



Faculdade de Economia

Aperfeiçoamento da estrutura organizacional e quadro competitivo para a gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo

Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial

Paulo Miguel Gumende

Orientador: Professor Doutor Edmundo Claudio Pérez

Maputo, Março de 2018



Faculdade de Economia

Aperfeiçoamento da estrutura organizacional e quadro competitivo para a gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo

Paulo Miguel Gumende

Trabalho de Dissertação,
submetido em cumprimento parcial
dos requisitos para a obtenção do
Grau de Mestre em Gestão
Empresarial pela Faculdade de
Economia da Universidade
Eduardo Mondlane.

Maputo, Março de 2018

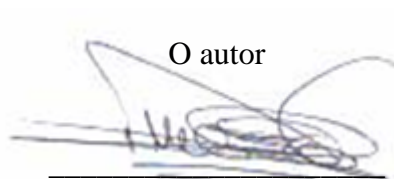
*"A mudança não acontecerá se nós
esperarmos por outra pessoa ou se
esperarmos por algum outro momento.
Nós somos as pessoas pelas quais
esperávamos. Nós somos a mudança que
buscamos."*

(Barack Obama, 2008)

Declaração de Honra

Eu, **Paulo Miguel Gumende**, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino superior.

Maputo, aos 13 de Março de 2018

O autor


Paulo Miguel Gumende

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de **16** com a expressão numérica de **dezasseis** valores, no dia 13 de Março de 2018 por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Presidente do Júri

Prof^o Doutor Joaquim Manjate

Arguente

Prof^o Doutor Ângelo Macuácuá

Supervisor

Professor Doutor Edmundo Claudio Pérez

Dedicatória

Às minhas queridas e lindas filhas, Txhenya e Ysis-Rose, razão de uma crença contínua e luta abnegada, esperançado que o amanhã seja melhor que ontem.

À minha parceira de batalha quotidiana, Valuarda.

Aos meus pais Miguel e Rosa.

Aos meus padrinhos Geraldo e Filomena.

Agradecimentos

Agradeço ao Divino e às várias pessoas que me impulsionam, que me confortam, que me mostram caminhos, que me são solidárias, que me fazem reflectir sobre a utopia de ser educado:

A minha família e parentes, pelo apoio e compreensão que me deram ao longo de todo o percurso;

Ao Professor Doutor Edmundo Claudio Pérez, orientador afável, exemplo de competência profissional, meu eterno agradecimento pelos ensinamentos, amizade, paciência, confiança e compreensão;

Aos Professor Doutor Boaventura Chongo e ao Prof^o Doutor Sílvio Saranga, pelo apadrinhamento desde a primeira hora quando da candidatura para o curso;

À reitoria da Universidade Eduardo Mondlane pelo patrocínio financeiro da minha formação;

Aos meus colegas do curso de mestrado em gestão empresarial, em particular aos meus colegas do grupo de estudo (G-7), Ismael Dzovela, Érika Wing, Edson Mahumane, Dudley Niji, Juliana Vicente e Januário Valente, pelos bons e maus momentos, mas sempre juntos e firmes durante o percurso demonstrado ao longo do curso;

A Direcção, ao Corpo Docente e Corpo Técnico Administrativo do curso de Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da UEM;

A Direcção da Escola Superior de Ciências do Desporto, pelo apoio e encorajamento para prosseguir com a formação do nível de mestrado;

A docente Prof^a Doutora Maria Lopes, aos amigos e colegas pela ajuda na revisão do trabalho, recolha e organização dos dados, Prof^o Doutor Manuel Mangue, *Msc.* Cremildo Gonçalves, dr. Ilídio Silva, dr. Augusto Zimba, dr. Efraime Nhabanga, dr Dércio Marime e dr. Miguel Bila Júnior; e

A tantos outros que directa ou indirectamente deram-me força e contribuíram para a chegada nesta mais uma etapa da vida, vão os meus sinceros agradecimentos!

	Pág.
Índice	
Declaração de honra	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Lista de acrónimos	vii
Lista de figuras	viii
Lista de gráficos	ix
Lista de tabelas	x
Lista de quadros	xi
Resumo	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Relevância do tema	5
1.3 Problematização	6
1.4 Hipóteses	8
1.5 Objectivos	8
1.5.1 Objectivo geral	8
1.5.2 Objectivos específicos	8
1.6 Delimitação da pesquisa	9
1.7 Estrutura do trabalho	9
CAPÍTULO II – METODOLOGIA APLICADA	11
2.1 Tipo de pesquisa	11
2.2 Método de pesquisa	12
2.3 Técnicas de pesquisa	13
2.4 Instrumentos de recolha de dados	14
2.5 Validação dos instrumentos de pesquisa	16
2.6 Modelos de análise de dados	17
2.7 Etapas da pesquisa	17
2.8 Limitações metodológicas	18
CAPÍTULO III – QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL	20
3.1 Quadro teórico	20
3.1.1 Teoria clássica	20

3.1.2 Teoria das relações humanas	21
3.1.3 Teoria neoclássica	22
3.1.4 Teoria estruturalista	24
3.1.2 Teoria de sistemas	26
3.2 Tipos de estrutura organizacional	27
3.3 Conceitos de gestão	33
3.3.1 Princípios universais de gestão	34
3.3.2 Fundamentos de gestão desportiva	36
3.3.3 Factores de desenvolvimento do desporto	38
3.3.4 Modelo de gestão	41
3.4 Instituições de ensino superior e responsabilidade social	42
3.5 Descrição de instituições de ensino superior públicas e privadas	43
3.6 A extensão universitária nas instituições de ensino superior	44
3.7 Desporto como componente integral do estudante	46
3.8 O desporto universitário e alto rendimento	47
3.8.1 Desporto universitário a nível mundial	48
3.8.2 Desporto universitário em África	54
3.8.3 Evolução do desporto universitário em Moçambique	56
3.8.3.1 Enquadramento normativo institucional: Antecedentes e desafios do desporto universitário	60
3.8.3.2 Apresentação da estrutura organizacional actual do desporto universitário	62
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 Características gerais da amostra	64
4.2 Questionário dos estudantes	66
4.3 Questionário dos gestores dos serviços desportivos	70
4.4 Guião de entrevista aos gestores dos serviços desportivos	73
CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	79
5.1 Na perspectiva dos estudantes	79
5.2 Na perspectiva dos gestores dos serviços desportivos	83
5.3 Apresentação da matriz SWOT da relação entre os dados	89
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
6.1 Conclusões	93
6.2 Recomendações	94
6.2.1 Dados colhidos do diagnóstico	95

