidas ao inquérito por questionário, 13 (16,3%) delas correspondem a presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem na 1ª divisão, 18 (22,5%) presidentes/vice-presidentes dos clubes da 2ª divisão e 49 (61,3%) correspondente a presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem na 3ª divisão (liga regional). A **Tabela 5** demonstra que a percentagem das respostas válidas corresponde à percentagem dos clubes pelas diversas divisões de futebol masculino da Guiné-Bissau.

O maior número de respostas provém de presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem na 3ª divisão, reconhecidas por terem um maior número dos presidentes/vice-presidentes em função de clubes que competem nesta competição nacional (n = 62), subdividido em quatro (4) ligas regionais, nomeadamente, liga Regional de SAB e Biombo (n = 22 clubes), Liga Regional de Cacheu (n = 10 clubes), Liga Regional de Oio (n = 10 clubes), Liga Regional de Quinara e Tombali (n = 10 clubes) e Liga Regional de Bolama Bijagós (n = 10 clubes), tal como demonstrado na **Tabela 2**. O segundo maior número de respostas é relativo à 2ª divisão

com 22 clubes. O menor número de respostas dos presidentes foi obtido na 1ª Divisão, por apresentar menor número de clubes (n = 16 clubes), tal como é possível constatar na **Tabela 1**.

Gráfico 1 - Números de respostas por campeonatos



Fonte: Inquérito por questionário

No que se refere a respostas a nível de SAB e das 8 regiões, o SAB detém o maior número de respostas dos presidentes/vice-presidentes 25 (31,25%), reconhecidas por terem um maior número de clubes em três campeonatos, seguido de Cacheu 14 (17,5%), Oio 13 (16,25%), Bolama Bijagós 10 (12,5%), Tombali 7 (8,75%), Quinara 4 (5%), Biombo 3 (3,75%), e por último, Bafatá 2 (2,5%) e Gabu 2 (2,5%). Os dois últimos regiões, apresentam menor número de respostas obtidas.

Bafatá e Gabu são as únicas a nível do país que não conta com nenhum clube na 3ª divisão, uma vez que, não foi realizado a liga regional nestas duas regiões na época desportiva 2023/2024.

Na tabela abaixo apresentada, é possível verificar que SAB, Cacheu, Oio e Bolama Bijagós juntas, representam mais de 80% das respostas.

Tabela 6 - Número de respostas dos participantes (presidentes ou vice-presidentes) por regiões/SAB e por competições

SAB e Regiões da República de Guiné-Bissau	Campeonatos				Total - 100%
	1ª Divisão	2ª Divisão	3ª Divisão		
Sector Autónomo de Bissau (SAB)	5	6	14	25	31,25%
Região de Cacheu	3	2	9	14	17,5%
Região de Oio	2	3	8	13	16,25%
Região de Arquipélagos dos Bijagós		1	9	10	12,5%
Região de Tombali		1	6	7	8,75%
Região de Quinara		2	2	4	5%
Região de Biombo		2	1	3	3,75%
Região de Bafatá	1	1		2	2,5%
Região de Gabu	2			2	2,5%
Total	13	18	49	80	100%

Fonte: Inquérito por Questionário

O processo da recolha dos dados, foi acompanhado e registado numa base de dados controlada, permitindo assim coordenar a evolução da resposta no *google forms* através de uma tabela de registo das respostas por região, Sector Autónomo de Bissau (SAB) e por cada uma das competições (1ª divisão, 2ª divisão e 3ª divisão).

Nessa base de dados de entrada, foi atribuído um código alfanumérico que não permita identificar o presidente/vice-presidente, apenas o participante de clube (A1, A2... 1ª divisão, B1, B2... 2ª divisão e C1, C2... e Clubes da 3ª divisão). Esse código, foi passado para uma segunda base de dados, onde foi adicionada a informação relativa às respostas dos participantes aos questionários.

O questionário foi aplicado entre o dia 02 de maio de 2025 e o dia 15 de julho de 2025, através da plataforma digital *Google Forms*.

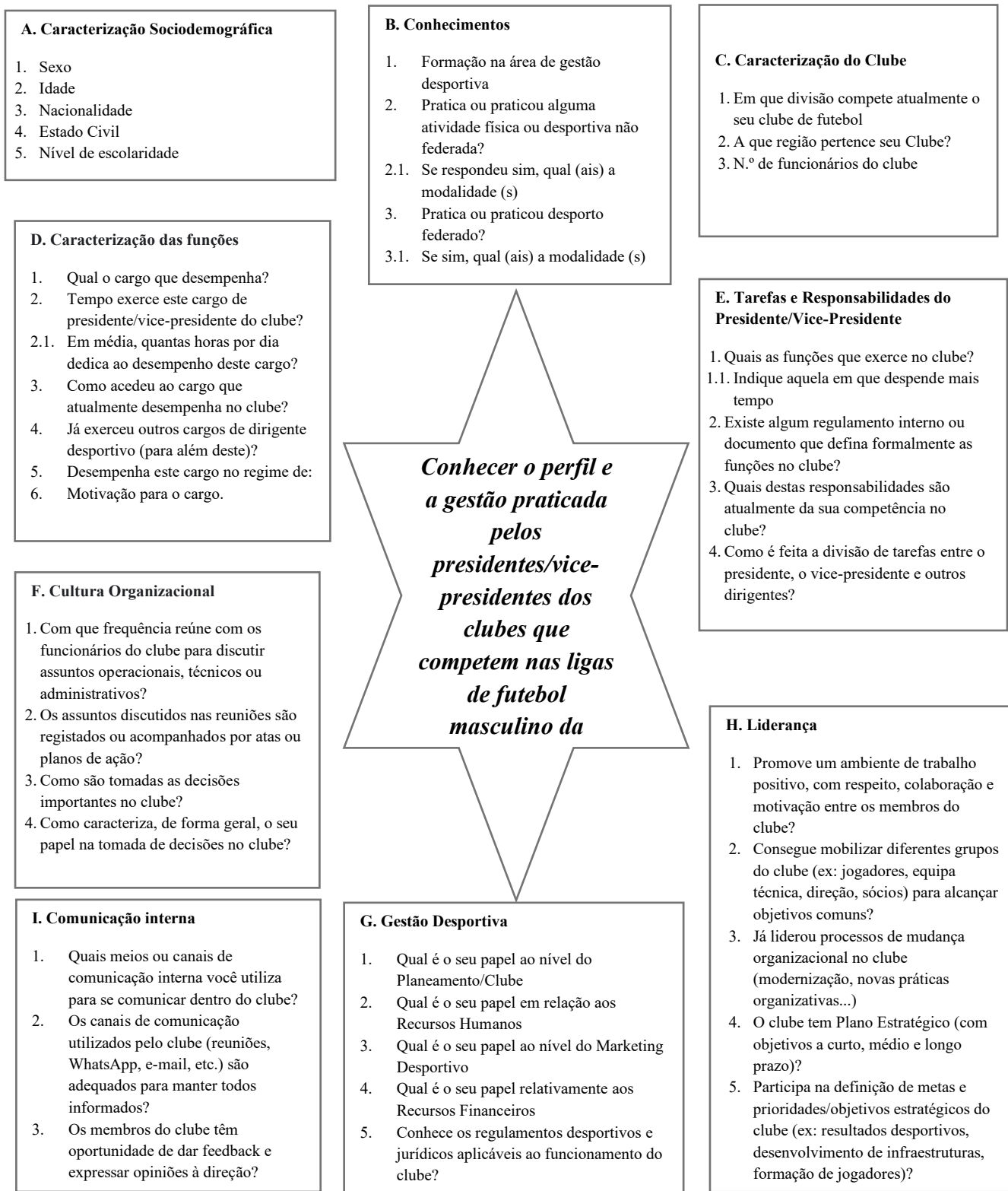
Na folha de rosto do questionário (Sessão 1 do *Google Forms*), foi colocada informação sobre o objetivo e a pertinência do estudo. Importa salientar que a aplicação do questionário

contou com a colaboração de diferentes agentes desportivas da Guiné-Bissau como: dirigentes desportivos, presidentes de algumas federações desportivas existente no país, atletas, treinadores e jornalistas desportivos. Os participantes receberam um questionário dividido em 9 secções.

A primeira questão, integrada na 1ª seção do questionário, refere-se à aceitação por parte dos participantes neste trabalho de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins académicos, com uma pergunta de resposta múltipla (Sim ou Não). No caso de o respondente responder «Não», o questionário terminava e o mesmo seria enviado automaticamente.

As questões foram organizadas nas seguintes dimensões: caracterização sociodemográfica, conhecimentos, caracterização do clube, caracterização das funções, tarefas e responsabilidades, cultura organizacional, liderança, comunicação interna e gestão desportiva **(Figura 4)**.

Figura 4 - Dimensões do Inquérito por Questionário



Fonte: Inquérito por Questionário

As perguntas de um questionário podem ser abertas ou fechadas. Nas questões abertas, o inquirido formula a sua resposta livremente, sem precisar escolher entre opções pré-definidas, já nas questões fechadas, as modalidades de resposta são previamente determinadas, cabendo ao inquirido seleccionar a alternativa que melhor representa a sua opinião ou condição (de Brito, 2012).

No presente estudo, o questionário foi constituído por 39 perguntas fechadas e 4 perguntas abertas.

- **Questões abertas:** foram utilizadas na caracterização sociodemográfica “idade”, em variáveis relacionadas ao conhecimento, como a indicação do desporto federado praticado, a indicação da prática de desporto não federado e a variável “tempo de exercício do cargo”, inserida na caracterização das funções.
- **Questões fechadas:** Foram elaboradas com base em três formatos de resposta:
 - Múltipla escolha;
 - Caixa de verificação com escala de *Likert* de 5 pontos (1- nada importante; 5 - muito importante);
 - Escala linear de 5 pontos (1 - nenhum envolvimento; 2 - envolvimento muito reduzido; 3 - envolvimento moderado; 4 - envolvimento elevado; 5 - envolvimento total).

b. A Recolha Documental

A documentação é um instrumento fundamental para realização de uma investigação, isto porque serve para a elaboração das diretrizes, no sentido de uma fundamentação que leva o investigador a viabilizar os dados e de informação pretendida (Reis, 2022). Neste estudo, foram recolhidos e analisados aos documentos disponíveis na FFGB, nomeadamente: o estatuto da

Federação de Futebol de Guiné-Bissau (FFGB), os regulamentos das competições (campeonato da 1ª divisão, 2ª divisão e 3ª divisão), os dados sobre a localização geográficas dos clubes, números de clubes por regiões e SAB, atas das reuniões e documentos financeiros, promovendo ainda uma análise sobre o “contexto no qual foi produzido o documento, buscando conhecer a conjuntura política, econômica, social e cultural, que levou à sua produção” (Alves et., 2021, p. 57).

Segundo Bardin (2014), a análise de conteúdo visa inferir conhecimentos associados às condições da sua produção, deduzindo-se uma lógica de conhecimentos, sendo possível responder a causas ou antecedentes de determinado fenómeno e também é possível ter contacto com os seus efeitos.

6. Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário foi realizada com base na análise estatística, tal como referido por Santos e Henriques (2021), que destacam a estatística como um instrumento fundamental para a organização, apresentação, interpretação e análise dos dados.

Segundo Reis (2022), o tratamento estatístico dos dados tem como propósito verificar se as informações obtidas a partir dos resultados observados confirmam as hipóteses formuladas, bem como se correspondem aos resultados esperados e às questões e objetivos subjacentes à investigação.

Neste estudo, os dados foram tratados através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se os softwares Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics (versão 29).

6.1. Estatística Descritiva

Para a estatística descritiva, procederam-se às seguintes análises através das tabelas e gráficos:

- Distribuição dos dados: frequência, percentagem e percentagem válida;
- Medidas de tendência central: média, mediana e moda;
- Medidas de dispersão: desvio-padrão, valores mínimo e máximo.

Este conjunto de análises permitiu uma caracterização global das variáveis investigadas.

6.2. Estatística Inferencial

Para as análises inferenciais, aplicou-se o teste de **ANOVA** (Análise de Variância), com teste post hoc de Bonferroni, adotando-se um nível de significância de **p = 0,05**.

A análise **ANOVA** tiveram como finalidade comparar diferentes grupos de presidentes/vice-presidentes de clubes, nomeadamente:

1. Idade e tempo de exercício das funções, em função da divisão competitiva dos clubes (1.^a, 2.^a e 3.^a divisão ou liga regional).

Esta análise, tem como objetivo, comparar a idade e o tempo de exercício de cargo do presidente/vice-presidentes nos clubes da 1.^a, 2.^a e 3.^a divisão ou liga regional;

2. Nível de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes nas quatro dimensões estudadas:

- Planeamento
- Recursos Humanos
- Marketing Desportivo
- Gestão Financeira

Estas comparações foram realizadas de acordo com a região/SAB e a divisão competitiva, com o objetivo de identificar diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (presidentes/vice-presidentes dos clubes por região/SAB e presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão (ligas/campeonatos)).

2.1. Hipótese

De acordo com Cabral e Guimarães (1998), uma hipótese constitui uma conjectura acerca de uma ou mais populações, permitindo verificar se os dados recolhidos são compatíveis com determinados parâmetros populacionais previamente definidos.

Nesse sentido, para avaliar a existência ou não de diferenças estatisticamente significativas, estabeleceram-se as seguintes hipóteses em duas variáveis:

- **Presidentes dos clubes por região/SAB**

H0 (Hipótese Nula): não existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos ($p > 0,05$). Ou seja, os níveis de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes não dependem da localização geográfica.

H1 (Hipótese Alternativa): existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos ($p < 0,05$). Ou seja, os níveis de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dependem da localização geográfica.

- **Presidentes dos clubes por divisão (ligas/campeonatos)**

H0 (Hipótese Nula): não existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos ($p > 0,05$). Ou seja, nível competitivo não influencia o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes.

H1 (Hipótese Alternativa): existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos ($p < 0,05$). Ou seja, nível competitivo influencia o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes.

III. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

1. Caracterização Sociodemográfica do Perfil dos Presidentes/Vice-Presidentes dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau.

O primeiro ponto em análise, dedica-se à abordagem descritiva, procurando compreender a predominância na liderança dos clubes a nível do género, faixa etária, o nível de escolaridade, conhecimento na área de gestão desportiva e o percurso desportivo dos presidentes/vice-presidentes dos clubes.

1.1. Sexo

Ao observarmos as respostas dos presidentes/vice-presidentes dos clubes por sexo, a maioria da amostra é constituída por elementos do sexo masculino 97,5% (n=78), enquanto o sexo feminino encontra-se representado apenas por 2,5% (n=2).

Tabela 7 - Caracterização da amostra por sexo

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sexo	Masculino	78	97,5	97,5
	Feminino	2	2,5	2,5
	Total	80	100,0	100,0

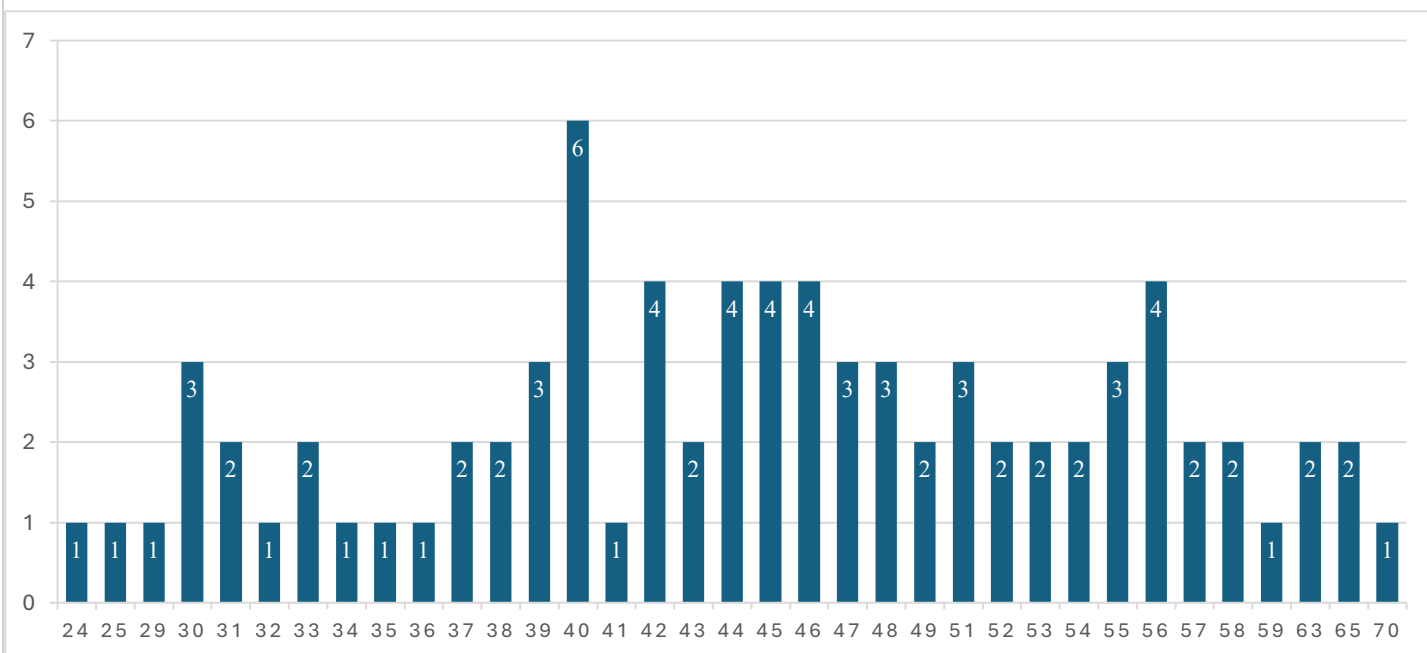
Fonte: Inquérito por Questionário

Estes dados, estão muito longe de igualar os de estudos recentes como de Soares (2020), que no seu estudo constatou 76,1% do sexo masculino e 23,9% do sexo feminino. Já Cruz (2022) identificou no seu estudo 78,9% presidentes do sexo masculino e 21,1% do sexo feminino. Com tudo, o resultado demonstra uma dominação total do sexo masculino na liderança dos clubes desportivos guineenses.