6.2.2 Proposta da estrutura organizacional	95
6.2.3 Proposta do quadro competitivo dos jogos universitários	103
6.2.4 Validação teórica da estrutura organizacional e do quadro competitivo	111
6.2.5 Proposta de estratégia de financiamento	115
6.2.6 Futuras pesquisas	116
BIBLIOGRAFIA	117
Apêndice 1 – Guião de questionário destinado aos estudantes	127
Apêndice 2 – Guião de questionário destinado aos gestores dos serviços desportivos	129
Apêndice 3 – Guião de entrevista semi-estruturada dos gestores dos serviços desportivos	131
Apêndice 4 – Imagens fotográficas de eventos desportivos universitários na UEM	132
Apêndice 5 – Imagens fotográficas do campo polivalente do ISCAM	133
Apêndice 6 – Imagens fotográficas do Pavilhão Polivalente da USTM	134
Apêndice 7 – Modelo de ficha de inscrição colectiva	135
Apêndice 8 – Modelo de ficha de inscrição individual	136
Apêndice 9 – Visão e missão das IES	137
Apêndice 10 – Questionário critério de especialistas	142
Apêndice 11 – Dotação orçamental	144
Anexo – Mapa de distribuição de ensino superior e respectivas delegações	145

Lista de acrónimos

N/0	Abreviatura	Designação
1	ADUM	Associação Desportiva Universitária da Cidade de Maputo
2	CADIESM	Co-Associação Desportiva de Instituições de Ensino Superior de Maputo
3	A Politécnica	Universidade Politécnica
4	CAJU	Comité Administrativo dos Jogos Universitários
5	ESNM	Escola Superior Náutica de Moçambique
6	FASU	Federação Africana do Desporto Universitário
7	FEDEMS	Federação do Desporto de Ensino Médio e Superior
8	FISU	Federação Internacional do Desporto Universitário
9	FPD	Fundo de Promoção Desportiva
10	IES	Instituições de Ensino Superior
11	ISAP	Instituto Superior de Administração Pública
12	ISARC	Instituto Superior de Áudio Visual e Cultura
13	ISCAM	Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique
14	ISCISA	Instituto de Ciências de Saúde
15	ISCTEM	Instituto Superior de Tecnologias de Moçambique
16	ISGECOF	Instituto Superior de Gestão, Contabilidade e Finanças
17	ISUTC	Instituto Superior de Tecnologia e Comunicação
18	MCTESTP	Ministério de Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Superior
19	MJD	Ministério da Juventude e Desportos
20	MJACR	Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos
21	SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunities e Threats</i>
22	UDM	Universidade Técnica de Moçambique
23	UEM	Universidade Eduardo Mondlane
24	UNITIVA	Universidade Wutiva
25	UP	Universidade Pedagógica
26	USTM	Universidade São Tomás de Moçambique
27	WAUG	West Africa University Games

Lista de figuras

- Figura 1 Etapas da pesquisa
- Figura 2 Organograma funcional
- Figura 3 Organograma divisional por região geográfica
- Figura 4 Organograma divisional por produtos
- Figura 5 Organograma matricial padrão
- Figura 6 Organograma de rede
- Figura 7 Confederation of University and College Sports Association of Zone VI
CUCSA
- Figura 8 Organograma da Direcção Executiva da CADIESM
- Figura 9 Organograma – Comitê Administrativo dos Jogos Universitários
- Figura 10 Organograma de rede
- Figura 11 Esquema de factores de desenvolvimento para os eventos da CADIESM

Lista de gráficos

- Gráfico 1 Sondagem de uma nova organização desportiva universitária
- Gráfico 2 Sondagem das modalidades desportivas
- Gráfico 3 Sondagens sobre o local das competições
- Gráfico 4 Sondagem sobre a designação da competição
- Gráfico 5 Sondagem sobre a taxa de inscrição por equipa
- Gráfico 6 Sondagem sobre a taxa de ingresso no espectáculo
- Gráfico 7 Acessibilidade das estruturas e quadro competitivo da CADIESM e do CAJU

Lista de tabelas

- | | |
|----------|---|
| Tabela 1 | Edições dos campeonatos nacionais do ensino médio e superior |
| Tabela 2 | Dados independentes dos gestores dos serviços desportivos |
| Tabela 3 | Média de participação de estudantes em campeonatos internos de cada IES |
| Tabela 4 | Dados gerais dos especialistas inqueridos |
| Tabela 5 | Resumo dos resultados de opinião dos especialistas |

Lista de quadros

- Quadro 1 Comparação entre as abordagens clássica e as relações humanas
- Quadro 2 Principais diferenças entre estrutura formal e informal
- Quadro 3 Os 14 princípios de gestão
- Quadro 4 Factores de desenvolvimento desportivo
- Quadro 5 Características básicas dos modelos organizacionais
- Quadro 6 Antecedentes e desafios do desporto universitário em Moçambique
- Quadro 7 Amostra das IES públicas e privadas
- Quadro 8 Tópicos de aperfeiçoamento de desempenho
- Quadro 9 Ordem de importância das habilidades directivas
- Quadro 10 Designação da unidade dos serviços desportivos das IES
- Quadro 11 Infra-estruturas desportivas das IES
- Quadro 12 Actividades desportivas nas IES
- Quadro 13 Identificação dos resultados na Matriz SWOT
- Quadro 14 Factores de desenvolvimento desportivo
- Quadro 15 Termos de referências do órgão executivo do CAJU
- Quadro 16 Calendarização anual do quadro competitivo do desporto universitário
- Quadro 17 Plano de acções para implementação da CADIESM e seu quadro competitivo

Resumo

O objecto da presente pesquisa centra-se no desporto universitário. O mesmo tem como objectivo geral aperfeiçoar a estrutura organizacional e quadro competitivo para a gestão dos jogos universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo. A metodologia aplicada compreendeu a aplicação e recolha de dados em 224 questionários dirigidos aos estudantes, 8 questionários e 8 entrevistas semi-estruturadas dirigidos aos gestores dos serviços desportivos das Instituições de Ensino Superior no período compreendido, entre 01 de Março a 06 de Maio de 2017. Dos resultados obtidos pode-se registar que em Moçambique, e particularmente na cidade e província de Maputo, o desporto universitário não está devidamente operacional do ponto de vista dos organismos legalmente credenciados para o efeito, incluindo na maior parte das Instituições de Ensino Superior, e que o mesmo necessita de ser revitalizada. Por via de um diagnóstico do desporto universitário a nível da cidade e província de Maputo, chegou-se a um problema estratégico, e consequentemente a uma solução estratégica geral face à disponibilidade das Instituições de Ensino Superior no apoio da criação de uma nova organização exclusiva representada pelas Instituições de Ensino Superior e a separação da federação desportiva do ensino médio, técnico profissional e do ensino superior. E, por último é apresentado a proposta de uma nova estrutura organizacional e quadro competitivo, onde ficou validada teoricamente a hipótese alternativa atinente à estrutura organizacional e quadro competitivo por via de critério de especialistas em número de 10, o qual mereceu ajustamentos no decurso do estudo.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, gestão, jogos universitários e quadro competitivo.