1.2. Idade

A média de idades dos presidentes/vice-presidentes dos clubes é de 45,41 anos. O presidente/vice-presidente mais jovem tem 24 anos e o mais velho 70 anos. Metade dos presidentes/vice-presidentes têm no máximo 45 anos. A idade mais frequente dos presidentes/vice-presidentes é de 40 anos. A idade mais frequente dos presidentes/vice-presidentes é de 40 anos. A média e a mediana são praticamente iguais, demonstrando assim uma distribuição relativamente simétrica em torno dos 45 anos. Estes resultados não vão ao encontro àquilo que foi os resultados obtido pelo Cruz (2022), em que metade dos presidentes de direção situam-se na faixa etária compreendida entre os 50 e os 64 anos.

Gráfico 2 - Distribuição das respostas por faixa etária



Fonte: Inquérito por questionário

O desvio padrão de 10 anos, indica uma variabilidade moderada das idades em torno da média e a maior parte das idades está entre 35 e 55 anos.

Tabela 8 - Caracterização da amostra sobre idade

Estatísticas		
Idade		
N	Válido	80
	Omisso	0
Média		45,41
Mediana		45,00
Modo		40
Erro Desvio		9,877
Mínimo		24
Máximo		70
Soma		3633

Fonte: Inquérito por Questionário

Este resultado, confirma que a amostra tem forte concentração na meia-idade, com poucos indivíduos nas extremidades (20–30 anos ou acima de 65 anos) como se pode ver no gráfico acima apresentado.

1.3. Nacionalidade

Sendo um estudo restringido na República de Guiné-Bissau, verifica-se, que todos os presidentes/vice-presidentes dos clubes inqueridos são da nacionalidade guineense, ou seja, 100% guineense.

Tabela 9 - Caracterização da amostra por nacionalidade

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
<i>Nacionalidade</i>	Guiné-Bissau	80	100
	Total	80	100

Fonte: Inquérito por questionário

Tal como no estudo de Soares (2020), em que o estudo foi realizado em Portugal e onde todos os inquiridos eram portugueses.

1.4. Estado Civil

No que se refere a estado civil, a categoria predominante casados/as, representam metade da amostra 50%, seguido de grupo mais frequente solteiros/as 40%. Estados civis menos comuns estão os divorciados/as e união de facto, ambos com 5% cada.

Tabela 10 - Caracterização da amostra por estado civil

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Estado Civil</i>	Solteiro/a	32	40	40
	Casado/a	40	50	50
	Divorciado/a	4	5	5
	União de Facto	4	5	5
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

A distribuição é relativamente simples, com dois grupos principais a representar 90% da amostra. No estudo elaborado por Cruz (2022), o autor identificou cerca de 60% casado, sendo que a restante distribuição se caracteriza por ser solteiro ou divorciado.

1.5. Nível de Escolaridade

Ao analisar a escolaridade dos presidentes/vice-presidentes participantes no estudo, verifica-se que o nível mais comum é Licenciatura (41,3%). Poucos presidentes/vice-presidentes têm 12º ano (1,3%) e os que estão sem escolaridade representa apenas 2,5%.

Tabela 11 -Caracterização da amostra por nível de escolaridade

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Nível de Escolaridade</i>	Sem escolaridade	2	2,5	2,5
	9º ano	7	8,8	8,8
	11º ano	9	11,3	11,3
	12º ano	1	1,3	1,3
	Curso médio	7	8,8	8,8
	Bacharel	18	22,5	22,5
	Licenciatura	33	41,3	41,3
	Mestrado	3	3,8	3,8
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Os níveis de qualificação intermédios como Bacharel (22,5%) e 11º ano (11,3%) também têm representatividade relevante. A amostra apresenta um nível de escolaridade relativamente alto, com mais de 2/3 (67,6%) com formação de Bacharel ou superior.

1.6. Formação na Área de Gestão Desportiva

De acordo com a tabela abaixo apresentada, verificou-se que a esmagadora maioria dos presidentes/vice-presidentes (96,3%) não possui formação académica ou profissional na área da gestão desportiva, apenas 3,8% afirmam que têm formação na área de gestão desportiva.

Tabela 12 - Distribuição das respostas sobre existência de formação na área de gestão desportiva

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
<i>Tem formação na Área de gestão desportiva</i>	Não	77	96,3
	Sim	3	3,8
	Total	80	100

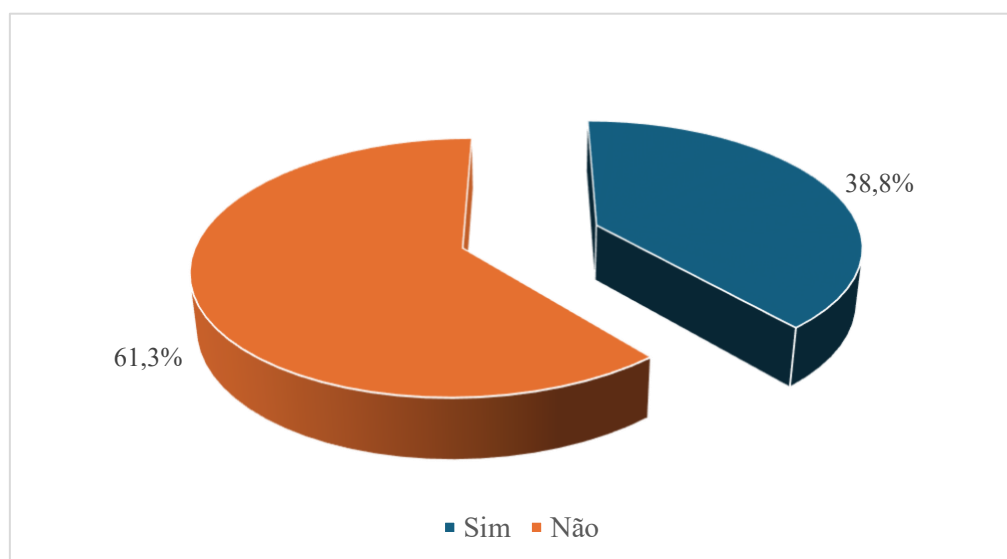
Fonte: Inquérito por questionário

Estes resultados evidenciam uma lacuna formativa relevante, revelando que a gestão desportiva, no contexto da Guiné-Bissau, é desempenhada maioritariamente por presidentes/vice-presidentes sem formação especializada, o que pode ter implicações diretas na eficácia e qualidade das práticas de gestão no setor.

1.7. Prática ou praticou Desporto não Federado

Ao analisar as respostas relativamente a prática ou não do desporto não federado, verifica-se que maioria dos presidentes/vice-presidentes dos clubes (61,3%) afirmou não praticar e nem ter praticado desporto não federado, uma minoria significativa (38,8%) respondeu que sim.

Gráfico 3 - Distribuição das respostas à pergunta “Pratica ou praticou desporto não federado?”



Fonte: Inquérito por questionário

A proporção dos presidentes/vice-presidentes que nunca praticaram desporto não federado é cerca de 1,56 vezes maior do que a de quem já praticou. Há uma diferença de 22,5 pontos percentuais entre os dois grupos (61,3% – 38,8%).

1.7.1. O Desporto não Federado Praticado

No total dos presidentes/vice-presidentes (38,8%) que praticam desporto não federado, o futebol 11 é o desporto mais praticado (21,3%), a segunda mais praticadas está handebol com 3 (3,8%) praticantes, seguido de Atletismo e Futebol de Salão com 2 (2,5%) praticantes cada. As restantes 7 modalidades apresentam apenas 1 (1,3%) participante cada.

Tabela 13 - Distribuição das respostas por desportos não federados praticados pelos presidentes/vice-presidentes

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Os que não praticam	49	61,3	61,3
Atividade física e Lazer	1	1,3	1,3
Atividade física moderada	1	1,3	1,3

Desportos não federados praticados	Atletismo	2	2,5	2,5
	Basquetebol	1	1,3	1,3
	Futebol Salão	2	2,5	2,5
	Futebol 11	17	21,3	21,3
	Futebol 11 e handebol	1	1,3	1,3
	Futebol 11 e voleibol	1	1,3	1,3
	Handebol	3	3,8	3,8
	Natação	1	1,3	1,3
	Voleibol	1	1,3	1,3
	Total	80	100	100

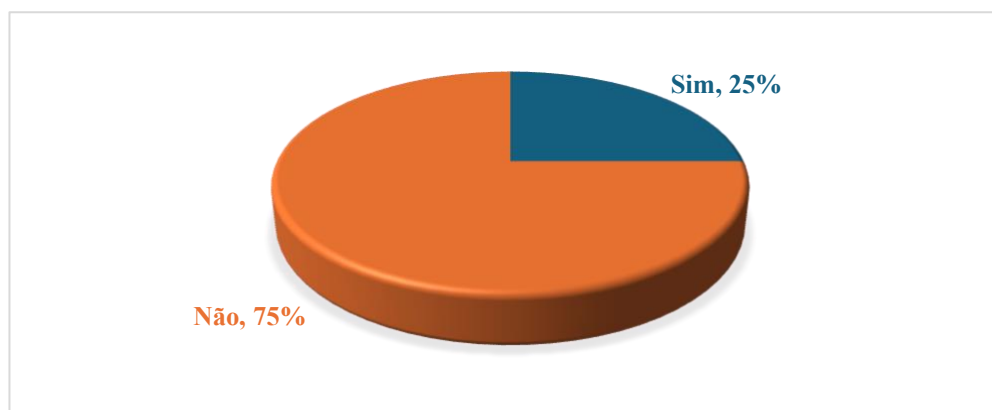
Fonte: Inquérito por questionário

As modalidades coletivas com bola (Futebol 11, Futebol Salão, Basquete, Handebol e Voleibol) representam um total de 26 (32,8%), seguido de modalidades de cariz individual (Atletismo, Natação) com 3 (3,8%) praticantes e por último, o grupo menos representado (atividade física e lazer, moderada) com 2 (2,6%).

1.8. Prática ou praticou Desporto Federado

Ao analisar os presidentes/vice-presidentes que já praticaram ou que praticam desporto federado, os resultados revelam que cerca de 25% dos inquiridos já praticaram ou praticam desporto federado e 75% são os que não praticam, nem praticaram o desporto federado

Gráfico 4 - Distribuição das respostas à pergunta “Prática ou praticou desporto federado?”



Fonte: Inquérito por questionário

Apenas 1 em cada 4 presidentes/vice-presidentes já teve experiência como desportista federado, a grande maioria nunca praticou desporto federado.

1.8.1. O Desporto Federado Praticado

Em reação às modalidades do desporto federado praticado, das 25% dos presidentes/vice-presidentes que afirmam ter praticado desporto federado, o Futebol 11 é o mais comum com 15 praticantes (18,8), seguido de restos de modalidades com apenas 1 praticante cada (1,3%).

Tabela 14 - Distribuição das respostas por desportos federados praticados pelos presidentes/vice-presidentes

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Desportos federados praticados</i>	Os que não praticam	60	75	75
	Atletismo	1	1,3	1,3
	Futebol 11	15	18,8	18,8
	Futebol 11 e andebol	1	1,3	1,3
	Futsal e Futebol 11	1	1,3	1,3
	Futsal	1	1,3	1,3
	Voleibol	1	1,3	1,3
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Este resultado, demonstra que há baixa diversidade e predominância clara do Futebol 11.

2. Cargo de Presidentes/Vice-Presidentes

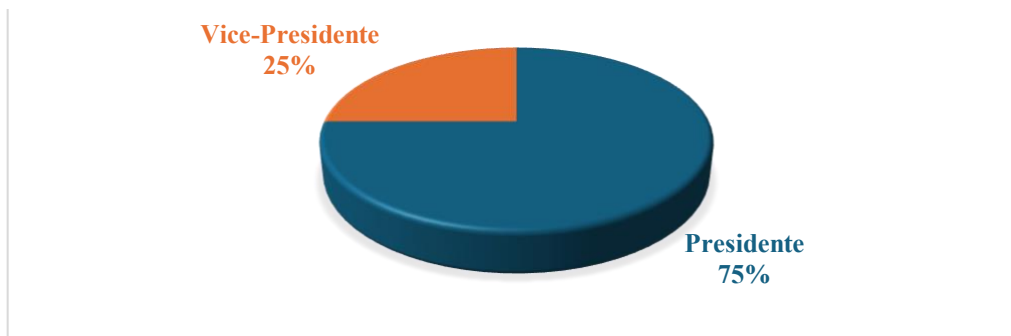
Esta parte, apresenta uma análise sobre o cargo dos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nos campeonatos de futebol masculino da Guiné-Bissau. Neste contexto, encontrar-se-á uma caracterização de forma como a liderança é estruturada e exercida, abordando o cargo desempenhado, as formas de acesso às funções, a duração dos mandatos e o tempo dedicado às atividades diárias do clube.

Explora-se também o grau de profissionalização dos clubes, o número de funcionários existentes, o regime de exercício do cargo do presidente/vice-presidente do clube e as principais motivações que levaram a assumir estas responsabilidades.

2.1. Cargo Desempenhado no Clube

No âmbito das respostas sobre o cargo desempenhado pelos participantes, verifica-se um predomínio claro dos presidentes, visto que a maioria das respostas foi dada por presidentes (75%), correspondendo a 3 em cada 4 participantes e uma participação menor dos vice-presidentes (25%) com apenas 1 em cada 4 respostas.

Gráfico 5 - Distribuição das respostas à pergunta “Qual o cargo que desempenha?”



Fonte: Inquérito por questionário

Deste modo, verifica-se que o principal cargo dos respondentes, era o de presidente dos clubes.

2.2. Forma como assumiram o Cargo

Ao analisar a forma como os presidentes/vice-presidentes assumiram o cargo nos seus clubes, verifica-se que 55% dos cargos foram obtidos por eleição em assembleia geral, indicando que, a prática democrática formal é a mais comum nos clubes de futebol da Guiné-Bissau. Da totalidade dos inquiridos, 23,8% assumiram o cargo por nomeação interna, o que mostra que a direção ou outro órgão tem influência relevante na escolha destes cargos. Do total, 20% entraram por convite informal. Embora seja menos usual, ainda representa uma fatia significativa. Apenas 1,3% é presidente/vice-presidente por via da substituição prevista nos estatutos, sendo esta uma modalidade rara de aceder a estes cargos.

Tabela 15 - Distribuição das respostas sobre como os presidentes/vice-presidentes assumiram cargo no clube

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Como acedeu ao cargo que atualmente desempenha no clube	Eleição em assembleia geral do clube	44	55	55
	Nomeação por órgão competente do clube (ex: direção, administração)	19	23,8	23,8
	Convite informal por membros do clube	16	20	20
	Sucessão automática (ex: substituição temporária ou definitiva prevista nos estatutos)	1	1,3	1,3
	Total	80	100	100

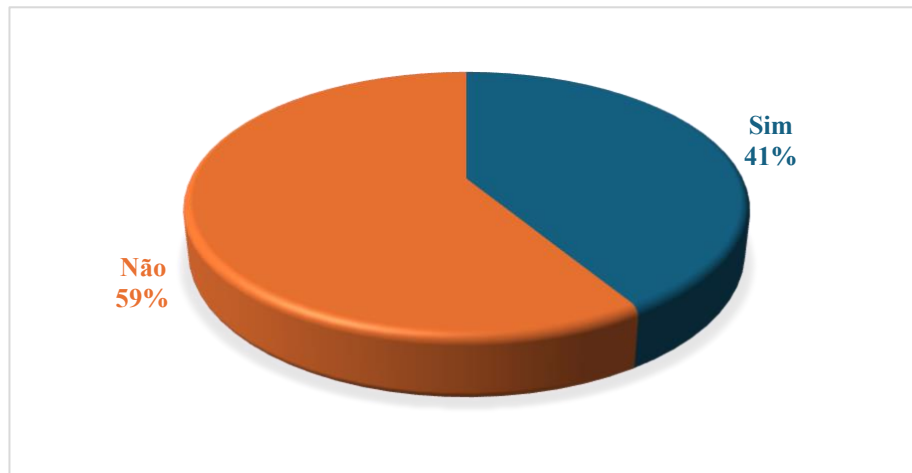
Fonte: Inquérito por questionário

A maior parte dos cargos é preenchida por métodos formais (eleição ou nomeação), com pouca dependência de sucessão automática, ou seja, a maioria dos cargos de presidente/vice-presidente no clube é preenchida por eleição em assembleia geral, refletindo uma liderança legitimada pelos membros, enquanto nomeações internas e convites informais oferecem flexibilidade organizacional. A sucessão automática é rara, mostrando que o clube privilegia processos ativos de escolha em vez de herança estatutária.

2.3. Exercício de outros Cargos

Sobre se já exerceu outros cargos de dirigente desportivo, a maioria dos presidentes/vice-presidentes não tem experiência prévia como dirigente desportivo (59%).

Gráfico 6 - Distribuição das respostas à pergunta “Já exerceu outros cargos de dirigente desportivo (para além deste)?”



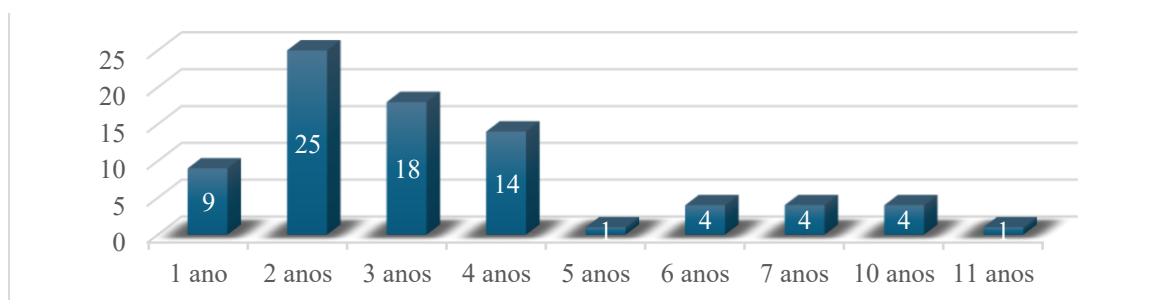
Fonte: Inquérito por questionário

Contudo, uma parcela significativa (41%), já desempenhou o cargo de dirigente desportivo, o que indica que existe um grupo relevante com experiência prática. A maioria ainda não exerceu, mas pode estar aberta a oportunidades de liderança.