Abstract

The purpose of this research is centered on university sports. The general objective is to improve the organizational structure and competitive framework for the management of university games between the Higher Education Institutions of the city and province of Maputo. The applied methodology included the application and data collection in 224 questionnaires addressed to the students, 8 questionnaires and 8 semi-structured interviews directed to the managers of the sports services of the Institutions of Higher Education in the period comprised between March 1 and May 6, 2017. And in particular in the city and province of Maputo, university sport is not properly operational from the point of view of legally accredited bodies for this purpose, including in most Higher Education Institutions, and that it needs to be revitalized. By means of a diagnosis of university sports in the city and province of Maputo, a strategic problem was reached, and consequently a general strategic solution to the availability of Higher Education Institutions in support of the creation of a new exclusive organization represented Higher Education Institutions and the separation of the sports federation from high school, professional technician and higher education. And finally, the proposal for a new organizational structure and competitive framework was presented, where the alternative hypothesis concerning organizational structure and competitive framework was theoretically validated by means of an expert criterion in number of 10, which deserved adjustments during the course of the study.

Keywords: Organizational structure, management, university games and competitive framework.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente trabalho de dissertação de mestrado em gestão empresarial versa sobre a temática do desporto universitário em Moçambique. Especificamente, sobre de que forma se pode aperfeiçoar a estrutura organizacional e quadro competitivo de gestão dos jogos universitários entre as Instituições de Ensino Superior (IES) da cidade e província de Maputo.

Nesta parte do trabalho apresenta-se a contextualização do tema, assim como a colocação do problema científico, as hipóteses, a apresentação dos objectivos da pesquisa, as suas limitações e a descrição da estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

A semelhança entre uma equipa desportiva e uma empresa não é mera coincidência. Ambas têm um treinador, presidente, director geral ou director executivo, que comanda os destinos da equipa. A diferença é que, nas empresas os resultados não se traduzem em golos ou pontos. São as margens financeiras que asseguram a presença no mercado, parafraseando (TABORDA, 2007).

Segundo PIRES (1996: 284), o “desporto está segmentado em vários sectores, cada um deles a dar resposta a populações específicas, de acordo com objectivos próprios e metodologias ajustadas”.

A este respeito o Reitor da Universidade Politécnica, LOURENÇO DO ROSÁRIO (2008), faz um vigoroso apelo aos seus pares das Instituições de Ensino Superior (IES) afirmando que: “O meu apelo vai mais para dentro, para os meus colegas Reitores, para que o Desporto Universitário seja um ponto da nossa agenda e que, no futuro, o Desporto e a Universidade não andem tão distantes um do outro”.

O desporto é um importante sector da economia em termos de movimentação de recursos, geração de empregos e, principalmente, atração de capitais (ADCROFT & TECKMAN, 2009 apud ARRAYA, 2016). O seu desenvolvimento exige a adopção de tecnologia que aumente a eficiência e torne as organizações mais competitivas, em face do ambiente voltado para a

excelência (MASTERALEXIS, BARR & HUMS, 2008). Por conseguinte, o nível dos serviços depende essencialmente da qualidade do factor humano, mas também da capacidade de investimento em instalações, equipamentos e logística.

Segundo o Ministério da Educação de Moçambique (2012), no seu Plano Estratégico do Ensino Superior 2012 - 2020, sustenta no pilar do ensino, investigação, extensão, serviços e acções transversais o seguinte:

A prática do desporto deve ser divulgada e estimulada nas IES. Além dos inegáveis benefícios físicos que este tipo de actividade proporciona, sobretudo tendo em conta o sedentarismo e individualismo que caracteriza as sociedades actuais, o desporto é um espaço de intercâmbio, um espaço educativo, por excelência, que permite desenvolver uma competitividade saudável e elevados índices de sociabilidade, apelando para o espírito de sacrifício, dedicação, entreaajuda e de companheirismo.

O ensino superior é um subsistema do Sistema Nacional de Educação e compreende os diferentes tipos e processos de ensino-aprendizagem proporcionados por estabelecimentos de ensino pós-secundário, autorizados a constituírem-se como instituições de ensino superior pelas autoridades competentes, cujo acesso está condicionado ao preenchimento de requisitos específicos.

Constitui um dos objectivos do ensino superior em Moçambique, a promoção de acções de intercâmbio científico, técnico, cultural, desportivo e artístico, com instituições nacionais e estrangeiras.

A prática do desporto e das actividades físicas, a responsabilidade da sua promoção através das instituições públicas e privadas desportivas e de ensino, são matérias de leis, regulamentos, planos e estratégias do país. A este propósito, a Constituição da República de Moçambique, no seu artigo 93º, no capítulo relativo a Cultura Física e Desporto, preconiza o seguinte:

Os cidadãos têm direito à educação física e ao desporto.

O Estado promove, através das instituições desportivas e escolares, a prática e a difusão da educação física e do desporto.

Sobre esta matéria, a UNESCO (1978) através da Carta Internacional de Educação Física e Desporto indica que a sua prática é um direito fundamental de todos:

Todas as pessoas humanas têm o direito à educação física e ao desporto, indispensáveis ao desenvolvimento da sua personalidade. O direito ao desenvolvimento das aptidões físicas, intelectuais e morais, através da educação física e do desporto, deve ser garantido, tanto no quadro do sistema educativo, como nos outros aspectos da vida social.

E, na sua mais recente Carta Internacional da Educação Física e Desporto, a UNESCO (2015) coloca em destaque que:

Os benefícios para a saúde da actividade física, a inclusão de pessoas com necessidades especiais, a protecção de crianças, o papel do desporto para o desenvolvimento e para a paz, assim como a necessidade de proteger o desporto e a sua integridade do doping, da violência, da manipulação e da corrupção.

O país celebrou em 2012, o seu 50º aniversário de existência legal do ensino superior, e Moçambique conta hoje com mais de 50 IES distribuídos por todas as províncias (vide anexo na p. 125). Contudo, mesmo com todo o contexto histórico, o desporto nas IES ainda não é tratado como prioridade, ficando a gestão a cargo em muitos casos de estudantes entusiastas e dos Directores dos Serviços Estudantis, o que de certo modo prejudica acções mais estratégicas para investimento e promoção do desporto.