2.4. Duração no Cargo

Em relação ao tempo em que os presidentes/vice-presidentes exercem o cargo nos seus clubes, 25 respostas (o valor mais alto) indicam que muitos presidentes/vice-presidentes estão no segundo ano de exercício. Isso pode significar que há alta rotatividade. Após o pico no segundo ano, há queda gradual, 3 anos (18 respostas), 4 anos (14 respostas), 5 anos (1 respostas).

Gráfico 7 - Distribuição das respostas à pergunta “Há quanto tempo exerce este cargo de presidente/vice-presidente do clube?”



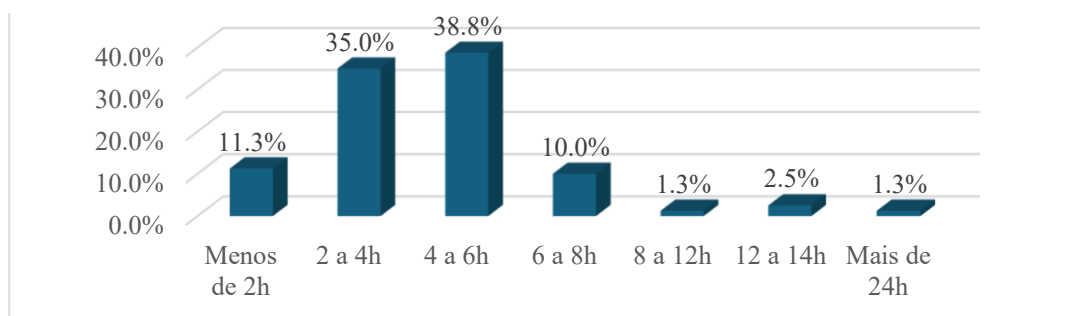
Fonte: Inquérito por questionário

Apenas pequenos grupos permanecem 6, 7 ou 10 anos (4 respostas cada) e 11 anos aparece apenas uma vez, sendo o máximo de tempo reportado. A maior parte (cerca de 80% das respostas) está entre 1 e 4 anos, indicando que mandatos longos são exceção.

2.5. Desempenho do Cargo (horas por dia dedicado)

Relativamente ao tempo diário despendido no desempenho do cargo, observa-se que a maioria dos presidentes/vice-presidentes dedica entre 2 a 6 horas por dia (73,8%), apenas 10% indicaram desempenhar funções entre 6 a 8 horas, enquanto uma minoria residual (5,1%) ultrapassa as 8 horas diárias, incluindo um caso acima das 14 horas. Por outro lado, 11,3% afirmaram investir menos de 2 horas por dia nas suas funções.

Gráfico 8 - Distribuição das respostas à pergunta “Em média, quantas horas por dia dedica ao desempenho deste cargo?”



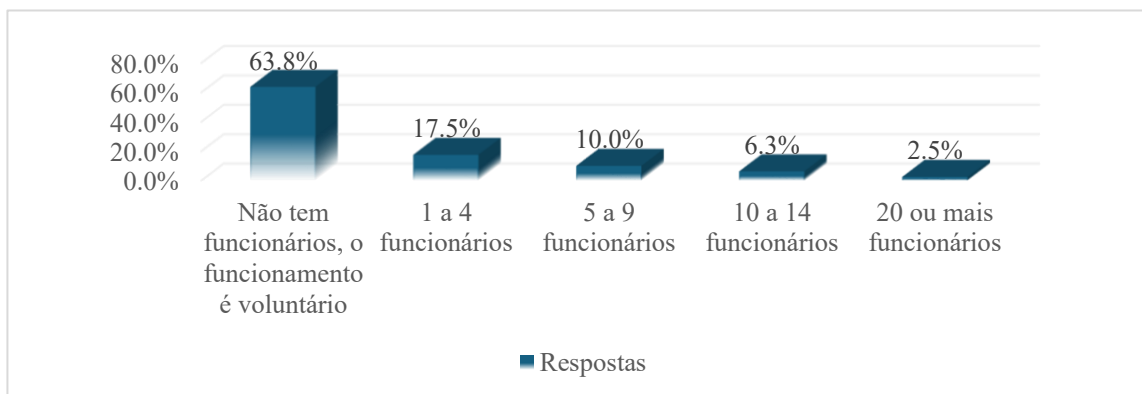
Fonte: Inquérito por questionário

Estes resultados mostram que, na generalidade, o exercício do cargo em análise ocorre em regime parcial, o que pode estar associado ao carácter não exclusivo da atividade de gestão desportiva neste contexto. Tal distribuição revela uma gestão muitas vezes conciliada com outras responsabilidades profissionais ou pessoais, indicando potenciais limitações à dedicação integral e à profissionalização plena da função.

2.6. Funcionários do Clube

Ao analisar o número de funcionários por clube, a maioria esmagadora (63,8%) dos clubes não possui funcionários remunerados, funcionando apenas com voluntários.

Gráfico 9 - Distribuição das respostas à pergunta “Número de funcionários por clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

Há uma baixa profissionalização, visto que apenas 33,8% têm algum funcionário, e a maior parte destes (17,5%) possui de 1 a 4 colaboradores. Apenas 2 clubes (2,5%) têm 20 ou mais funcionários, indicando que clubes de grande porte são uma exceção.

2.7. Regime no Desempenho do Cargo

A **Tabela 16** apresenta a distribuição do regime em que os presidentes/vice-presidentes desempenham o cargo, indicando frequências (número de pessoas) e percentagens. Ao analisamos os resultados, verifica-se que 74 (92,5%) desempenham o cargo voluntariamente (sem remuneração). É, de longe, a situação mais comum. Sendo 9 participantes em cada 10 dirigentes exercem o cargo dos presidentes/vice-presidente sem remuneração.

Remuneração simbólica ou por tarefa (ajudas de custo, prémios, etc.) 3 (3,8%), uma pequena parcela recebe apenas compensações ocasionais.

Os cargos remunerados a tempo inteiro 2 (2,5%) são muito raros. Apenas uma pequena minoria consegue exercer a função como profissão principal. No grupo dos remunerados a tempo parcial aparece apenas 1 presidente/vice-presidente (1,3%).

Tabela 16 - Distribuição das respostas sobre o regime em que os presidentes/vice-presidentes desempenham o cargo no clube

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Desempenha este cargo no regime de:</i>	Voluntariado (sem remuneração)	74	92,5	92,5
	Remunerado a tempo inteiro	2	2,5	2,5
	Remunerado a tempo parcial	1	1,3	1,3
	Remuneração simbólica ou por tarefa (ajudas de custo, prémios ocasionais, etc.)	3	3,8	3,8
	Total	80	100	100

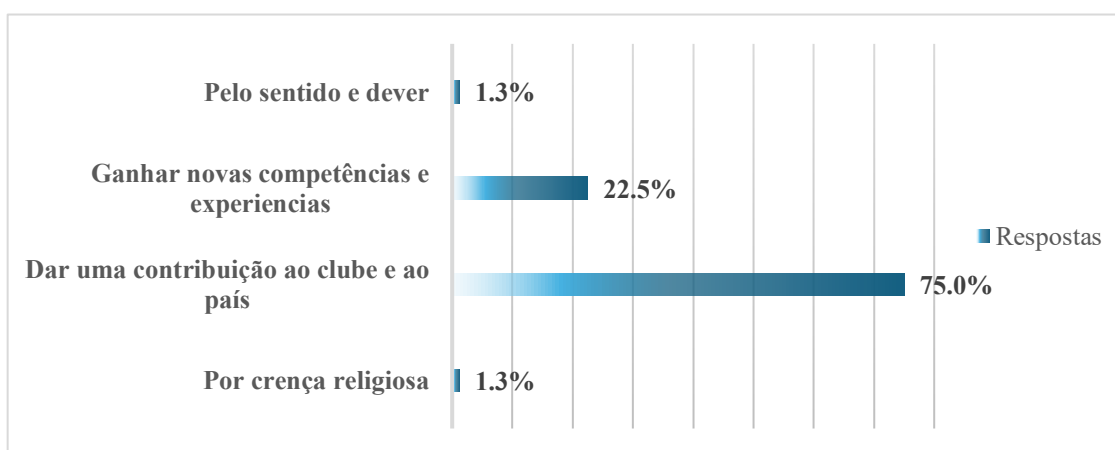
Fonte: Inquérito por questionário

Os casos de remuneração (integral, parcial ou simbólica) são minoritários (7,6%), revelando que apenas alguns clubes têm recursos ou estrutura que justifique o trabalho pago. O resultado refere que o regime dominante é de voluntariado, o que pode indicar forte espírito de missão e serviço associado ao cargo, mas também possíveis limitações financeiras do clube para garantir remuneração.

2.8. Motivação para o Cargo

Ao analisar o motivo que levaram os presidentes/vice-presidentes a assumirem o cargo no clube, verifica-se que a maioria esmagadora (75,0% de respostas) indica que o principal motivo para assumir a presidência do clube é dar uma contribuição ao clube e ao país.

Gráfico 10 - Distribuição das respostas à pergunta “Motivação para cargo de presidente/vice-presidente de clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

A segunda motivação relevante é ganhar novas competências e experiências com 22,5% do total, demonstrando assim que, além da contribuição social, há também um desejo de desenvolvimento pessoal e aprendizagem. Motivações quase inexistentes pelo sentido e dever, e por crença religiosa com aparição apenas 1 vez cada (1,3%), confirmando que esses fatores não são significativos para assumir a presidência dos clubes que competem nas competições de futebol masculina na Guiné-Bissau.

3. Tarefas e Responsabilidades do Presidente/Vice-Presidente

As tarefas e responsabilidades do presidente/vice-presidente são determinantes para o funcionamento eficaz e sustentável do clube, visto que o cargo de presidente/vice-presidente, concentra funções de liderança, coordenação, bem como a supervisão das atividades desportivas. Assim, este ponto aborda as funções exercidas pelos presidentes/vice-presidentes nos clubes e as

funções que dedicam mais tempos, as formas como são feitas as divisões das tarefas entre presidentes e vice-presidentes, a existência do regulamento interno dos clubes e as responsabilidades atuais da competência dos presidentes/vice-presidentes.

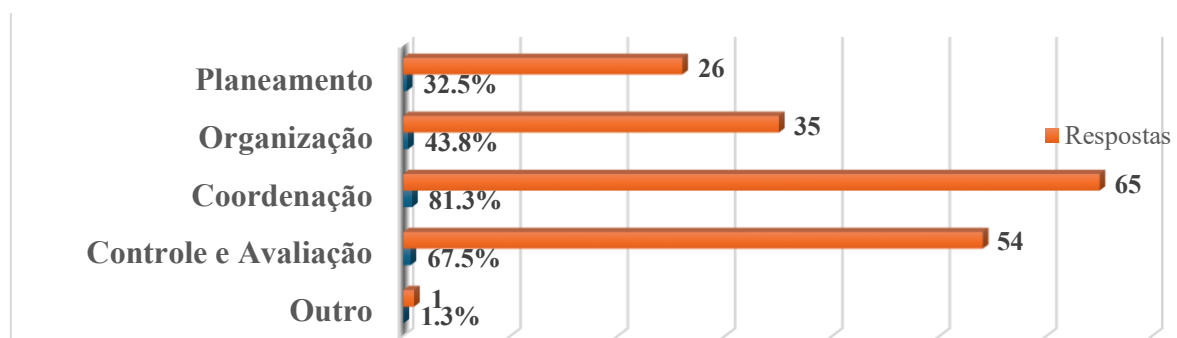
3.1. As Funções Exercidas no Clube

O exercício das funções dos presidentes/vice-presidentes dos clubes envolve um conjunto diversificados de tarefas. Assim, ao analisarmos as funções exercidas nos clubes pelos presidentes/vice-presidentes, e havendo possibilidade de escolher mais do que uma opção, de entre os 80 inquiridos, 65 (81,3%) refere à coordenação, sendo a função mais comum.

As funções de controle e avaliação aparecem com 54 (67,5%) respostas, também se apresentam como muito frequente. Seguido da organização com 35 respostas (43,8%). O planeamento alcança 26 respostas (32,5%) e outra opção (não especificada) 1 resposta (1,3%).

A maioria dos presidentes/vice-presidentes estão envolvidas em coordenação e em controle e avaliação, demonstrando que o clube dá grande importância a estas áreas.

Gráfico 11 - Distribuição das respostas à pergunta “Quais as funções que exerce no clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

O planeamento e organização têm uma presença menor, o que pode indicar que nem todos os presidentes/vice-presidentes participam diretamente destas funções, ou que estas funções estão mais concentradas em algumas pessoas nos clubes.

Como é uma pergunta de caixa de verificação, muitos dos 80 respondentes assinalaram mais de uma função, daí a soma das percentagens ultrapassar 100%.

3.2. Função a que dedica mais Tempo

Ao analisarmos a função que o presidente/vice-presidente despende mais tempo, verifica-se que a coordenação aparece com 37 respostas (46,3%), sendo a função onde os respondentes dizem gastar mais tempo. O controlo e avaliação com 27 respostas (33,8%), seguido da organização que obtém 10 respostas (12,5%) e por último o planeamento com 6 respostas (7,5%).

Tabela 17 - Distribuição das respostas sobre a função em que os presidentes/vice-presidentes dedicam mais tempos

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Função em despende mais tempo</i>	Planeamento	6	7,5	7,5
	Organização	10	12,5	12,5
	Coordenação	37	46,3	46,3
	Controle e Avaliação	27	33,8	33,8
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

A maioria está concentrada em coordenação e controlo/avaliação, que juntos somam 80,1%, indicando que os presidentes/vice-presidentes analisados, dedicam mais tempo a acompanhar e controlar atividades, em vez de planear.

Apenas 20% dos respondentes mencionaram planeamento e organização como as que mais consomem tempo, o que pode significar que há pouco espaço para atividades estratégicas.

3.3. Divisão de Tarefas entre o Presidente e o Vice-presidente

Em relação à divisão de tarefas entre os presidentes e os vice-presidentes nos clubes, das 80 respostas válidas, 35 (43,8%) presidentes/vice-presidentes manifestam-se a existência de uma divisão clara e formal (documento escrito), seguida de distribuição conforme disponibilidade

com 34 (42,5%) respostas. A maioria das tarefas concentradas no presidente com 6 (7,5%) respostas e por última, a divisão informal (acordo verbal) com 5 (6,3%) respostas.

Tabela 18 - Distribuição das respostas sobre a divisão das tarefas entre presidentes e vice-presidentes

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Como é feita a divisão de tarefas entre o presidente, o vice-presidente e outros dirigentes</i>	Existe uma divisão clara e formal de tarefas, definida por regulamento ou documento escrito	35	43,8	43,8
	Existe uma divisão informal, acordada verbalmente entre os dirigentes	5	6,3	6,3
	As tarefas são distribuídas de acordo com a disponibilidade de cada um	34	42,5	42,5
	A maioria das tarefas são concentradas no presidente	6	7,5	7,5
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

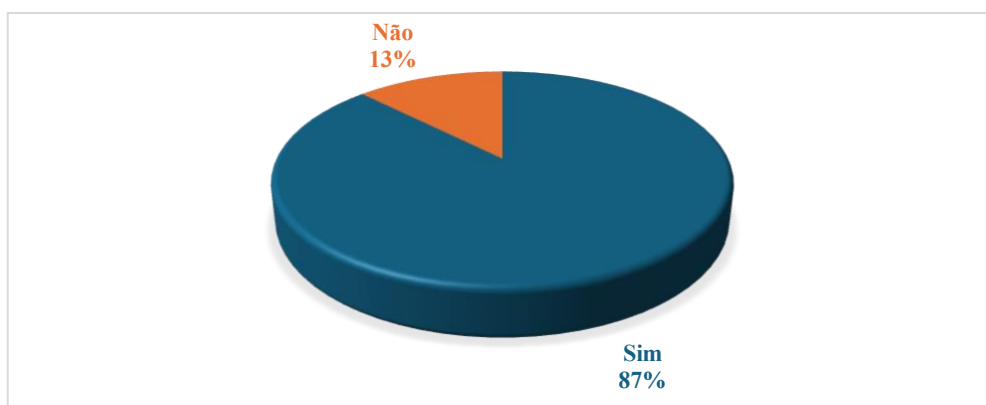
Quase metade (43,8%) dos clubes têm uma divisão formal, regulamentada, uma proporção muito semelhante (42,5%) distribui tarefas de forma flexível e circunstancial. Isto mostra que há dois modelos dominantes: formalização e gestão adaptativa. Só 7,5% concentram tarefas no presidente e apenas 6,3% optam por um acordo puramente verbal, sem documento nem lógica de disponibilidade.

Este dado, indica que na maioria dos clubes, há algum nível de partilha de funções, ainda que com estilos diferentes.

3.4. Existência do Regulamento Interno

No que se refere à existência ou não de regulamento interno que define formalmente as funções nos clubes, verifica-se que dos 80 presidentes/vice-presidentes inquiridos, 87% das respostas indicam que existem regulamento interno, e apenas 13% responderam que os clubes não possuem este tipo de documento.

Gráfico 12 - Distribuição das respostas à pergunta “Existe algum regulamento interno ou documento que defina formalmente as funções no clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

Os dados indicam que a grande maioria dos clubes já possui regulamento, isto demonstra uma preocupação com organização, na definição de regras claras e transparência nos processos internos.

Em relação aos clubes sem regulamento, apesar de ser uma percentagem relativamente pequena, possui um significado, pois a ausência de regulamento pode indicar falta de estrutura formal, risco de conflitos internos por ausência de regras claras e a dificuldade em gerir processos disciplinares ou administrativos.

3.5. Responsabilidades Atuais

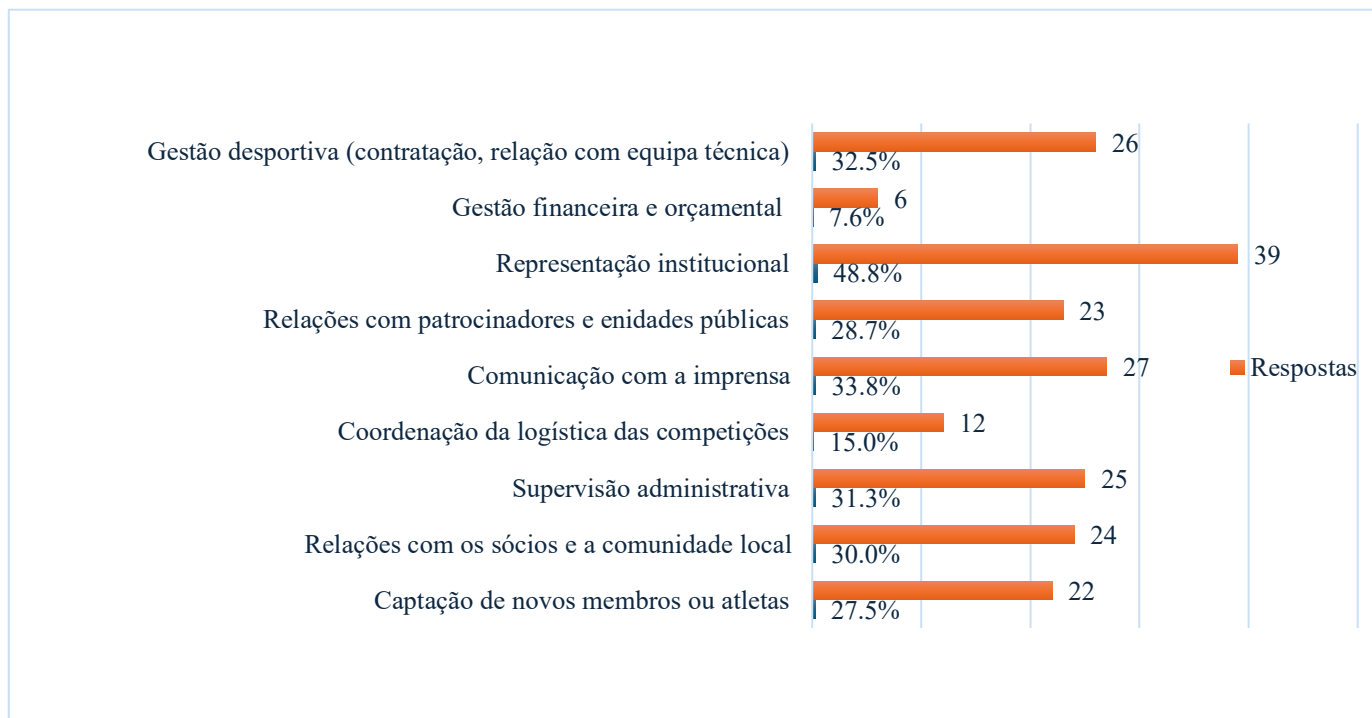
Em relação à responsabilidade atuais da competência dos presidentes/vice-presidentes nos clubes, foi elaborada uma pergunta (de caixa de verificação) havendo possibilidade de escolher mais de uma resposta, muitos dos respondentes assinalaram mais do que uma função.

De acordo com o **Gráfico 13**, o facto de 48,8% dos presidentes/vice-presidentes terem como competência a representação institucional, mostra que os presidentes/vice-presidentes dos clubes estão muito envolvidos em funções de visibilidade externa, representar o clube perante federações, autoridades e eventos oficiais.

As funções de comunicação com a imprensa (33,8%), relação com patrocinadores e parceiros (28,7%) e relações com sócios e comunidade (30%) reforçam que a maior parte das responsabilidades recai sobre interação com *stakeholders* externos.

A gestão desportiva (32,5%) e a supervisão administrativa (31,3%) aparecem em proporções semelhantes, revelando um equilíbrio entre responsabilidades ligadas ao desempenho desportivo e à manutenção organizacional do clube.

Gráfico 13 - Distribuição das respostas à pergunta “Responsabilidades atuais da competência do presidente/vice-presidente?”



Fonte: Inquérito por questionário

Funções de captação de novos membros/atletas (27,5%) e coordenação da logística (15%) aparecem em níveis mais baixos, indicando assim que os presidentes/vice-presidentes de clube ainda não priorizam fortemente a expansão ou que essas tarefas estão mais centralizadas em poucas pessoas. A gestão financeira pouco distribuída, apenas 7,5% têm responsabilidade financeira, a mais baixa de todas, indicando que a área financeira é controlada por uma equipa muito restrita.

Contudo, a maioria dos presidentes/vice-presidentes dos clubes dedicada à representação institucional e à manutenção de relações externas (imprensa, patrocinadores, sócios e comunidade).

4. Cultura Organizacional

O quarto ponto, analisa a cultura organizacional dos clubes através das práticas de gestão e dos processos de tomada de decisão pelos presidentes/vice-presidentes. Ao longo deste ponto, serão feitas uma análise detalhada da frequência e da organização das reuniões, do registo dos assuntos discutidos, assim como o papel da liderança na definição das decisões estratégicas e operacional de clube. São também explorados os diferentes modelos de tomada de decisão.

4.1. Frequência da Reunião

Em relação à frequência com que os presidentes/vice-presidentes reúnem com os funcionários ou voluntários, a maioria não tem reuniões diárias, visto que, dos 80 inquiridos, apenas 1,3% reúne-se diariamente, mostrando assim que o acompanhamento diário dos funcionários/voluntários não é uma prática comum.

Tabela 19 - Distribuição das respostas sobre a frequência com que o presidente/vice-presidente reúne com os funcionários ou voluntários

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Com que frequência reúne com os funcionários do clube para discutir assuntos operacionais, técnicos ou administrativos</i>	Diariamente	1	1,3	1,3
	Semanalmente	20	25,0	25,0
	Quinzenalmente	17	21,3	21,3
	Mensalmente	23	28,7	28,7
	Apenas quando há necessidade ou problemas	19	23,8	23,8
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

O maior grupo é o dos clubes que realizam reuniões mensalmente (28,7%), seguido de reuniões semanais (25,0%), indicando que muitos clubes procuram um equilíbrio entre organização e operacionalidade, sem sobrecarregar os participantes. Verifica-se que 23,8% só

reúne quando há problemas ou necessidades específicas, o que pode indicar falta de planeamento regular e uma gestão mais reativa do que preventiva.

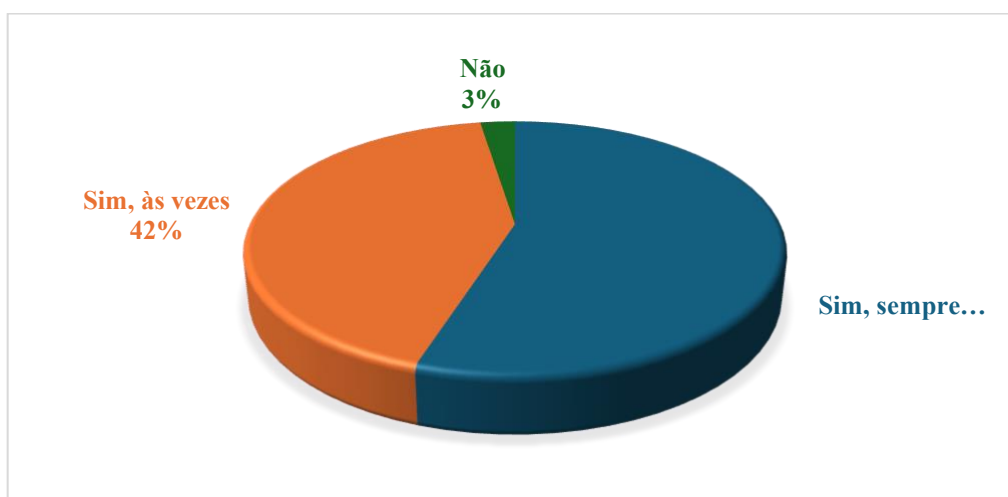
Se somarmos os que fazem reuniões semanais, quinzenais e mensais, teremos 75% dos clubes com algum tipo de rotina estabelecida. Neste sentido, pode-se afirmar que é positivo, pois demonstra uma comunicação relativamente frequente.

4.2. Registos dos Assuntos Discutidos nas Reuniões

A maioria dos presidentes/vice-presidentes dos clubes afirmam que regista sempre os assuntos discutidos nas reuniões (55%). Isso mostra uma preocupação com organização, transparência, o que fortalece a gestão do clube.

Cerca de 42% dos presidentes/vice-presidentes registaram às vezes, o que pode gerar lacunas de informação, dificuldade em dar seguimento às decisões e perda de histórico dos acontecimentos anteriores nos clubes. Esse número é relativamente alto, sinalizando que a prática ainda não está totalmente consolidada.

Gráfico 14 - Distribuição das respostas à pergunta “Os assuntos discutidos nas reuniões são registados ou acompanhados por atas ou planos de ação?”



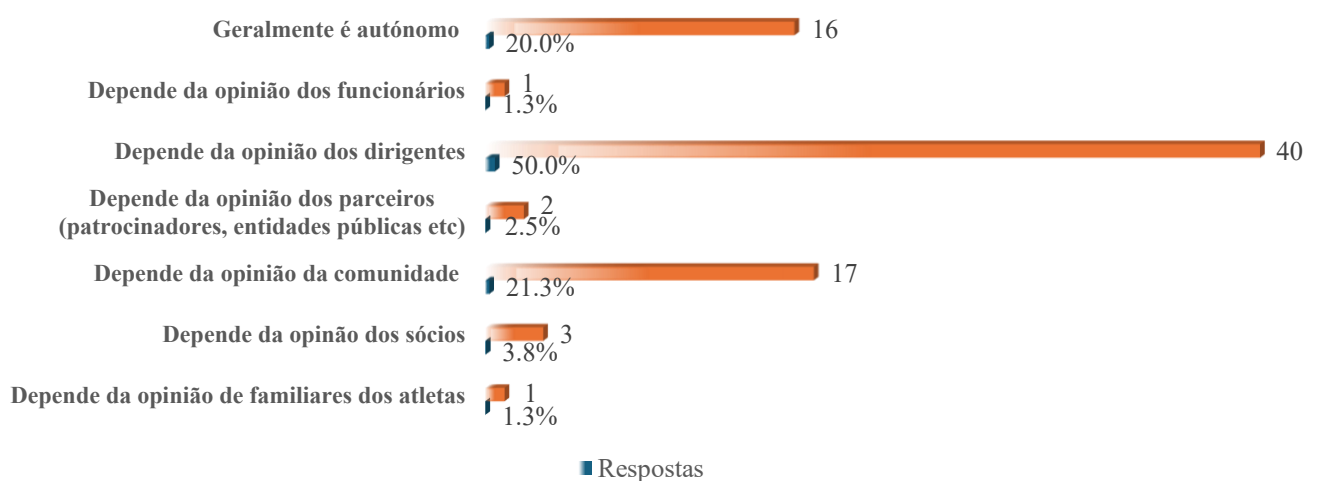
Fonte: Inquérito por questionário

Apenas 3% dos presidentes/vice-presidentes, confirmam que não registam nada. Embora seja uma minoria, a ausência total de registos representa risco elevado de falta de transparência, má gestão da informação e dificuldades de responsabilização.

4.3. O Papel do Presidente/Vice-Presidente na Tomada de Decisões

No que diz respeito à caracterização geral em relação ao papel do presidente/vice-presidente na tomada de decisões no clube, metade dos respondentes reconhece que a tomada de decisão está fortemente influenciada pelos dirigentes (50%). O que indica uma gestão centralizada, em que as lideranças formais têm grande peso. Uma parte significativa (21,3%) confirma que depende da opinião da comunidade, um fator determinante, que mostra a abertura para ouvir os membros externos, reforçando a importância do envolvimento social nas decisões. 20 % dos presidentes/vice-presidentes afirmam que geralmente é autonomia, o que reflete confiança e liberdade de decisão em alguns casos, embora seja uma minoria face à centralização nos dirigentes.

Gráfico 15 - Distribuição das respostas à pergunta “Como caracteriza, de forma geral, o seu papel na tomada de decisões no clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

Há pouca influência formal dos sócios nas decisões, visto que 3,8% dos presidentes/vice-presidentes afirmam que depende da opinião dos sócios, o que pode indicar baixa participação democrática. A opinião de patrocinadores e entidades públicas tem pouco peso com 2,5%, embora estes possam ser importantes em questões financeiras ou estratégicas. A opinião dos funcionários (1,3%) quase não influencia as decisões, sinal de que seu papel é mais operacional do que estratégico. A influência dos familiares, também com 1,3%, mostrando que as decisões não costumam ser moldadas diretamente por eles.

4.4. Tomadas das Decisões

A **Tabela 20** espelha como as decisões importantes dentro de clube são tomadas, mostrando a distribuição da frequência, percentagem e percentagem validas.

Tabela 20 - Distribuição das respostas sobre a tomada das decisões importantes no clube pelos presidentes/vice-presidentes

Categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Como são tomadas as decisões importantes no clube</i>	Decisões participativas (envolvem diferentes membros, ex: direção, técnicos, atletas ou funcionários)	53	66,3	66,3
	Decisões tomadas pela presidência ou direção	15	18,8	18,8
	Depende da situação	12	15	15
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Dos 80 presidentes/vice-presidentes inquiridos, 66,3% das respostas sobre decisões participativas, confirmam a forma predominante de tomada de decisão no clube, um estilo de gestão mais democrático e coletivo. Seguida das decisões tomadas pela presidência ou direção com 18,8%, o que indica um modelo mais centralizado e hierárquico. Por último, depende da

situação com 12 respostas 15% respetivamente. Este último, revela que a prática de gestão pode variar conforme a natureza da decisão.

5. Gestão Desportiva

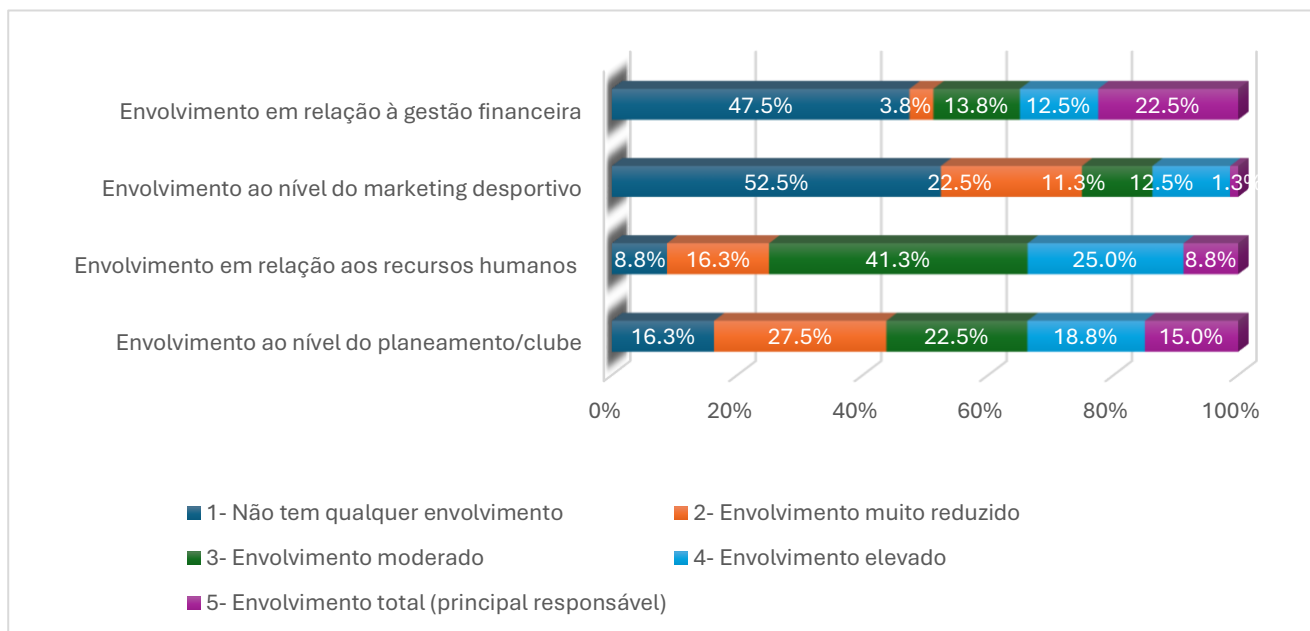
Este ponto tem como o principal objetivo, analisar o nível do envolvimento dos presidentes/vice-presidentes nas principais áreas da gestão dos clubes, assim como o seu conhecimento sobre os regulamentos e funcionamento dos clubes que lideram. Neste sentido, o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes centra-se em quatro dimensões essenciais da gestão: planeamento, recursos humanos, marketing desportivo e gestão financeira. A análise permite identificar a área onde existe maior participação dos presidentes/vice-presidentes.

5.1. Envolvimento na Gestão do Clube

Dos 80 presidentes/vice-presidentes inquiridos sobre seus envolvimento em quatro dimensões fundamentais da gestão organizacional do clube: planeamento, recursos humanos, marketing desportivo e gestão financeiros, observa-se que o planeamento é a área em que os presidentes/vice-presidentes demonstram maior envolvimento. A soma dos níveis “envolvimento total” (15,0%) e “envolvimento elevado” (18,0%), revelam que uma parcela expressiva dos presidentes/vice-presidentes participam ativamente do processo de definição de estratégias e metas institucionais.

No que se refere aos recursos humanos, os dados indicam um envolvimento predominantemente moderado (41,3%) e elevado (25,0%), o que demonstra que os presidentes/vice-presidentes mantêm um certo grau de proximidade com a gestão de pessoas, ainda que não de forma integral. Em contrapartida, a área de marketing desportivo apresenta os menores índices de envolvimento presidencial, destacando-se o facto de 52,5% dos presidentes/vice-presidentes não possuírem qualquer envolvimento nessa dimensão.