De acordo com GONÇALVES (2017), o desporto universitário em Moçambique, de modo particular no âmbito geográfico do nosso estudo, está relegado a um plano subalterno, em matéria de recursos, investimento e estrutura, prejudicando directamente a formação e captação de atletas nas IES. Porém, a carência de políticas públicas desportivas universitárias em Moçambique poderá estar a prejudicar directamente a democratização das práticas desportivas dentro das IES, deixando-as aquém de todo o potencial que pode ser trabalhado.

MENDONÇA (2003) citado por MOREIRA (2016) classifica os jovens universitários como pessoas que mantêm ou mantiveram uma relação com as actividades físicas praticadas em sua

infância e adolescência e, ao ingressar nas Universidades, procuram dar seguimento a estas actividades, seja buscando uma melhoria da qualidade de vida, melhoria da saúde física e psicológica, seja visando uma socialização cultural ou interpessoal, por lazer ou mesmo jogar e participar de competições. Assim, o apoio e o incentivo institucional ao desporto devem ser importante em todos os níveis, contribuindo de forma significativa para toda a comunidade que ela abrange. Este papel social das Universidades serve para aumentar os benefícios esperados, contribuindo directamente para a formação e integração dos estudantes por meio do desporto.

Actualmente, verificam-se actividades desportivas isoladas em uma e outra IES com maior predominância na Universidade Eduardo Mondlane (UEM), Universidade São Tomás de Moçambique (USTM), Universidade Politécnica (A Politécnica) e Universidade Pedagógica (UP). Importa sublinhar que o último campeonato nacional do ensino superior foi realizado na Província de Maputo em 2014, o qual não foi inclusivo, a avaliar pela forma não abrangente em que os convites foram formulados às IES e pelo número de participação em número de 300 estudantes, contra 1.000 participantes no campeonato nacional de 2010 (GONÇALVES, 2017).

Por outro lado, de acordo ainda com GONÇALVES (2017) desde o ano 2011, até ao final do primeiro semestre de 2017, registou-se um vazio notável estruturalmente na organização de campeonatos da cidade entre as IES por parte do organismo que tutela o desporto universitário a nível da cidade de Maputo, ou seja, não aconteceu absolutamente nenhum evento planificado pela Associação Desportiva Universitária da Cidade de Maputo (ADUM).

Dada a complexidade desta matéria, optamos por centrar o nosso estudo na oferta dos serviços complementares ao ensino e pesquisa no domínio do desporto universitário da província e cidade de Maputo, locais onde se regista o maior número de estudantes, e que por seguinte devia se registar uma manifestação desportiva exemplar para com o resto do país, mas que infelizmente tal não se verifica (GONÇALVES, 2017).

Todavia, regista-se alguma manifestação desportiva interna em uma e outra IES e, que excepcionalmente tem alargado os convites às outras instituições de ensino a compor os seus respectivos campeonatos. A título de exemplo, temos (i) a UEM através da Liga e Jogos da UEM, movimentando as modalidades desportivas de basquetebol, *futsal*, voleibol, futebol-11, xadrez e taekwondo; (ii) a USTM com a Liga USTM de Desenvolvimento do Desporto, com

maior predominância nas modalidades de salão na vertente basquetebol e *futsal*; (iii) a UP com a Copa UP, sendo influente nessa competição as modalidades desportivas de futebol-11, *futsal* e basquetebol, e, por último, (iv) a A Politécnica com maior incidência na prática das modalidades de basquetebol e *futsal*.

Outrossim, pela Associação Desportiva Universitária da Cidade de Maputo, desconhecendo-se da existência da Associação Desportiva Universitária Provincial de Maputo, nenhuma acção foi desenvolvida de 2011 até ao primeiro semestre de 2017, visando a observância de competições entre as IES.

É no quadro da gestão do desporto regular e sistemática nas IES que nos propusemos a realizar este estudo, que acreditamos ser de extrema importância para um desporto de qualidade no seio da sociedade em geral, e em particular para o sistema de educação nas IES. Pois uma vez realçado a questão de o desporto ser um factor de educação e cultura, e como tal deve estar integrado no processo de desenvolvimento económico e social do país, para além dos inegáveis ganhos na saúde, recreação e competição, também teremos reforçado a nossa moçambicanidade e unidade nacional.

1.2 Relevância do tema

Num mundo em constantes mudanças económicas, políticas e sociais, as organizações enfrentam desafios, sobre os quais, terão de se reposicionar e desenvolver um conjunto de actividades competitivas no meio envolvente, e deste modo fortalecer a sua posição no mercado.

Segundo TOLEDO (2006), como todas as actividades humanas, o desporto também se transformou numa indústria que produz produtos e serviços para diversos consumidores. O desporto hoje é um mercado, disponibilizando diversos produtos aos consumidores, onde se relaciona o desporto, ao *fitness*¹, à recreação, ao lazer, actividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias.

¹ Conjunto de exercícios físicos que contribuem para a boa forma física.

Tomando em consideração o papel fundamental da universidade como instituição de formação por excelência, no processo de desenvolvimento global de jovens através da prática desportiva, considerou-se ser adequado fazer o diagnóstico das práticas na implementação do desporto universitário. Porque o desporto universitário constitui um dos grandes pilares centrais da universidade actual, integrante e estruturante do Projecto de Ensino e Extensão Universitária, pode por conseguinte, ser portador de uma mensagem contínua de inovação e transformação social.

Outrossim, a relevância do estudo prende-se com a ausência ou reduzido número de publicações sobre esta área do conhecimento que é o desporto universitário no contexto moçambicano.

O desporto universitário como qualquer actividade humana vem sofrendo inúmeras mudanças no decorrer dos anos se tornando também um óptimo negócio para instituições de ensino superior. O desporto universitário é formado por um conjunto de práticas lúdicas, desportivas e de formação, desenvolvendo-se nas universidades como uma actividade extra-curricular, (KAY, 1999). O desporto pode ser inserido num contexto de prestação de serviço, desenvolvendo práticas desportivas tanto recreativas quanto competitivas para estudantes, docentes, investigadores, funcionários e colaboradores das IES.

Verifica-se também que o desporto universitário está inserido no contexto de mercado, indústria e organizações desportivas, possibilitando-nos realizar uma investigação em algumas IES a nível da cidade e província de Maputo. Com isso, podemos verificar a organização dos serviços desportivos universitários, seus produtos e serviços, bem como os principais objectivos e estratégias utilizadas para com o desporto, pois na visão de CARLOS e LEANDRO (2009) apud MINTZBERG e QUINN (2001), o desenvolvimento de estratégias é um dos factores mais importantes para o sucesso da organização.

1.3 Problematização

O actual contexto da gestão do desporto universitário em Moçambique, e particularmente na cidade e província de Maputo apresenta um estágio de falta de realizações de competições desportivas entre as IES de forma regular e sistemática de acordo com GONÇALVES (2017).

A causa desta manifestação pode estar aliada à questões de ordem estrutural e orgânico do desporto nas IES. Por um lado, se por um lado pela não organização de eventos regulares por parte da Associação Desportiva Universitária da Cidade de Maputo (ADUM) que desde a última aparição, em 2010, até ao primeiro semestre do ano de 2017, não mais movimentou nenhuma actividade desportiva. Por outro lado, a Federação do Desporto do Ensino Médio e Superior de Moçambique (FEDEMS) as suas actividades são irregulares, desconhecendo-se a sua planificação anual, como guião orientador para as associações e as próprias IES. E por fim, e não menos importante, o apoio desinteressado por parte da maior parte das IES às actividades desportivas.

Ou seja, da estrutura da ADUM formalmente reconhecida a ausência de realização de actividades desportivas regulares entre as IES é uma inequívoca realidade, na qual surge a ideia de criação de um novo projecto estrutural e organizacional alternativa, visando colmatar a ávida vontade de os estudantes das demais IES competir entre si.

Na perspectiva do GONÇALVES (2017), os supostos factores que possam concorrer na contribuição para a existência deste problema prende-se com a exclusão de integração dos membros responsáveis pelos serviços desportivos das IES nas direcções das agremiações; a não transparência de gestão das associações; a não fiscalização dos actos por quem de direito; a má planificação das actividades e ausência do profissionalismo.

Quanto à sua variação no tempo e no espaço a situação tende a piorar, pois se pela ADUM nada de concreto se vislumbra, do lado da FEDEMS quando reaparece, são apresentados planos *ad hoc* que internamente não chegam a ser concretizados. É neste quadro que formulamos o nosso problema científico a saber:

De que forma se pode aperfeiçoar a estrutura organizacional e o quadro competitivo para a gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo?

1.4 Hipóteses

Como respostas provisórias ao problema de pesquisa colocado, nesta investigação, serão testadas duas hipóteses, a saber:

H0 Para o aperfeiçoamento de gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo se afigura imprescindível uma estrutura organizacional e quadro competitivo.

H1 Para o aperfeiçoamento de gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo não se afigura imprescindível uma estrutura organizacional e quadro competitivo.

1.5 Objectivos da pesquisa

A presente pesquisa, visando responder a pesquisa, é constituído por objectivo geral e objectivos específicos, conforme abaixo são apresentados. Analisar diagnose

1.5.1 Objectivo geral

Aperfeiçoar a estrutura organizacional e quadro competitivo para a gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior a nível da cidade e província de Maputo.

1.5.2 Objectivos específicos

- Determinar os fundamentos teóricos-metodológicos de estrutura organizacional, gestão e os fundamentos de desenvolvimento do desporto universitário no contexto mundial, regional e moçambicano;
- Diagnosticar a situação actual do desporto universitário, em instituições públicas e privadas de ensino superior da cidade e província de Maputo; e
- Validar teoricamente a proposta de estrutura organizacional e quadro competitivo através do critério de especialistas.

1.6 Delimitação da pesquisa

A presente pesquisa cinge-se ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional e quadro competitivo de gestão dos jogos universitários entre as IES da cidade e província de Maputo, compreendendo o período de 1975 a 2017.

A escolha do período referenciado, prende-se pelo facto de tentarmos compreender o enquadramento do desporto universitário nas IES, que maioritariamente se encontram concentradas na região do nosso estudo, até porque numa primeira fase o país só dispunha de uma e única IES, mas que a posterior, com o advento do surgimento de número significativo de novas IES, e o incremento da população estudantil, aliado as celebrações do 50º aniversário do ensino superior em Moçambique, achamos oportuno, também abordar esta importante temática acerca do fenómeno social, que por sinal está plasmado na constituição da República de Moçambique, mas que não tem merecido a devida atenção por parte da maior parte dos gestores de topo das IES.

1.7 Estrutura do trabalho

O presente trabalho de dissertação encontra-se estruturado em 6 capítulos, a saber: (i) introdução; (ii) metodologia; (iii) quadro teórico e conceptual; (iv) apresentação dos resultados; (v) análise e discussão dos resultados; e (vi) conclusões e recomendações.

No capítulo um é feita a introdução, onde está descrito a contextualização e justificativa da abrangência da pesquisa, o problema do trabalho, as hipóteses, os objectivos (geral e específico), a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado a metodologia aplicada, onde se indica o tipo de pesquisa, o método de pesquisa, as técnicas utilizadas para realizar a pesquisa, apresenta-se os instrumentos de recolha de dados, os modelos de análise de dados, as etapas da pesquisa e as respectivas limitações metodológicas.

O terceiro capítulo versa sobre o quadro teórico e conceptual, onde são apresentados as teorias das organizações e estruturalistas, conceitos de gestão, instituições de ensino superior, extensão universitária, e por fim o enquadramento do desporto universitário.

O quarto capítulo está reservado à apresentação dos resultados, onde é feita a apreciação da actual estrutura organizacional do desporto universitário na cidade e província de Maputo, as características gerais da amostra, e os dados dos questionários e guião de entrevista semi-estruturada.

No quinto capítulo é feita a análise e discussão dos dados referentes aos estudantes e gestores dos serviços desportivos, bem como a apresentação da relação entre os dados na matriz SWOT.

E, por fim o capítulo sexto apresentam-se as conclusões e recomendações do estudo, onde são avançadas propostas de natureza estrutural.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA APLICADA

Neste capítulo é apresentado e discutido o processo de concepção e elaboração desta investigação, realizada com vista a alcançar os objectivos pré-definidos e referenciados na parte inicial do trabalho. Desta forma, é descrita sinteticamente a concepção experimental do estudo, compreendendo: (i) tipo de pesquisa; (ii) método de pesquisa; (iii) técnicas de pesquisa; (iv) instrumentos de recolha de dados; (v) validação dos instrumentos de recolha dados; (vi) modelos de análise de dados; (vii) etapas da pesquisa; e (viii) limitações metodológicas.

2.1 Tipo de pesquisa

O planeamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser investigado, de sua natureza e espaço-temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do pesquisador. A título de exemplo temos:

a) Pesquisa bibliográfica

Desenvolve-se tentando explicar um problema através de teorias publicadas em livros ou obras do mesmo gênero. O objectivo deste tipo de pesquisa é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa.

b) Pesquisa experimental

Neste tipo de pesquisa analisa-se o problema, constrói-se hipóteses e trabalha-se manipulando os possíveis factores, as variáveis, que se referem ao fenómeno observado. A manipulação na quantidade e qualidade das variáveis proporciona o estudo da relação entre causas e efeitos de um determinado fenómeno, podendo-se controlar e avaliar os resultados dessas relações.

c) Pesquisa exploratória

Este é um outro tipo de pesquisa que tem grande utilização, principalmente nas áreas sociais. Nela não se trabalha com a relação entre as variáveis, mas com o levantamento da presença das

variáveis e de sua caracterização quantitativa (análise e interpretação de dados) ou qualitativa (predominância de dados qualitativos). O objectivo central é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer.