Gráfico 16 – Envolvimento na Gestão



Fonte: Inquérito por questionário

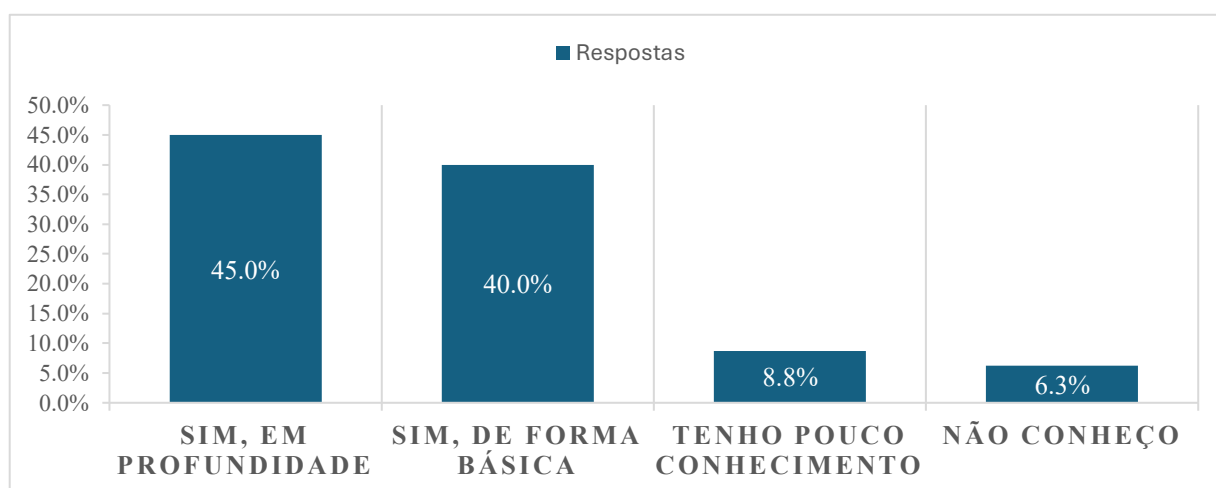
Este resultado, mostra uma possível lacuna na gestão, visto que o marketing desportivo desempenha papel crucial na visibilidade, captação de recursos e fortalecimento da imagem dos clubes desportivos.

Ao nível da gestão financeira, o estudo revela um quadro ambíguo, embora 22,5% dos presidentes/vice-presidentes apresentem envolvimento total e 12,5% envolvimento elevado, há ainda 47,5% que não participam diretamente dessa gestão. Essa discrepância pode ser interpretada como uma consequência da profissionalização parcial da administração, em que as finanças são delegadas a gestores ou departamentos técnicos, ao passo que os presidentes/vice-presidentes mantêm um papel mais consultivo ou estratégico.

5.2. Conhecimento dos Regulamentos e Funcionamento do Clube

Com base nos 80 participantes, o **Gráfico 17** mostra diferentes níveis de conhecimento sobre os regulamentos desportivos e o funcionamento do clube por parte dos inquiridos. Existem 45% presidentes/vice-presidentes que confirmam que sim, em profundidade, o que representa quase metade dos participantes. 40% dos presidentes/vice-presidentes afirmam que sim, de forma básica. Seguido de *tenho pouco conhecimento* com 8,8%, representando assim uma minoria que tem apenas uma ideia vaga sobre os regulamentos. Por último *não conheço* com apenas 6,3%.

Gráfico 17 - Distribuição das respostas à pergunta “Conhece os regulamentos desportivos e jurídicos aplicáveis ao funcionamento do clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

Os dados revelam que 85% dos presidentes/vice-presidentes afirmam conhecer os regulamentos, seja em profundidade ou de forma básica. Isso mostra que a maioria tem algum nível de familiaridade com as regras e funcionamento do clube, o que é positivo para a gestão e a prática desportiva. Contudo, 15% dos presidentes/vice-presidentes (8,8% + 6,3%) têm pouco ou nenhum conhecimento, o que pode representar risco para o cumprimento das normas ou para a integração dos membros nas atividades do clube.

6. Liderança

Nesta parte, analisa-se as diferentes dimensões da liderança exercida pelos presidentes/vice-presidentes no contexto dos clubes desportivo da Guiné-Bissau, com principal foco na promoção de ambiente de trabalho positivo, na capacidade de mobilização dos membros, no envolvimento em processo de mudança organizacional e na participação em práticas de plano estratégico.

6.1. Promoção de Ambiente de Trabalho Positivo

Em relação à promoção do ambiente de trabalho positivo no clube, composta por três opções de resposta, a grande maioria dos presidentes/vice-presidentes (97%), afirma que promove um ambiente de trabalho positivo, seja de forma sistemática 37 (46%) ou informal 41 (51%) e, apenas 3% (2 presidentes/vice-presidentes) disseram que raramente se envolvem nesse tipo de ação.

Gráfico 18 - Distribuição das respostas à pergunta “Promove um ambiente de trabalho positivo, com respeito, colaboração e motivação entre os membros do clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

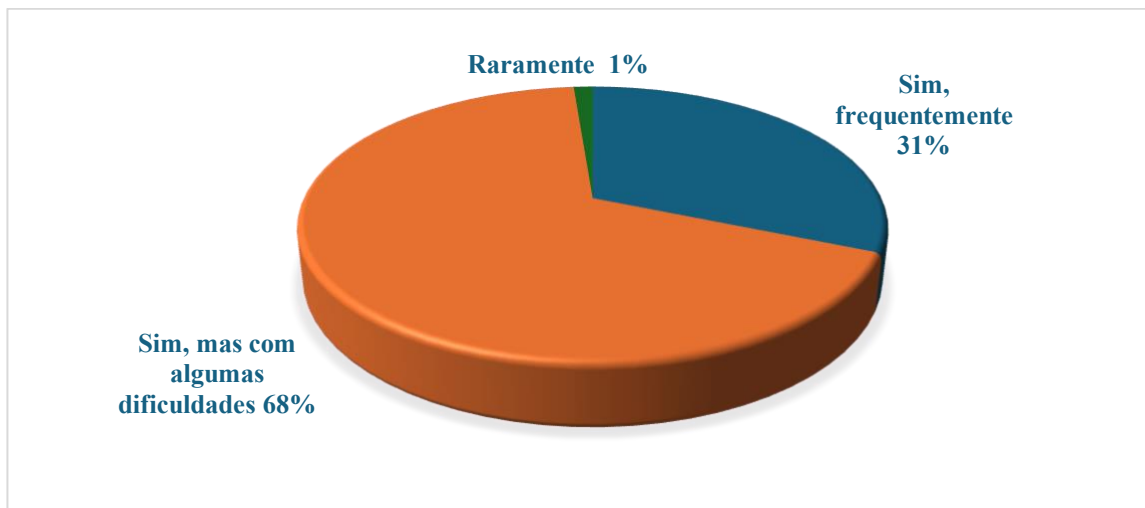
O resultado confirma que há uma forte tendência cultural positiva dentro do grupo, mas com uma diferença entre aqueles que fazem isso de forma estruturada ou planeada e aqueles que fazem de modo mais espontâneo ou pontual.

6.2. Capacidade de Mobilização

O **Gráfico 19** refere-se à avaliação da capacidade dos presidentes/vice-presidentes em mobilizar diferentes membros do clube.

Pode verificar-se que quase todos os presidentes/vice-presidentes (99%) acreditam que conseguem mobilizar os membros do clube, mesmo que alguns tenham dificuldades. Visto que 68% sente que há barreiras, ou seja, mobilizam, mas não com facilidade. Porém, 31% conseguem fazer isso de forma plena e frequente e apenas 1,3% relatou raramente conseguir.

Gráfico 19 - Distribuição das respostas à pergunta “Consegue mobilizar diferentes grupos do clube (ex: jogadores, equipa técnica, direção, sócios) para alcançar objetivos comuns?”



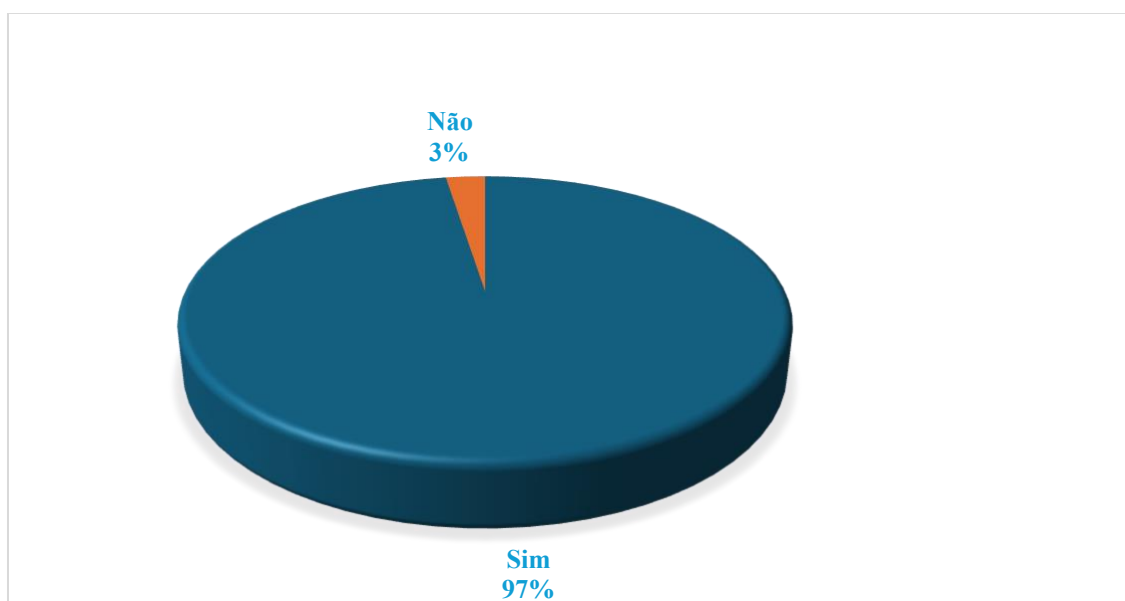
Fonte: Inquérito por questionário

Este resultado é positivo no sentido da capacidade em mobilização de diferentes membros no clube. O dado mais relevante é que 2 em cada 3 presidentes/vice-presidentes mobilizam com dificuldades, o que aponta para necessidade de apoio, capacitação ou melhores estratégias de integração.

6.3. Mudança Organizacional no Clube

No que se refere à liderança dos presidentes/vice-presidentes no processo da mudança organizacional no clube, 97,5% afirmaram que já lideraram processos de mudança organizacional no clube, apenas 2,5% responderam que não

Gráfico 20 - Distribuição das respostas à pergunta “Já liderou processos de mudança organizacional no clube (modernização, novas práticas organizativas...?”



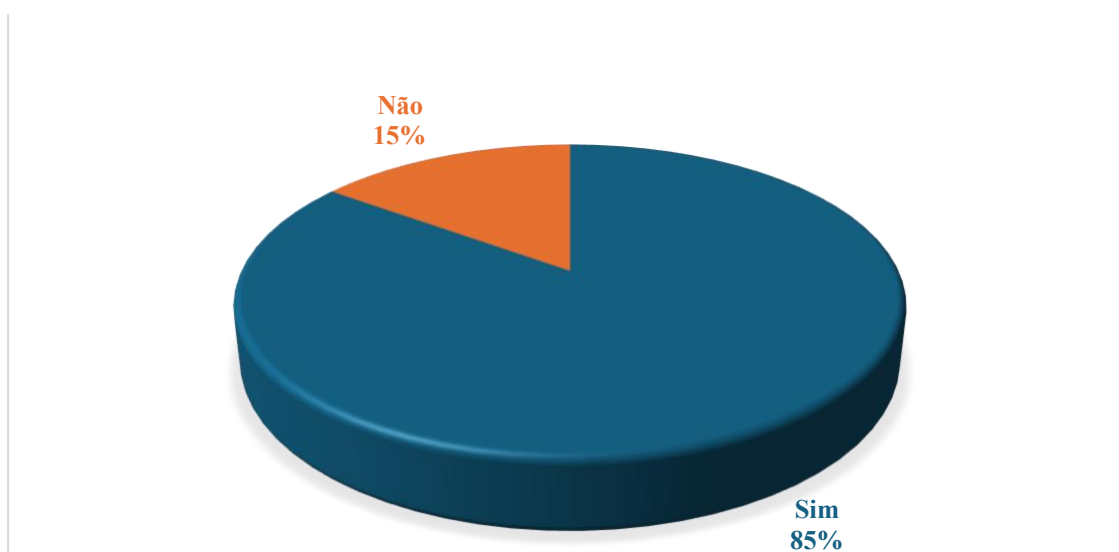
Fonte: Inquérito por questionário

Este resultado, demonstra que a esmagadora maioria tem experiência de liderança em mudanças organizacionais, o que é um indicador de alta capacidade de mobilização e envolvimento dos membros. Isto mostra que o clube possui uma cultura participativa e aberta à transformação, já que quase todos tiveram papel ativo.

6.4. Existência do Plano Estratégico

Em relação à existência ou não de plano estratégico no clube, a maioria dos presidentes/vice-presidentes participantes neste estudo (85%), confirmam a existência do plano estratégico e apenas 15% dos presidentes/vice-presidentes confirmam que não existe.

Gráfico 21 - Distribuição das respostas à pergunta “O clube tem Plano Estratégico (com objetivos a curto, médio e longo prazo)?”



Fonte: Inquérito por questionário

Apesar da maioria confirmar a existência de um plano estratégico no clube, reforçando a ideia de uma direção bem definida, os 15% que afirmarem o contrário pode revelar fragilidades na comunicação interna ou uma disseminação insuficiente do plano entre os diferentes responsáveis do clube.

6.5. Definição de Metas

No que se refere à participação na definição de metas e prioridades/objetivos estratégicos do clube, verifica-se que a maioria dos presidentes/vice-presidentes (83,8%) afirmam participar, pelo menos ocasionalmente.

Tabela 21 - Distribuição das respostas sobre a participação na definição de metas e prioridades/objetivos estratégicos do clube

Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Participa na definição de metas e prioridades/objetivos estratégicos do clube (ex: resultados desportivos, desenvolvimento de infraestruturas, formação de jogadores)?</i>	Nunca	8	10,0
	Raramente	5	6,3
	Às vezes	25	31,3
	Frequentemente	24	30,0
	Sempre	18	22,5
	Total	80	100

Fonte: Inquérito por questionário

Conforme se pode observar, 31,3% dos presidentes/vice-presidentes indicaram fazê-lo às vezes, 30% frequentemente e 22,5% sempre. Apenas uma minoria (16,3%) refere nunca ou raramente participar neste processo.

Estes resultados evidenciam um nível de envolvimento considerável por parte dos respondentes, revelando uma cultura organizacional que favorece a participação nas decisões estratégicas. No entanto, a existência de uma percentagem, embora reduzida, de elementos com baixa participação pode revelar limitações na comunicação interna ou no acesso aos processos de decisão.

7. Comunicação

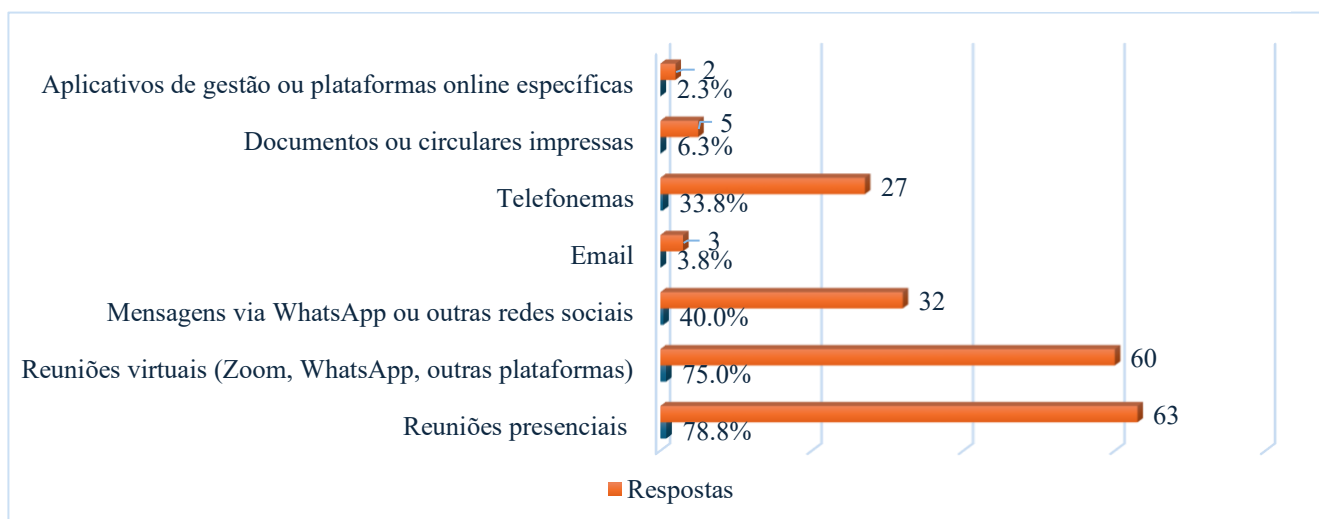
A comunicação desempenha um papel importante na dinâmica organizacional dos clubes, garantindo que a informação circule com grande eficácia entre os dirigentes e membros, promovendo clareza e participação ativa. Neste ponto, analisa-se não apenas os principais canais de comunicação interna utilizados pelos presidentes/vice-presidentes, como também a perceção destes canais relativamente a sua adequação para manter os intervenientes devidamente informados. Procura-se também compreender de que forma os clubes criam oportunidade de feedback e expressão de opinião por parte do seu membro.

7.1. Canais de Comunicação Interna

No diz respeito à comunicação interna, os respondentes tiveram a possibilidade de escolher mais do que uma opção. Dos 80 presidentes/vice-presidentes inquiridos, 78,8% indicam as reuniões presenciais como o canal mais usado, o que mostra forte preferência pelo contato direto e pessoal, reuniões virtuais (Zoom, WhatsApp, etc.) com 75%, muito próximo das presenciais, mostrando que a comunicação online já está bem integrada.