A natureza deste trabalho define-se como sendo de uma pesquisa exploratória aplicada e investigação acção, onde foram feitas as correcções de maneira contínua dentro do processo de investigação, sendo que o critério de especialistas serviu de ponto de partida para rever alguns resultados da pesquisa.

2.2 Método de pesquisa

O método é um dos meios para se atingir uma determinada meta, onde pode-se destacar entre vários o método experimental que é base do nosso estudo.

a) Método experimental

Neste tipo de pesquisa normalmente analisa-se o problema, constrói-se as hipóteses e trabalha-se manipulando-se os possíveis factores, as variáveis, que se referem ao fenómeno observado.

Adopta-se o critério da manipulação de uma ou mais variáveis independentes (causas), sob controlo, observando e interpretando as reacções e modificações ocorridas no objecto de pesquisa (efeito – variável dependente). O experimento é imprescindível e a interpretação deve ter fundamentação teórica. O experimento deve explicitar os materiais e métodos (para cobaias) ou casuística e métodos (para pessoas).

Para este trabalho tomou-se o questionário (apêndice 1) que inicia-se com uma pequena introdução, em que é dado a conhecer, de forma genérica, o âmbito do estudo, sendo igualmente fornecidas informações sobre o seu preenchimento. A elaboração do questionário teve por base um conjunto de preocupações alicerçadas nos normativos em vigor. Compreende 18 perguntas fechadas, com respostas múltiplas e com respostas alternativas, e 1 perguntas aberta para os estudantes, e 15 perguntas fechadas, com respostas múltiplas e com respostas alternativas, e 1 pergunta aberta para os gestores, tratadas através da análise de conteúdo. Este tipo de questionário (com questões fechadas e abertas) é útil quando se pretende obter informação

qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa, obtida pelas outras variáveis.

Por outro lado, tomou-se também um guião de entrevista semi-estruturada (apêndice 3) direccionado aos gestores dos serviços desportivos e estudantis, pois o instrumento de colecta obtém informações de questões concretas, previamente definidas pelo pesquisador e que permitem realizar explorações não previstas. MOLINA (2001) relata que, quando fazemos o uso de entrevistas semi-estruturadas, visamos garantir uma gama de informações importantes ao estudo e dando maior flexibilidade à entrevista, proporcionando mais liberdade ao entrevistado para expor seus aspectos, que pode ser relevante em se tratando de determinada temática.

2.3 Técnicas de pesquisa

MARCONI e LAKATOS (2003: 165) apud MOREIRA (2016) definem a colecta de dados como sendo fundamental nas pesquisas científicas. OLIVEIRA (2010: 134) recomenda que o trabalho com a colecta de dados que a adaptem ao contexto da realidade pesquisada.

QUEIRÓS & GRAÇA (2013: 145), seguindo a linha de MOZZATO & GRYBOVSKY (2011) citados ainda por MOREIRA (2016), dizem que a escolha das técnicas de análise de dados pode ser feita dentro de múltiplas opções, e de acordo com a natureza do problema e a complexidade dos fenómenos a escolha pode inclusive recair em múltiplas técnicas a fim de proporcionar uma aproximação ainda mais adequada ou abrangente ao tema estudado.

No âmbito do processo de recolha de dados, utilizámos duas técnicas: a análise documental e aplicação dos questionários e guião de entrevista semi-estruturada.

a) Pesquisa documental

Quanto a análise documental que consiste principalmente na pesquisa de conteúdo de documentos, foram considerados a selecção e utilização de documentos adquiridos durante o processo de pesquisa de campo, onde seleccionamos documentação das organizações

inqueridas, legislação Moçambicana e demais instrumentos normativos disponíveis, de onde se retiraram informações, afirmações e declarações pertinentes ao estudo.

b) Pesquisa bibliográfica

No que concerne a pesquisa bibliográfica com objectivo de propiciar a avaliação enfocada na temática estudada, sendo que para este trabalho foram considerados a selecção e utilização de documentos onde selecionamos livros, revistas científica, artigos científicos, sites, jornais, de onde se retiraram informações, afirmações e declarações pertinentes ao estudo.

c) Pesquisa de observação directa extensiva

Relativamente a pesquisa directa extensiva, fez-se uma combinação de questionário e de formulário ou guião de entrevista semi-estruturada, onde a sua constituição obdeceu segundo a forma (perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas) e segundo o objectivo (perguntas de opinião),

No intuito de explorar ao máximo o foco de estudo tomamos a técnica de triangulação dos dados, que para TRIVIÑOS (1987), tem por objectivo abranger ao máximo a amplitude na descrição, explicação, e compreensão do estudo, optando por triangular o referencial teórico, as entrevistas/questionários e a reflexão do investigador.

2.4 Instrumentos de recolha de dados

O desenvolvimento de um trabalho desta natureza implica, como primeira operação, conceber instrumentos capazes de produzir informações adequadas e necessárias para verificar os objectivos enunciados RAGAGELES (2005) citado por CARLOS e LEANDRO (2009).

Para a realização deste trabalho foram privilegiados 1 questionário direccionado aos estudantes, 1 outro questionário e guião de entrevista semi-estruturada direccionado aos gestores dos serviços desportivos das IES.

a) Questionário

Questionário é a técnica para obtenção de informações sobre sentimentos, crenças, expectativas, situações vividas e sobre qualquer dado que o pesquisador julgue pertinente (OLIVEIRA, 2010: 83).

CERVO & BERVIAN (1983: 160) citado por MOREIRA (2016) dizem que as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar. As perguntas abertas, destinadas à obtenção de respostas livres, embora possibilitem recolher dados ou informações mais ricas e variadas, são codificadas e analisadas com maiores dificuldades.

A escolha do questionário como uma das ferramentas de obtenção de dados desta pesquisa aconteceu pelo elevado número de estudantes e estudantes-atletas envolvidos ou não com o Desporto Universitário, se caracterizando como um grupo relevante para a pesquisa. Dessa forma, pela dificuldade de marcação de entrevista com todos os participantes em simultâneo, a opção pelo questionário foi a mais sensata.

b) Guião de entrevista semi-estruturada

Foi elaborado um guião de entrevista semi-estruturada indicando o objectivo do estudo, e contendo 9 perguntas dirigidas, conforme o apêndice 3.

O guião de entrevistas semi-estruturada com os gestores dos serviços desportivos, foram solicitadas, por via do contacto físico, e-mail e contacto telefónico, onde foi possível obter as respostas uns em tempo recorde e outros não, tendo valido a nossa insistência e persistência para a recolha da informação.

No global, a recolha de dados foi possível graças à disponibilidade e colaboração em responder os questionários por parte dos estudantes, assim como o questionário e o guião de entrevista semi-estruturada por parte dos gestores dos serviços desportivos das IES quer públicas quer privadas da cidade e província de Maputo, bem como dos especialistas da área com longos anos de experiência de carreira profissional.

2.5 Validação dos instrumentos de pesquisa

Tomando em consideração de uso de 3 instrumentos distintos para a pesquisa, a validação dos mesmos obedeceu como se segue:

a) Questionário direcionado aos estudantes

A validação do questionário foi realizada por meio da análise do mesmo por três pesquisadores acadêmicos, que sugeriram alterações no mesmo até a versão final, e a aplicação em um grupo pequeno de voluntários, em dois momentos, após um período de tempo, realizando a comparação das respostas. Sendo que numa primeira fase, foi a nível da UEM, por ser a instituição que maior acolhe os eventos desportivos universitários em Moçambique, e onde dos resultados obtidos, possibilitou o melhoramento substancial dos respectivos instrumentos. E num segundo momento no ISUTC.

Posteriormente, foram produzidos, multiplicados e distribuídos os questionários em formato físico. Ressalvando que foram distribuídos cerca de 230 questionários aos estudantes, e validados 224 questionários.

b) Questionário e guião de entrevista semi-estruturada dos gestores dos serviços desportivos

A validação destes dois instrumentos de pesquisa consistiu numa primeira fase a um conjunto de pessoas posicionadas na área do desporto a nível da gestão e serviu para ensaiar os seus conteúdos, onde inclusive foram solicitados retornos com sugestões de melhoramento dos instrumentos.

Posteriormente, foram produzidos, multiplicados e distribuídos os instrumentos em formato físico e via e-mail 9 questionários e guião de entrevista semi-estruturada aos gestores, onde foram validados 8 questionários e igual número de guião de entrevistas semi-estruturadas.

Importa realçar que as pré-fases do estudo foram importante para a construção dos instrumentos finais, pois foram indicadas algumas propostas que ajudaram no melhoramento dos instrumentos de pesquisa.

2.6 Modelos de análise de dados

Os dados obtidos na pesquisa foram discutidos por meio da análise dos ambientes interno e externo das IES e identificados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, do qual permitiu tirar ilações e propor recomendações para o aperfeiçoamento da estrutura e quadro competitivo ente as IES.

Foi feito um diagnóstico sobre o desporto universitário nas IES públicas e privadas da cidade e província de Maputo, em número de 14, sendo metade para cada uma delas, onde os visados foram estudantes e gestores dos serviços desportivos. Para a recolha de dados usou-se dois questionários e um guião de entrevista semi-estruturada.

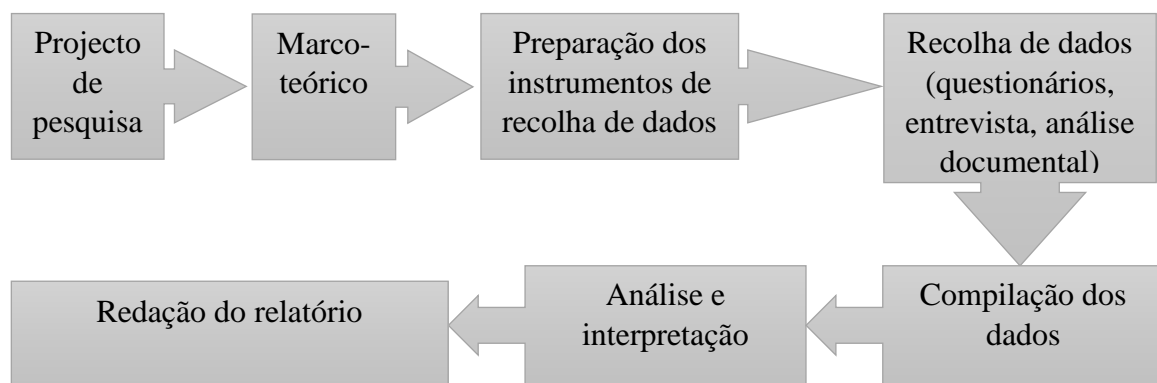
Os dados levantados nas IES, foram analisados separadamente quer na perspectiva dos estudantes quer na perspectiva dos gestores dos serviços desportivos, ainda que de seguida tenham sido incorporados na análise do ambiente externo e ambiente interno das IES. Usou-se a análise estatística para apreciação e interpretação dos dados obtidos, que aparecem após a tabulação dos dados, e é precedida em dois níveis: a descrição dos dados e a avaliação.

2.7 Etapas da pesquisa

Na presente pesquisa foi desenvolvida em sete fases, designadamente: (i) elaboração e aprovação do projecto de pesquisa – nesta fase foi definido: o problema da pesquisa, os objectivos, a metodologia aplicada, os conceitos chave, a fundamentação da pesquisa, o cronograma de actividades; (ii) marco-teórico – nesta etapa foi feita a pesquisa bibliográfica para sistematizar o quadro teórico necessário para estudar melhor o problema da pesquisa; (iii) instrumentos de recolha de dados – esta fase consistiu em identificar que informação seria necessária para fazer a pesquisa, quais as fontes de informação mais fiáveis e definir quais os procedimentos e canais mais adequados para a colecta de informação; (iv) recolha de dados – consistiu em realizar entrevistas semi-estruturadas e uso de questionário aos gestores dos

serviços desportivos, aplicação de um outro questionário dirigido aos estudantes no período de 01 de Março a 06 de Maio de 2017, colecta e análise de documentos e relatórios com dados de carácter relevante; (v) compilação de dados – neste estágio foi feito a agregação e sistematização dos dados colhidos, tendo em conta o tipo de análise que se pretendia aqui efectuar; (vi) análise e interpretação – nesta etapa os dados foram manipulados com ajuda de planilhas de cálculos electrónicos para analisar e interpretar os dados por forma a alcançar os objectivos da pesquisa e respectivas conclusões.