As mensagens via WhatsApp ou outras redes com 40%, revela que este é um canal bastante usado, mas ainda bem abaixo das reuniões formais, seguido de telefonemas com 33,8%, menos comum, mas ainda relevante como alternativa rápida. Os documentos ou circulares impressas com 6,3%, estão praticamente em desuso, sinalizando digitalização da comunicação. O uso de email com 3,8%, revela que esta ferramenta é muito pouco utilizada, possivelmente por ser visto como mais lento e formal. Os aplicativos de gestão ou plataformas específicas com 2,5%, são algo praticamente inexistente, o que mostra baixa adoção de ferramentas digitais de gestão de comunicação.

Gráfico 22 - Distribuição das respostas à pergunta “Quais meios ou canais de comunicação interna você utiliza para se comunicar dentro do clube?”



Fonte: Inquérito por questionário

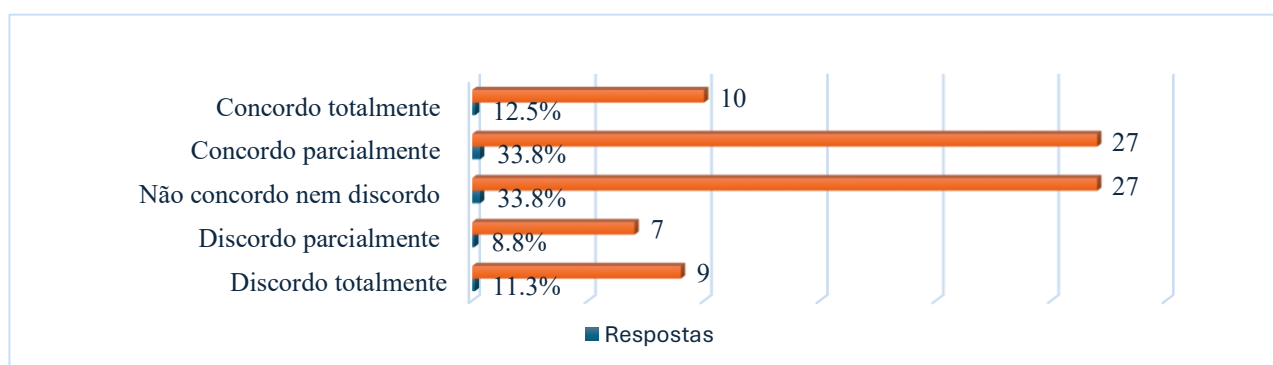
Os inquiridos valorizam a comunicação sincrônica (presencial ou online), com grande peso para encontros formais, o que indica que as decisões e informações fluem de forma direta. Contudo, a comunicação está concentrada em reuniões e mensagens instantâneas, a adoção de aplicativos de gestão ou plataformas e e-mails quase sem uso.

7.2. Adequação dos Canais Utilizados

No âmbito da análise sobre a comunicação interna, procurou-se compreender a perceção dos presidentes/vice-presidentes relativamente à adequação dos canais utilizados pelo clube (reuniões, WhatsApp, e-mail, entre outros) para manter todos informados.

Conforme apresentado no **Gráfico 23**, observa-se que 33,8% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente que os canais de comunicação são adequados, enquanto uma proporção idêntica (33,8%) optou por uma posição neutra (não concordo nem discordo). Apenas 12,5% dos presidentes concordaram totalmente, contrastando com 20,1% (11,3% discordo totalmente e 8,8% discordo parcialmente) que manifestaram discordância quanto à adequação dos meios de comunicação.

Gráfico 23 - Distribuição das respostas à pergunta “Os canais de comunicação utilizados pelo clube (reuniões, WhatsApp, e-mail, etc.) são adequados para manter todos informados?”



Fonte: Inquérito por questionário

Esta distribuição revela uma tendência para perceções moderadamente positivas, embora com níveis significativos de neutralidade. Tal pode refletir uma comunicação que, apesar de

funcional, não é totalmente eficaz na promoção da transparência, da participação e do envolvimento dos membros. A expressiva percentagem de respostas neutras demonstra que parte dos participantes pode não se sentir diretamente impactada pelos canais utilizados, ou que a comunicação não é suficientemente consistente ou bidirecional.

7.3.Oportunidade de Feedback

Das 80 presidentes/vice-presidentes inquiridos sobre a oportunidade de os membros de clubes darem as suas opiniões à direção do clube, 42,5% afirmam que *sempre* têm oportunidade de dar feedback, 31,3% dizem que isso ocorre *frequentemente*, 21,3% responderam *às vezes*, 3,8% disseram *raramente* e apenas 1,3% disse *nunca*.

Tabela 22 - Distribuição das respostas sobre a oportunidade de dar feedback e expressar opiniões à direção

	Categoria	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
<i>Os membros do clube têm oportunidade de dar feedback e expressar opiniões à direção?</i>	Nunca	1	1,3	1,3
	Raramente	3	3,8	3,8
	Às vezes	17	21,3	21,3
	Frequentemente	25	31,3	31,3
	Sempre	34	42,5	42,5
	Total	80	100	100

Fonte: Inquérito por questionário

Somando os dois grupos com mais respostas, verifica-se que 73,8% dos membros têm oportunidades consistentes de participação, seguida da participação moderada 21,3%, o que mostra que as oportunidades de participação não são regulares nem garantidas.

Porem, há também uma baixa perceção de ausência de participação, visto que, se somarmos as duas categorias com menos respostas, verifica-se que 5,1% das respostas sentem que não têm praticamente espaço para dar opinião.

8. Comparação de Parâmetros entre Diferentes Grupos (idade dos presidentes/vice-presidentes e tempo no cargo de presidentes/vice-presidentes)

Este ponto tem como objetivo analisar comparativamente os parâmetros relacionados à idade dos presidentes/vice-presidentes dos clubes e o tempo de exercício do cargo dos presidentes/vice-presidentes dos clubes, considerando a divisão competitiva em que os respetivos clubes se inserem. Através da aplicação de testes estatísticos, nomeadamente ANOVA e análises post-hoc, procura-se identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de presidentes/vice-presidentes pertencentes à 1ª, 2ª e 3ª divisão ou liga regional. Esta abordagem permite compreender se o nível competitivo dos clubes se associa a perfis distintos de liderança, tanto em termos de maturidade etária como de experiência no cargo.

8.1. Idade dos Presidentes/Vice-Presidentes

Após realizar o teste de ANOVA com objetivo de verificar entre quais grupos ocorreram diferenças estatisticamente significativa em relação a variável idade dos presidentes/vice-presidentes, em função da divisão (campeonato) no qual os seus clubes competem, foi possível encontrar diferença estatisticamente significativa [$F(2,77) = 3,757; p < 0,05$].

Tabela 23 - Teste ANOVA sobre idade dos presidentes/vice-presidentes

ANOVA					
Idade					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	685,224	2	342,612	3,757	,028
Nos grupos	7022,164	77	91,197		
Total	7707,388	79			

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados do inquérito por questionário

Para identificar as diferenças existentes, foram analisadas a **Tabela 24** das comportações múltiplas entre as médias dos três grupos (presidentes/vice-presidentes de clubes da 1ª, 2ª e 3ª

divisão ou liga regional), utilizando teste post-hoc de Bonferroni, verificou-se diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre presidentes/vice-presidentes dos clubes da 2ª divisão ($M = 50,72$; $DP = 11,375$) e da 3ª divisão ($M = 43,51$; $DP = 9,188$). Porém, importa realçar que a média de idade dos presidentes/vice-presidente dos clubes da 2ª divisão revelou-se superior à dos presidentes/vice-presidentes de clubes da 3ª divisão ou liga regional, com uma diferença média de aproximadamente 7,21 anos (IC 95% [0,77; 13,65]). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativa ($p > 0,05$) entre os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1ª divisão ($M = 45,23$; $DP = 8,0,12$) e da 2ª divisão ($M = 50,72$; $DP = 11,375$), nem ($p > 0,05$) entre da 1ª divisão ($M = 45,23$; $DP = 8,0,12$) e da 3ª divisão ($M = 43,51$; $DP = 9,188$).

Tabela 24 -Comparações múltiplas sobre idade dos presidentes/vice-presidentes

Comparações múltiplas						
Variável dependente: Idade						
Bonferroni						
(I) Divisão do clube	(J) Divisão do clube	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
1ª Divisão	2ª Divisão	-5,491	3,476	,355	-14,00	3,02
	3ª Divisão (Liga regional)	1,721	2,979	1,000	-5,57	9,01
2ª Divisão	1ª Divisão	5,491	3,476	,355	-3,02	14,00
	3ª Divisão (Liga regional)	7,212*	2,632	,023	,77	13,65
3ª Divisão (Liga regional)	1ª Divisão	-1,721	2,979	1,000	-9,01	5,57
	2ª Divisão	-7,212*	2,632	,023	-13,65	-,77

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados do inquérito por questionário

Os resultados indicam que os presidentes/vice-presidentes de clubes da 2ª divisão tendem a ser significativamente mais velhos do que os da 3ª divisão, enquanto a media de idades dos

presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1ª divisão não diferem de forma significativa das presidentes/vice-presidentes dos clubes da 2ª e 3ª divisão.

8.2. Tempo no Cargo de Presidente/Vice-Presidentes

Após a realização do teste ANOVA (análise de variância) com objetivo de comparar o tempo de exercício de cargo do presidente/vice-presidentes dos clubes da 1ª, 2ª e 3ª divisão, foi possível encontrar diferença estatisticamente significativa [$F(2,77) = 5,861; p < 0,05$].

Tabela 25 - Teste ANOVA sobre tempo que exerce o cargo no clube

ANOVA					
Tempo que exerce este cargo no clube					
	Somados Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	55,737	2	27,869	5,861	,004
Nos grupos	366,150	77	4,755		
Total	421,888	79			

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados do inquérito por questionário

Os resultados das comparações múltiplas (**Tabela 26**), com base na utilização de teste post-hoc Bonferroni, verificou-se uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1ª divisão ($M = 4,85; DP = 2,794$) e da 3ª divisão ($M = 2,82; DP = 1,550$), ou seja, os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1ª divisão estão mais tempo em relação aos presidentes/vice-presidentes dos clubes da 3ª divisão, se observarmos a média dos dois grupos. Por outro lado, não foi possível verificar a diferença estatisticamente significativa ($p > 0,05$) entre os presidentes dos clubes da 1ª divisão ($M = 4,85; DP = 2,794$) e da 2ª divisão ($M = 4,22; DP = 3,040$), nem ($p > 0,05$) entre os presidentes de clubes da 2ª divisão ($M = 4,22; DP = 3,040$) e da 3ª divisão ($M = 2,82; DP = 1,550$) em relação ao tempo de exercício do cargo.

Tabela 26 - Comparações múltiplas sobre tempo que exerce o cargo no clube

Comparações múltiplas						
Variável dependente: Tempo que exerce este cargo no clube						
Bonferroni						
(I) Divisão do clube	(J) Divisão do clube	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
1ª Divisão	2ª Divisão	,624	,794	1,000	-1,32	2,57
	3ª Divisão (Liga regional)	2,030*	,680	,011	,36	3,69
2ª Divisão	1ª Divisão	-,624	,794	1,000	-2,57	1,32
	3ª Divisão (Liga regional)	1,406	,601	,066	-,07	2,88
3ª Divisão (Liga regional)	1ª Divisão	-2,030*	,680	,011	-3,69	-,36
	2ª Divisão	-1,406	,601	,066	-2,88	,07

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados do inquérito por questionário

Contudo, os presidentes/vice-presidentes de clubes da 1ª divisão tendem a estar mais tempo no cargo do que os presidentes/vice-presidentes de clubes da 3ª divisão, enquanto os da 2ª divisão ocupam uma posição intermédia, visto que, não se verificou a diferença estatisticamente significativa relativamente aos outros grupos.

9. Comparação de Parâmetros entre Diferentes Grupos

Esta parte diz respeito ao envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes em quatro (4) dimensões: Planeamento, Recursos Humanos, Marketing Desportiva e Gestão Financeiras. Procedeu-se à realização de teste ANOVA com o objetivo de verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos analisados (presidentes/vice-presidentes dos clubes por região/SAB e presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão competitiva), ou seja, se os níveis de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dependem

da localização geográfica dos clubes e se nível competitivo influencia o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes.

9.1. Dimensão Planeamento/Clube

Com os resultados obtidos após a realização do teste ANOVA para a comparação entre presidentes/vice-presidentes de clubes por região/SAB sobre envolvimento no planeamento, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas ($F = 1,187$; $p > 0,05$). Este resultado indica que o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes no planeamento não depende da localização geográfica dos clubes, visto que, o valor médio apresentado demonstra uma semelhança quase idênticas no que diz respeito a práticas de gestão nesta dimensão como se pode verificar na **Tabela 27**.

Tabela 27 - Comparação da dimensão "Planeamento" com diferentes grupos

Presidentes/Vice-presidentes dos clubes por região/SAB	Envolvimento no planeamento/clube	Distribuição F	P-Value ^a
SAB	3,24±1,128	1,187	0,319
Biombo	2,33±1,528		
Cacheu	2,86±1,231		
Oio	2,92±1,498		
Bafatá	4,50±0,707		
Gabu	2,50±0,707		
Quinara	2,75±1,500		
Tombali	2,71±1,380		
Bolama Bijagós	2,10±1,449		

Presidentes/Vice-presidentes dos clubes por divisão (ligas/campeonatos)	Envolvimento no planeamento/ clube	Distribuição F	P-Value ^a
1 ^a divisão	3,38±1,325	8,748	0,001
2 ^a divisão	3,72±1,227		
3 ^a divisão (liga regional)	2,45±1,156		

^aValores de “p” relativos à comparação entre grupos – ANOVA

Ao analisar os resultados relativamente ao escalão competitivo, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os presidentes/vice-presidentes dos clubes das diferentes divisões ($F = 8,748$; $p < 0,05$), indicando que o nível competitivo influencia o grau de envolvimento no planeamento.

Conforme apresentado na **Tabela 27**, os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 3^a divisão (liga regional) apresentam valores médios substancialmente inferiores ($2,45 \pm 1,156$), demonstrando menor participação nas atividades de planeamento, quando comparados com a 1^a divisão ($3,38 \pm 1,325$) e a 2^a divisão ($3,72 \pm 1,227$) respetivamente.

Estes resultados podem estar associados à menor profissionalização, recursos limitados e estruturas organizacionais mais reduzidas nos clubes de âmbito regional, levando a uma gestão mais informal e com processos de planeamento menos desenvolvidos. Por outro lado, clubes de divisões superiores tendem a possuir maior exigência competitiva e pressão institucional, o que pode justificar uma maior atenção ao planeamento estratégico.

9.2. Dimensão Recursos Humanos

Apos da realização do teste ANOVA para a comparação entre diferentes grupos de presidentes/vice-presidentes dos clubes por região/SAB sobre envolvimento na gestão dos

recursos humanos, os resultados obtidos de acordo com a **Tabela 28**, demonstraram que não existem diferenças estatisticamente significativas ($F = 0,972$; $p > 0,05$).

Este resultado revela que, independentemente da localização geográfica dos clubes, o grau de envolvimento dos presidentes/vice-presidentes na gestão dos recursos humanos nos clubes, apresenta um comportamento homogéneo, demonstrando assim uma realidade organizacional semelhante nas diferentes regiões da Guiné-Bissau. Embora, descritivamente, os presidentes/vice-presidentes dos clubes da região de Bafatá tenham apresentado maior média de envolvimento ($4,50 \pm 0,707$), e os de Gabu ($2,50 \pm 0,707$) e Bolama Bijagós ($2,50 \pm 0,972$) as mais baixas, essas diferenças não são estatisticamente comprovadas.

Tabela 28 - Comparação da dimensão "Recursos Humanos" com diferentes grupos

Presidentes/Vice-presidentes dos clubes por região/SAB	Envolvimento a nível dos Recursos Humanos	Distribuição F	P-Value^a
SAB	3,20±0,913	0,972	0,465
Biombo	3,33±0,577		
Cacheu	3,14±1,231		
Oio	3,08±1,254		
Bafatá	4,50±0,707		
Gabu	2,50±0,707		
Quinara	3,00±1,414		
Tombali	3,14±0,900		
Bolama-Bijagós	2,50±0,972		
Presidentes/Vice-presidentes dos clubes por divisão (ligas/campeonatos)	Envolvimento a nível dos Recursos Humanos	Distribuição F	P-Value^a

1ª divisão	3,77±1,301	4,787	0,011
2ª divisão	3,28±0,958		
3ª divisão (liga regional)	2,84±0,943		

^aValores de “p” relativos à comparação entre grupos – ANOVA

Ao analisar a variável “presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão” (Ligas/Campeonatos), observou-se uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos ($F = 4,787$; $p < 0,05$), o que demonstra que o nível competitivo influencia o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes na gestão dos recursos humanos. Porém, verificou-se que os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1ª divisão apresentam maior nível de envolvimento nesta dimensão ($3,77 \pm 1,301$), seguidos pelos da 2ª divisão ($3,28 \pm 0,958$), sendo os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 3ª divisão (ligas regionais) aqueles que revelam menor participação na gestão dos recursos humanos ($2,84 \pm 0,943$).

Estes resultados podem estar associados às diferentes exigências estruturais e organizacionais impostas pelos níveis competitivos. Os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1ª divisão tendem a possuir maior capacidade de gestão, uma organização mais profissionalizada, o que pode justificar uma maior intervenção na área dos recursos humanos. Por sua vez, nas divisões inferiores, a limitação de recursos e a gestão frequentemente assente em modelos amadores podem contribuir para um envolvimento mais reduzido por parte dos dirigentes.

9.3. Dimensão Gestão Financeiras

Com o propósito de avaliar o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes na gestão financeira, realizou-se um teste ANOVA em duas variáveis: presidentes/vice-

presidentes dos clubes por região/SAB e presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão competitiva.

No que diz respeito aos resultados obtidos relativamente ao envolvimento dos presidentes/vice-presidentes de clubes por regiões/SAB, estes revelaram que não existem diferenças estatisticamente significativas na gestão financeira do clube ($F = 1,135$; $p > 0,05$). Embora se observem flutuações nas médias entre as diferentes regiões com maior envolvimento dos presidentes/vice-presidentes registado na região de Bafatá ($3,50 \pm 0,707$) e valores mais reduzidos em Gabu ($1,00 \pm 0,000$), estas variações, não se revelaram suficientemente para evidenciar discrepâncias reais no comportamento de gestão financeira. Neste sentido, a localização geográfica não constitui um fator determinante no grau de participação dos presidentes/vice-presidentes na gestão financeiras dos clubes.

Tabela 29 - Comparação da dimensão "Gestão Financeira" com diferentes grupos

Presidentes/Vice-Presidentes dos clubes por região/SAB	Envolvimento na gestão financeiras	Distribuição F	P-Value ^a
SAB	2,92±1,525	1,135	0,351
Biombo	3,33±2,082		
Cacheu	2,21±1,718		
Oio	3,08±2,019		
Bafatá	3,50±0,707		
Gabu	1,00±0,000		
Quinara	1,75±1,500		
Tombali	2,71±1,890		
Bolama-Bijagós	1,80±1,398		

Presidentes/Vice-presidentes dos clubes por divisão (ligas/campeonatos)	Envolvimento na gestão financeiras	Distribuição F	P-Value ^a
1 ^a divisão	3,69±1,888	12,082	0,001
2 ^a divisão	3,56±1,464		
3 ^a divisão (liga regional)	1,94±1,376		

^aValores de “p” relativos à comparação entre grupos – ANOVA

No que se refere o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão competitiva, os resultados demonstraram diferenças estatisticamente significativas ($F = 12,082$; $p < 0,05$). A análise das médias revela que os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 1.^a divisão ($3,69 \pm 1,888$) e da 2.^a divisão ($3,56 \pm 1,464$) apresentam níveis superiores de envolvimento na gestão financeira, comparativamente aos presidentes/vice-presidentes dos clubes da 3.^a divisão ou liga regional, que apresentam o valor médio mais baixo ($1,94 \pm 1,376$).

Estes resultados revelam que, quanto maior o nível competitivo, maior é a necessidade de controlo e acompanhamento da gestão financeira. Tal tendência poderá estar associada a estruturas organizacionais mais profissionalizadas, maior exposição mediática e competitiva, orçamentos mais elevados e exigências superiores ao nível da administração e transparência financeira nos clubes de divisões superiores.

9.4. Dimensão Marketing Desportivo

Com o objetivo de verificar diferenças no envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes nas ações de marketing desportivo, foram realizados testes ANOVA para dois variáveis: presidentes/vice-presidentes dos clubes por região/SAB e presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão competitiva.

Os resultados demonstraram que não existem diferenças estatisticamente significativas na variável “presidentes/vice-presidentes dos clubes por região/SAB” ($p > 0,05$). Apesar de pequenas variações observadas entre Bafatá com maior média ($3,50 \pm 0,71$) e Biombo com menor média ($1,00 \pm 0,00$), estas diferenças não são suficientemente para indicar os presidentes/vice-presidentes dos clubes por região que envolvem menos ou mais nas ações de marketing desportivo.

Tabela 30 - Comparação da dimensão "Marketing Desportivo" com diferentes grupos

Presidentes/Vice-Presidentes dos clubes por região/SAB	Envolvimento a nível do marketing desportivo	Distribuição F	P-Value^a
SAB	2,20±1,190	1,377	0,221
Biombo	1,00±0,000		
Cacheu	1,64±0,929		
Oio	1,69±1,182		
Bafatá	3,50±0,707		
Gabu	1,50±0,707		
Quinara	2,00±1,414		
Tombali	2,00±1,155		
Bolama-Bijagós	1,50±0,972		
Presidentes/Vice-presidentes dos clubes por divisão (ligas/campeonatos)	Envolvimento a nível do marketing desportivo	Distribuição F	P-Value^a
1ª divisão	2,15±1,281		
2ª divisão	2,22±1,263		

3ª divisão (liga regional)	1,67±0,987	2,127	0,126
-----------------------------------	-------------------	--------------	--------------

^aValores de “p” relativos à comparação entre grupos – ANOVA

Quando analisado o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes dos clubes por divisão competitiva nas ações de marketing desportivo, também não foram identificadas diferenças significativas ($p > 0,05$). Ainda assim, observa-se uma tendência: os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 2ª divisão ($2,22 \pm 1,26$) e da 1ª divisão ($2,15 \pm 1,28$) revelam envolvimento um pouco superior ao dos clubes da 3ª divisão ($1,67 \pm 0,99$). Embora não significativa estatisticamente, esta tendência pode refletir uma ligeira profissionalização nas divisões mais elevadas, dada a maior visibilidade e exigência competitiva.

CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu conhecer o perfil e a gestão praticada pelos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau.

Após análise dos resultados obtidos, constatou-se que a liderança dos clubes é dominada praticamente por homens (97,5%), com média de idade de 45 anos. Dos 80 presidentes/vice-presidentes inquiridos, todos têm nacionalidade guineense.

Apesar do elevado nível de escolaridade, sendo que mais de 2/3 (67,6%) dos presidentes/vice-presidentes detêm formação de Bacharel ou superior, a maioria não tem formação específica na área de gestão desportiva. A maior parte dos presidentes/vice-presidentes exercem funções de forma voluntária (92,5%), com dedicação parcial e motivação voltada para a contribuição social.

Os clubes apresentam alguma estrutura formal, com eleições (55%), regulamentos internos e planos estratégicos, mas ainda enfrentam limitações a nível de profissionalização, falta de funcionários, a maioria presta serviço de forma voluntária e as atividades dos clubes com forte dependência dos seus presidentes/vice-presidentes.

As decisões são geralmente participativas (66,3%), e as funções mais desempenhadas pelos presidentes/vice-presidentes são coordenação e controle, com pouco envolvimento na área de planeamento, área de marketing e na gestão financeira, áreas consideradas essenciais para a sustentabilidade dos clubes.

As comparações entre presidentes/vice-presidentes dos clubes das três divisões (1^a, 2^a e 3^a divisão ou liga regional), revelam diferenças significativas em variáveis como idade e tempo de permanência no cargo, ou seja, os presidentes/vice-presidentes dos clubes da 2^a divisão são

mais velhos e os presidentes/vice-presidentes da 1ª divisão permanecem mais tempo no exercício do seu cargo.

Os resultados revelam também que a localização geográfica dos clubes não influencia o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes nas diferentes dimensões de gestão analisadas. Em contraste, o nível competitivo revelou-se um fator determinante, verificando-se diferenças estatisticamente significativas nas dimensões de Planeamento, Recursos Humanos e Gestão Financeira, com maior envolvimento dos presidentes/vice-presidentes nos clubes das divisões superiores (1ª e 2ª divisão), confirmando que o nível competitivo, influencia o envolvimento dos presidentes/vice-presidentes nessa área de competência de gestor desportivo.

Contudo, os clubes são dirigidos segundo um modelo de gestão associativa, em que a maior parte dos presidentes/vice-presidentes são dirigentes representativos. No entanto, o reforço na formação em gestão desportiva, a melhoria dos processos da comunicação interna e o aumento da diversificação e participação na liderança constituíram-se como desafios para desenvolvimento do futebol na Guiné-Bissau.

Limitação de Estudo

Para a realização do presente estudo, encontramos dificuldade em identificar trabalhos anteriores sobre o desporto no contexto da Guiné-Bissau, o que nos obrigou a recorrer mais às fontes externas.

Apesar de termos alcançado o número total de participantes definido para este estudo, enfrentamos algumas limitações, nomeadamente dificuldades na recolha de informações junto dos clubes desportivos do país e na manutenção do contacto pessoal com os participantes. Por isso, optamos por manter o contacto telefónico como alternativa. Por essa razão, sugere-se que as investigações futuras aprofundem a análise do desporto no contexto da Guiné-Bissau,

recorrendo a amostras mais alargadas e diversificadas, de modo a incluir diferentes modalidades, regiões do país e níveis competitivos, assim como o desenvolvimento de estudos de natureza longitudinal, que permitam acompanhar a evolução das práticas desportivas e das estruturas organizacionais ao longo do tempo.

Recomendações

Tendo presente as limitações identificadas, elaboram-se algumas recomendações que visam dar resposta a estas mesmas limitações.

Em primeiro lugar, propõe-se que a Política Pública Desportiva possa incentivar e promover estudos sobre o desporto no contexto da Guiné-Bissau, de modo a construir um corpo teórico e empírico mais consistente e ajustado ao contexto africano num mundo global.

Tendo presente a metodologias adotada na presente investigação, sugere-se que sejam desenvolvidas investigações com amostras mais amplas e heterogéneas, que incluam diferentes modalidades desportivas, regiões do país e diferentes níveis de competição. Assim como a mobilização de métodos mistos, quantitativos e qualitativos, que permitam a generalização dos dados, mas simultaneamente, um conhecimento aprofundado da realidade.

Associado aos resultados obtidos sobre “O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau”, recomenda-se o reforço da formação especializada em gestão desportiva, de modo a promover maior profissionalização na atuação dos dirigentes, a implementação de programas de capacitação contínua, abrangendo áreas como planeamento estratégico, marketing desportivo, gestão financeira e liderança. Por outro lado, seria pertinente incentivar práticas de governação transparente, reforçando a adoção sistemática de regulamentos internos, atas de reuniões e planos estratégicos atualizados.

Contudo, recomenda-se a promoção de políticas desportivas que estimulem maior inclusão de mulheres e jovens nos cargos diretivos, contribuindo para uma liderança mais diversificada e representativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, L., Saramango, G., Valente, L. & Sousa, A. (2021). Análise Documental e a sua contribuição no desenvolvimento da pesquisa científica. *Cadernos da Fucamp* 20 (43), 51-63.
- Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. *Coleção gestão empresarial*, 2(3), 27-38. recente do esporte-espetáculo. *Conexões*, 1(1), 73-73.
- Andreozzi, D. M. (2007). Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiros.
- Augustin, J. P. (2010a). Éléments géopolitiques du sport africain. *Les Cahiers d'Outre-Mer. Revue de géographie de Bordeaux*, 63(250), 175-190.
- Augustin, J. P. (2010b). En Afrique aussi, le sport n'est pas qu'un jeu: Not just a game. *Les Cahiers d'Outre-Mer. Revue de géographie de Bordeaux*, 63(250), 167-174.
- Augusto, P. M. C. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional: Um estudo de Caso Sobre Os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Bardin, L. (2014). Análise de conteúdo. Edições 70.
- Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Fatta, G. L., Lima, W. H., Silva, T. C., & Rocha, V. L. (2013). Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista intercontinental de gestão desportiva*, 3(1), 44-52.
- Baú, M. K. (2000). Capacidade jurídica e consentimento informado. *Revista Bioética*, 8(2), 285 – 298.
- Bauer, R., & Da Mudança, G. (1998). Caos e complexidade nas organizações. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 69-80.

- Bittencourt, M., & Palmeira, E. M. (2012). Gestão financeira. *Revista Acadêmica de Economia*, 165.
- Cabral J. A. & Guimarães R. C. (1998). Estatística. Lisboa: Edições Revista.
- Campana, A. O. (1999). Metodologia da investigação científica aplicada à área biomédica: 1. O método científico. *J Pneumol*, 25(1), 25.
- Cano, I. (2012). Nas trincheiras do método: o ensino da metodologia das ciências sociais no Brasil. *Sociologias*, 14, 94-119. 45222012000300005 Dez 2012 - <https://doi.org/10.1590/S1517>
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta (pp. 189-203).
- Carvalho, A. C. S. D. (2015). *Associativismo e participação: o caso da Associação Cultural Desportiva e Social da Ereira* (Doctoral dissertation).
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. R. M., Sousa, I. D., Negas, M. C. (2023). *Gestão das Organização* (4ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, N. J. P. (2009). *Orientações estratégicas de desenvolvimento para o associativismo desportivo do concelho de Portalegre* (Master's thesis, Universidade de Evora (Portugal)).
- Chawansky, M., & Holmes, M. (2015). Sport, social development and peace.
- Claudin, R. (2016). *Perfil Do Gestor Desportivo De Clubes De Futebol: Uma Proposta De Modelo De formação* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Comité Olímpico de Portugal (2019) COP envia ao Governo sugestões sobre o estatuto do dirigente desportivo [Notícias]. Retirado de: <https://comiteolimpicoportugal.pt/cop->

- envia-ao-governo-sugestoes-sobre-o-estatuto-do-dirigente-desportivo/. (acesso em junho, 2025)
- Cruz, N. F. D. J. M. N. D. (2022). *Perfil do Presidente de Direção de Organizações com Secções Desportivas do Concelho de Setúbal* (Doctoral dissertation).
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport management review*, 9(2), 141-163.
- da Costa, C. P., & Sarmiento, J. P. (2012). O Marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional na Gestão Desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 163.
- da Silva Costa, A. (1992). Desporto e análise social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 2.
- da Silva, L. V. S. (2021). *Plano de Marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas: Organismo Autónomo de Basquetebol* (Master's thesis, Universidade de Evora (Portugal)).
- da Silva, V. B. A (2023). Importância do Estudo da Metodologia da Investigação Científica.
- de Brito, L. (2012). *Pequeno guia de inquérito por questionário*. IESE.
- de Miranda, Y. D. H. B., Barros Filho, M. A., Silva, V. H. R., Figueirêdo, J. D. M. C., & de Queiroz Pedroso, C. A. M. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3).
- de Sousa, D. P. (2024). Metodologia de Investigação Científica. *De Legibus-Revista de Direito da Universidade Lusófona Lisboa*, (7), 1-27.

- de Sousa, R. A. C. (2011). *O Associativismo Desportivo no Concelho de Penafiel-Estágio Profissionalizante realizado na Unidade de Gestão do Desporto da Câmara Municipal de Penafiel* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).
- Dias, G. (2021). Gestão Desportiva Municipal. *Intercontinental Journal of Sport Management/Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11(3). doi. 10.51995/2237-3373.v11i3e110021
- dos Santos, A., Ponticelli, M. L., Cunha, P. R., Mondini, V. E. D., & Apel, R. (2014). GESTÃO FINANCEIRA. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 1(1).
- dos Santos, C. V. S., de Abreu Neto, J. G., Palmarin, R. T., Russo, P. T., & Amaral, J. V. (2025). Gestão de mudanças e liderança: análise da atuação de liderança executiva profissionalizada na aquisição de entidade desportiva. *Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT*, 17(1).
- dos Santos, L. A. B., do Vale Lima, J. M. M., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., da Silva, N. M. P., dos Santos, R. J. R. P., ... & de Almeida Fachada, C. P. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação.
- dos Santos, L. C. (2017). Universo/população e amostra em pesquisa científica: noções introdutórias.
- Doxsey, J. R., & De Riz, J. (2002). Metodologia da pesquisa científica. *ESAB—Escola Superior Aberta do Brasil*, 2003, 36.
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O Caso da Appacdm do Porto* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).

- Ferrando, M. G., Barata, N. P., & Martín, R. S. (2017). La organización social del deporte. Em N. P. Manuel García Ferrando, *Sociología del deporte* (pp. 145-167). Alianza Editorial.
- Fonkoua, R. (2011). Esporte, corpo, cultura. *Présence Africaine*, 183(1), 7-9.
- Fonseca, L. A. M. (2010). Metodologia Científica Ao Alcance De Todos PDF.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Simões Fontelles, R. G. (2009). *Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa*. Universidade da Amazônia – UNAMA. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/365/o/METODOLOGIA_DA_PESQUISA_CIENTIFICA_DIRETRIZES_PARA_A_ELABORA%C3%87%C3%83O_DE_U_M_PROTOCOLO_DE_PESQUISA.pdf
- Fortin, M. J. (1999). Estatísticas espaciais na ecologia da paisagem. Em *Análise ecológica da paisagem: questões e aplicações* (pp. 253-279). New York, NY: Springer New York.
- Freitas, C. M. S. M. D. (2000). O significado social do desporto nas classes sociais: Uma análise do fenómeno.
- Garcia, J. A., Saragoça, J. M. L., & Teixeira, M. R. C. (2018). Uma comunidade desportiva e as redes de cooperação entre organizações promotoras de desporto. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 32(4), 621-631.
- Giddens, A. (2013). *Sociologia*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gomes, J. A. F. (2014). *A sustentabilidade dos clubes das Associações Distritais de Futebol* (Master's thesis, Universidade do Minho (Portugal)).
- Gomes, M. Á. F. (2001). Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo: Uma Proposta para a quantificação do índice de satisfação dos praticantes.

- Hatzidakis, G. S. & Barros, J. A. F. (2019). Gestão, Compliance e marketing no desporto. Brasil: Malorgio Studio
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279
- Karnas, G. S. (2010). Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura.
- Karnas, G. S. (2013). *Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).
- Leão, R. R. S. (2018). *Os dirigentes desportivos em Portugal: estudo de caso sobre a modalidade de hóquei em patins* (Master's thesis, Universidade de Évora). Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/23498>
- Liu, L., & Lin, C. (2012). Sport Management in Collegiate Athletic Administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 364-367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.201>.
- Lopes, J. P. S. R., & Pires, G. (2004). Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Povos e Culturas*, (9), 407-430. <https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2004.8840>
- Maças, V. M. D. O. (2006). O director desportivo nas organizações do futebol em Portugal: caracterização da actividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional.

- Machado, W. P., & Ferreira, H. S. (2021). A importância da governança corporativa para a gestão financeira das organizações empresariais: uma ideia revolucionária para alcançar o sucesso. *Rcmos-Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(1).
- Machado-da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. D. (2010). Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 11-32.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. Atlas.
- Marivoet, S. (1997). Dinâmicas sociais nos envolvimento desportivos.
- Marsac, A. (2016). La «Participation Africaine» dans un-Sport Olympique: Luites spatiales et enjeux de nationalités. *Cadernos de Estudos Africanos*, (32), 73-96.
- Marzano, A., & Nascimento, A. (2013). O esporte nos países africanos de língua portuguesa: um campo a desbravar. *Tempo*, 19(34), 53-68.
- Matos, P. M. R. D. S. (2001). Motivos, dificuldades e formação do dirigente desportivo do concelho de Santo Tirso.
- Melo, V. A. (2016). A nação em jogo: esporte e guerra colonial na Guiné Portuguesa (1961-1974). *Antíteses*, 9(18), 407-436.
- Mendes, P. F. (2000). O desporto na República da Guiné-Bissau: *Análise evolutiva da legislação e do nível de prática desportiva (1974-1999)*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Porto].
- Mestre, B., Sesinando, A., & Teixeira, M. C. (2023). Políticas Públicas de Desporto: Estudo de município no sul da Europa [Public Public Policies for Sport: Study focusing on a southern European municipality]. *London, United Kingdom: Novas Edições Acadêmicas*.
- Nauright, J., & Amara, M. (Eds.). (2018). *Esporte no mundo africano*. Londres: Routledge.

- Nery, L. C. P. (2017). Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão do esporte: o fluxo do conhecimento como agente potencializador de inovação organizacional. 133 fls. Tese de Doutorado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Rio de Janeiro. 201
- Neves, P. A. P. (2002). Liderança e a mudança da natureza da performance: A Influência do líder na performance das pessoas: Uma Estratégia para alcançar resultados excelentes.
- Nunes, P. A. C. (2010). Desporto, turismo e ambiente: o turismo de natureza como pólo de atracção turística complementar ao produto sol & mar na sub-região do litoral alentejano (Doctoral dissertation, Universidade Tecnica de Lisboa (Portugal)).
- Oliveira, Á. M., & Cunha, M. N. (2019). Marketing desportivo: o caso do desporto profissional. *Comunicação & Mercado*, 7, 60-68.
- Oliveira, M. (2018). Breves Notas sobre o Poder Público Disciplinar exercido pelas Federações Desportivas.
- Paulico, F. (2008). Marketing desportivo no pódio. *Gestin: Instituto Politécnico de Castelo Branco-PT. Escola Superior de gestão, Ano VII-n*, 113-121.
- Pedersen, P., Parcks, J., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). Contemporary sport management. Human Kinetics.
- Pereira, P. (2005). O planeamento estratégico em organizações desportivas: estudo realizado para a modalidade de basquetebol.
- Pires, G. (1998). Da célula à gestão: Para uma epistemologia da gestão do desporto. In *Congresso de Educação Física e Ciências do Deporte dos Países de Língua Portuguesa* (Vol. 6, pp. 69-91).

- Pires, G.; Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 1, n. 1, p. 88-103.
- Proni, M. W. (1998). *Marketing e organização esportiva: elementos para uma história*.
- Ramos, R. H., & Mazalo, J. V. (2024). Metodologias de investigação científica: passos para elaboração de artigos científicos. *Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 6(2), 137-155.
- Ramos, R. H., & Mazalo, J. V. (2024). Metodologias de investigação científica: passos para elaboração de artigos científicos. *Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 6(2), 137-155.
- Reis, F. L. D. (2022). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos-guia prático (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, L. J. L. (2016). *Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol: Uma proposta de modelo de formação* (Doctoral dissertation). Repositório da Universidade de Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.5/11991>
- Ribeiro, J. L. P. (2002). O consentimento informado na investigação em psicologia da saúde é necessário?. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 3(1), 11-22.
- Roque, J. F. G. (2015). *O Perfil do Diretor Técnico Nacional nas Federações Desportivas Portuguesas* (Master's thesis, Universidade de Evora (Portugal)).
- Sá, D. (2024). *Marketing Desportivo (1ª Edição)*. Lisboa: PACTOR Editora.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos.

- Seidi, M., Intumbo, L. M., & Caetano, L. M. D. (2022). Instabilidade política e seus impactos nas políticas públicas na Guiné-Bissau. *Revista de Estudos Interdisciplinares*, 4(3), 63-7.
- Sesinando, A., & Teixeira, M. (2021). Recursos Humanos, Liderança, e Gestão do Desporto: A importância da formação no desenvolvimento desportivo municipal. In *Anais do 11º Congresso Internacional do Conselho Regional de Educação Física da 7ª Região (ConCREF7)* (Vol. 1, No. 1, pp. 28-38).
- Sesinando, A., & Teixeira, M. (2022). Educação em Gestão do Desporto: Uma perspectiva sobre o Sector Público. *Intercontinental Journal of Sport Management/Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12(2). Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/340481>
- Sesinando, A., Seguí-Urbaneja, J., & Teixeira, M. C. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800-2809.
- Soares, A. F. M. (2019). *O perfil dos presidentes nas organizações desportivas da Região Autónoma dos Açores* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/26357>.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Trindade, E. L. C. (2020). *A logística e o dirigente num clube desportivo* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Vasconcelos-Raposo, J. (2012). Num desporto com valores: Construir uma sociedade mais justa. *Motricidade*, 8(2), 1-7.

Whales, L., Frawley, S., Cohen, A., & Nikolova, N. (2025). Leadership development: relationality and temporality in professional sport. *Sport Management Review*, 28(1), 148-172.

Zanatta, T. C., Freitas, D. M. D., Carelli, F. G., & Costa, I. T. D. (2022). O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24, 291-304.

Legislação consultada:

- Lei de Bases da Atividade Física e Desporto portuguesa, nº5 de 16 de janeiro de 2007, Secção III, Artigo 26.
- Estatutos e Regulamentos das competições da Federação de Futebol de Guiné-Bissau (FFGB).

Apêndices

Apêndice - 1. Questionário aos Presidentes/Vice-Presidentes dos Clubes

/ google forms.

Investigação sobre O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau.

Prezado (a) Senhor (a)

No contexto do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva, da Universidade de Évora, está a ser desenvolvido um projeto de dissertação cujo tema é: O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau. Este estudo tem como objetivo geral: *Conhecer o perfil e a gestão praticada pelos presidentes/vice-presidentes dos clubes que competem nas ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau.* Os objetivos específicos da investigação são os seguintes: Caracterizar os presidentes de clubes (idade, sexo, habilitações, motivações para o cargo); identificar e caracterizar os conhecimentos, competências e responsabilidades, e habilidades dos presidentes dos clubes em competições nas ligas de futebol sénior masculino da Guiné-Bissau; Caracterizar as formas de comunicação interna dos clubes; identificar e descrever as funções exercidas dos presidentes nos clubes.

Todas as informações serão estritamente confidenciais e os dados solicitados servirão apenas para interpretação das respetivas respostas. O inquérito por questionário é anónimo e os resultados poderão ser utilizados para fins académicos (comunicações e artigos científicos, posters...) Agradeço, desde já, o tempo dispensado e aguardando a sua resposta.

Carlindo C. Sá

Nota: O questionário deve ser preenchido pelo Presidente ou Vice-presidente do clube em caso da indisponibilidade do presidente.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Aceita participar neste trabalho **de forma voluntária autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins académicos?** * *Nota: se responder NÃO, o questionário termina aqui.*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

A - Caracterização Sociodemográfica

2.2. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3.3. Idade *

4.4. Nacionalidade *

Marcar apenas uma oval.

Guiné-Bissau

Guiné-Conacri

Portugal

Senegal

Mauritânia

Nigéria

Mali

Gâmbia

Níger

Outra

5.5. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- União de facto

6.6. Nível de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Sem escolaridade
- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 11º Ano
- 12º Ano
- Curso Médio
- Bacharel
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Avançar para a pergunta 7

B. Conhecimentos

7. 1. Tem formação na área de gestão desportiva? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. 3. Pratica ou praticou alguma atividade física ou desportiva não federada? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

9. 3.1. Se respondeu sim, qual (ais) a modalidade (s)

10. 4. Pratica ou praticou desporto federado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. 4.1. Se sim, qual (ais) a modalidade (s)

Avançar para a pergunta 12

C. Caracterização do Clube

12. 2. Em que divisão compete atualmente o seu clube de futebol? *

Marcar apenas uma oval.

1ª divisão

2ª divisão

3ª divisão (Liga Regional)

13. 3. A que região pertence seu Clube? *

Marcar apenas uma oval.

SAB

Biombo

Cacheu

Oio

Bafatá

Gabu

Quinara

Tombali

Bolama Bijagós

14. 4. N.º de funcionários do clube *

Marcar apenas uma oval.

- Não tem funcionários, o funcionamento é voluntário
- 1 a 4 funcionários
- 5 a 9 funcionários
- 10 a 14 funcionários
- 15 a 19 funcionários
- 20 ou mais funcionários

Avançar para a pergunta 15

D. Caracterização das funções

15. 1. Qual o cargo que desempenha? *

Marcar apenas uma oval.

- Presidente
- Vice-Presidente

16. 2. Há quanto tempo exerce este cargo de presidente/vice-presidente do clube? *

17. 2.1. Em média, quantas horas por dia dedica ao desempenho deste cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 2 horas
- 2 a 4 horas
- 4 a 6 horas
- 6 a 8 horas
- 8 a 12 horas
- 12 a 14 horas
- + 14 horas

18. 3. Como acedeu ao cargo que atualmente desempenha no clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Eleição em assembleia geral do clube
- Nomeação por órgão competente do clube (ex: direção, administração)
- Convite informal por membros do clube
- Sucessão automática (ex: substituição temporária ou definitiva prevista nos estatutos)
- Outro

19. 4. Já exerceu outros cargos de dirigente desportivo (para além deste)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

20. 5. Desempenha este cargo no regime de: *

Marcar apenas uma oval.

- Voluntariado (sem remuneração)
- Remunerado a tempo inteiro
- Remunerado a tempo parcial
- Remuneração simbólica ou por tarefa (ajudas de custo, prémios ocasionais, etc.)
- Outra: _____

21. 6. Motivação para o cargo. *

Marcar apenas uma oval.

- Por crença religiosa
- Por questões políticas partidárias
- Dar uma contribuição ao clube e ao país
- Ganhar novas competências e experiências
- Pelo sentido e dever
- Outra: _____

Avançar para a pergunta 22

E. Tarefas e Responsabilidades do Presidente/Vice-presidente.

Nesta seção iremos ter três (3) tipos de respostas, escolha múltipla, caixa de verificação e da avaliação entre os números 1 e 5 significativamente, respetivamente "nada importante" e "muito importante".

22. 1. Quais as funções que exerce no clube? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Planeamento
- Organização
- Coordenação
- Controle e Avaliação

23. 2.1. Indique aquela em que despende mais tempo *

Marcar apenas uma oval.

- Planeamento
- Organização
- Coordenação e Direção
- Controle e Avaliação

3. Existe algum regulamento interno ou documento que defina formalmente as funções no clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. Quais destas responsabilidades são atualmente da sua competência no clube? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Gestão desportiva (contratação, relação com equipa técnica)
- Gestão financeira e orçamental
- Representação institucional
- Relação com patrocinadores e entidades públicas
- Comunicação com a imprensa
- Coordenação da logística das competições
- Supervisão administrativa
- Relações com os sócios e a comunidade local
- Captação de novos membros ou atletas
- Outra: _____

26. 5. Como é feita a divisão de tarefas entre o presidente e o vice-presidente? *

Marcar apenas uma oval.

- Existe uma divisão clara e formal de tarefas, definida por regulamento ou documento escrito
- Existe uma divisão informal, acordada verbalmente entre os dirigentes
- As tarefas são distribuídas de acordo com a disponibilidade de cada um
- A maioria das tarefas são concentradas no presidente
- Não existe qualquer divisão de tarefas

Avançar para a pergunta 27

F. Cultura Organizacional

27. 1. Com que frequência reúne com os funcionários do clube para discutir assuntos operacionais, técnicos ou administrativos? *

Marcar apenas uma oval.

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Apenas quando há necessidade ou problemas
- Raramente ou nunca

28. 2. Os assuntos discutidos nas reuniões são registados ou acompanhados por ou planos de ação atas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, sempre
- Sim, às vezes
- Não

29. 3. Como são tomadas as decisões importantes no clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Decisões participativas (envolvem diferentes membros, ex: direção, técnicos, atletas ou funcionários)
- Decisões tomadas pela presidência ou direção
- Depende da situação

30. 4. Como caracteriza, de forma geral, o seu papel na tomada de decisões no clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Geralmente é autónomo
- Depende da opinião dos funcionários
- Depende da opinião dos dirigentes
- Depende da opinião dos parceiros (patrocinadores, entidades públicas etc)
- Depende da opinião da comunidade
- Depende da opinião da imprensa
- Depende da opinião dos sócios
- Depende da opinião dos atletas
- Depende da opinião de familiares dos atletas

Avançar para a pergunta 31

G. Gestão Desportiva

31. 1. Qual é o seu papel ao nível do Planeamento/Clube*

- 1 – Não tenho qualquer envolvimento; 2 – Envolvimento muito reduzido; 3 – Envolvimento moderado; 4 – Envolvimento elevado; 5 – Envolvimento total (sou o principal responsável)

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 2. Qual é o seu papel em relação aos Recursos Humanos*

- 1 – Não tenho qualquer envolvimento; 2 – Envolvimento muito reduzido; 3 – Envolvimento moderado; 4 – Envolvimento elevado; 5 – Envolvimento total

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. 3. Qual é o seu papel ao nível do Marketing Desportivo*

- 1 – Não tenho qualquer envolvimento; 2 – Envolvimento muito reduzido; 3 – Envolvimento moderado; 4 – Envolvimento elevado; 5 – Envolvimento total

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. 4. Qual é o seu papel relativamente aos Recursos Financeiros*

- 1 – Não tenho qualquer envolvimento; 2 – Envolvimento muito reduzido; 3 – Envolvimento moderado; 4 – Envolvimento elevado; 5 – Envolvimento total

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. 5. Conhece os regulamentos desportivos e jurídicos aplicáveis ao funcionamento do clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, em profundidade
- Sim, de forma básica
- Tenho pouco conhecimento
- Não conheço

Avançar para a pergunta 36

H. Liderança

36. 1. Promove um ambiente de trabalho positivo, com respeito, colaboração e motivação entre os membros do clube? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, procuro cultivar esses valores sistematicamente
- Sim, mas de forma informal
- Raramente me envolvo nesse tipo de ações
- Não considero que seja da minha responsabilidade

37. 2. Consegue mobilizar diferentes grupos do clube (ex: jogadores, equipa técnica, direção, sócios) para alcançar objetivos comuns? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, frequentemente
- Sim, mas com algumas dificuldades
- Raramente
- Não considero essa uma função do presidente/vice-presidente

38. 3. Já liderou processos de mudança organizacional no clube (modernização, novas práticas organizativas...) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

39. 4. O clube tem Plano Estratégico (com objetivos a curto, médio e longo prazo)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

40. 5. Participa na definição de metas e prioridades/objetivos estratégicos do clube (ex: resultados desportivos, desenvolvimento de infraestruturas, formação de jogadores)? *
- 1 - Nunca; 2 Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 41

I. Comunicação Interna

41. 1. Quais meios ou canais de comunicação interna você utiliza para se comunicar dentro do clube? (Assinale todas as opções que se aplicam) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Reuniões presenciais
- Reuniões virtuais (Zoom, WhatsApp, outras plataformas)
- Mensagens via WhatsApp ou outras redes sociais
- Email
- Telefonemas
- Documentos ou circulares impressas
- Aplicativos de gestão ou plataformas online específicas
- Outra: _____

42. 2. Os canais de comunicação utilizados pelo clube (reuniões, WhatsApp, e-mail, etc.) são adequados para manter todos informados? *

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo totalmente
5. Concordo parcialmente

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. 3. Os membros do clube têm oportunidade de dar feedback e expressar opiniões à direção? * 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários



Apêndice – 2. Consentimento Informado, Livre e Esclarecido

Título do projeto: O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau.

De modo que este estudo possa ser concretizado, queremos convidá-lo a responder, voluntariamente, os questionários sobre **“O Perfil dos Dirigentes Desportivos e das Práticas de Gestão dos Clubes das Ligas de Futebol Masculino da Guiné-Bissau”**.

Por favor, leia com atenção esta informação, para que possa tomar uma decisão informada. Não hesite em solicitar esclarecimentos adicionais se persistirem dúvidas;

Verifique se todas as informações estão corretas. Se entender que está tudo em conformidade e se estiver de acordo com a proposta que lhe está a ser feita, então assine este documento.

1. O estudo consiste na definição e caracterização das competências dos presidentes/vice-presidentes dos clubes das ligas de futebol masculino da Guiné-Bissau, no âmbito do projeto investigativo para o efeito da conclusão do curso de mestrado em Direção e Gestão Desportiva e terá uma importância muito significativa no contexto do desenvolvimento desportivo a nível nacional e internacional;

2. Para este estudo, iremos recorrer aos seus dados através de questionário;

3. A participação não apresenta qualquer custo. E não será recompensado monetariamente pela sua participação;

4. Não existe quaisquer riscos em participar no presente estudo;

5. Estes dados serão utilizados para pesquisa científica.

Ao assinar a Declaração de Consentimento Informado, declara que teve conhecimento dos objetivos do estudo e de toda a informação contida no presente documento, tendo sido explicitados, a natureza e benefícios do estudo.



Ao assinar este consentimento, declara, ainda que não renuncia a quaisquer direitos legais.

Estamos certos de que a sua colaboração será um considerável contributo para o desenvolvimento da investigação e do conhecimento sobre o sistema desportivo.

Eu, _____,
autorizo que sejam recolhidos os dados para os propósitos suprarreferidos.

Assinatura do participante

Eu certifico que expliquei ao participante deste estudo, a natureza, objetivo, potenciais benefícios e riscos associados à participação no mesmo. Eu providenciei uma cópia deste formulário ao participante no estudo.

Nome do Investigador (aluno):

Contacto do Investigador (aluno): _____.

Guiné-Bissau ____/____/2025

Nota: Este documento é feito em duas vias – uma para o participante e outra para ficar na posse do investigador.

Apêndice – 3. Números dos clubes/equipas por divisão



FEDERAÇÃO DE FUTEBOL DA GUINÉ-BISSAU
 * Fundada a 10 Setembro 1974 *
 (Membro da CAF – FIFA – UFOA)

Nº	Categoria	Equipas	Jogador inscrito
01	1ª Divisão	16	580
02	2ª Divisão	22	760
03	Árbitros		138
04	Treinadores		197
	Regional		
05	Bissau e Biombo	22	660
06	Quinara e Tombali	10	310
07	Oio	10	350
08	Cacheu	10	300
09	Bolama Bijagós	10	300
	Feminina		
10	1ª Divisão	10	300
11	2ª Divisão	17/ Serias	510

Inscrição feita na plataforma FIFA CONNECT