O ponto 2.3 explica detalhadamente os procedimentos utilizados para análise e interpretação dos dados; e (vii) redação do relatório – esta fase consistiu em redigir, estruturar e sistematizar no presente documento, os métodos, os resultados e conclusões da pesquisa. A figura 1, ilustra de forma esquemática as fases percorridas da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1: Etapas da pesquisa

2.8 Limitações metodológicas

No que se refere às limitações do estudo, segundo JANUÁRIO (1992: 100) “estas significam as restrições de qualquer estudo, os factores e condições que poderão afectar a sua estrutura e os seus resultados, na medida em que influenciam o contexto e o processo em que decorre um estudo”.

Neste âmbito, a realização desta investigação apresenta algumas condicionantes, uma vez que se encontra limitado pelo facto de apenas estudarmos parte da realidade, parte do fenómeno, visto que, o nosso estudo apresenta um carácter regional, cingindo-se uma parte dos estudantes

e outra parte dos gestores dos serviços desportivos e estudantis que desempenham funções no desporto universitário, como abaixo indicado:

- 1- Restrito a zona geográfica da cidade e província de Maputo.
- 2- O tema é complexo e não abrangeu mais estudantes, mais gestores dos serviços desportivos, e demais membros a vários níveis das comunidades académica e universitária.
- 3- Tempo limitado da pesquisa: impossibilidade de validação prática da proposta.
- 4- Dificuldades de acesso a informação na ADUM, uma vez que o então Presidente da Direcção ter afirmado que já não fazia parte do organismo, e que inclusive até as pastas já havia entregado a um suposto sucessor. Contactado o suposto sucessor não confirmou a recepção de pastas e muito menos que estivesse a desempenhar tais funções. Pelo que se tem constatado a ADUM encontra-se descomandada, desconhecendo-se também o seu actual endereço físico. Da FEDEMS os registos e arquivos são muito escassos.

Outra das limitações diz respeito ao tipo de recolha de dados (utilização de questionário e guião de entrevista semi-estruturada), o que admitimos possibilitar alguma alteração face ao que acontece na prática. Importa salientar que o trabalho apresenta um cariz descritivo, e as evidências por ele salientadas dizem respeito única e exclusivamente a uma parte dos estudantes das IES públicas e privadas e aos gestores dos assuntos desportivos e estudantis que constituem a amostra do nosso estudo.

Na caracterização da amostra, ao efectuar a relação das questões abertas, na sua maioria não foram respondidas pelos inqueridos. Outrossim, dos questionários e guião de entrevista semi-estruturada enviado, uns levaram demasiado tempo em retornar e uma IES não se dignou em retornar.

Contudo, os resultados do estudo são úteis na medida em que constituem um ponto de partida para a realização de estudos nas demais instituições de ensino superior em Moçambique, com uma metodologia similar e melhorada se for o caso.

Assim, poderemos fazer um diagnóstico mais crítico e consistente sobre o desporto universitário a nível da cidade e província de Maputo, precedido do quadro teórico conceptual, no capítulo que se segue.

CAPÍTULO III – QUDRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Esta parte da investigação prende-se essencialmente com a necessidade de fazer um enquadramento das teorias ligadas ao tema, dos conceitos relativos as instituições de ensino superior, extensão universitária, desporto universitário, estrutura organizacional e fundamentos de gestão do desporto, em simultaneidade com as responsabilidades que cabem à universidade no quadro do sistema educativo. Assim, houve preocupação em identificar e caracterizar o desporto universitário, bem como a sua integração no sistema educativo.

3.1 Quadro teórico

Para uma melhor abordagem, as organizações são espaços sociais, onde as pessoas interagem no sentido de gerir os recursos recebidos do ambiente para produzir bens e serviços. Por outro lado, as organizações também interagem com outras organizações e com pessoas em um espaço social mais amplo (ambiente).

Sem descurar a importância das demais teorias, para o presente estudo foram identificados cinco teorias das organizações, sendo a clássica, a de relações humanas, a neoclássica, a estruturalista e a de sistemas que segundo PINTO (2017), abaixo passamos a apresentar.

3.1.1 Teoria clássica

O marco inicial da teoria clássica é apontado no ano de 1916, na cidade de Paris, do livro *Administration Industrielle et Générale*, de autoria de Henry Fayol.

As suas principais contribuições concorrem para dois eixos, sendo uma para as funções de uma empresa e a outra para as funções administrativas, como abaixo são mencionadas.

a) Funções de uma empresa

- Técnicas – relacionadas com a produção (bens e serviços);
- Comerciais – ligadas com a compra, venda e permutação;
- Financeiras – referentes a captação e gestão de capitais;
- Segurança – relacionadas à protecção e conservação de bens e pessoas;
- Contáveis – ligadas a registos e demonstrações, custos e estatísticas;

- Administrativas – referentes a coordenação, integração e sincronização das funções administrativas.

b) Funções administrativas

- Prever – significa perscrutar, estudar os cenários e tentar antecipar o futuro de maneira a preparar a organização para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades;
- Organizar – é montar a unidade que se vai gerenciar, dotando-a da estrutura e dos processos onde estão arranjados os recursos humanos, financeiros e materiais, tecnologia, informações e tudo o mais de que se necessita para o desempenho das tarefas daquela unidade;
- Comandar – diz respeito à gestão das pessoas no desempenho de suas atribuições;
- Coordenar – engloba a divisão harmónica do trabalho, a delegação de tarefas, acompanhando sua execução;
- Controlar – é medir os resultados, comparando-os com o que foi planeado e adoptar as medidas correctivas que forem necessárias

3.1.2 Teoria das relações humanas

A teoria das Relações Humanas, de experiência de Hawthorne, iniciada em 1927 e conduzida por Elton Mayo.

As principais contribuições conclusivas da experiência de Hawthorne prende-se com a integração:

- A integração social interfere no nível de produção;
- O comportamento individual se apoia no grupo social;
- As crenças e expectativas do grupo social em relação à administração, sejam reais ou imaginárias, influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento aceites pelo grupo;
- Os grupos informais muitas vezes se sobrepõem e se contrapõem à estrutura formal;

- Os indivíduos influem e recebem influência dos grupos sociais. Também procuram adequar-se a esses grupos, de forma a serem aceites, facilitando o atendimento de seus interesses e aspirações imediatos;
- O conteúdo e a natureza do trabalho têm grande influência sobre a moral do trabalhador. A super-especialização nem sempre é o melhor caminho para a eficiência;
- Os aspectos emocionais têm grande interferência nos resultados do trabalho.

No quadro 1, segue a analogia das principais características entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas.

Quadro 1: Comparação entre as abordagens clássica e as relações humanas

Abordagem clássica	Teoria das relações humanas
Henry Fayol	Hawthorne
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em PINTO (2017)

3.1.3 Teoria neoclássica

As suas origens aponta para o estritamente, onde não se poderia falar de Escola Neoclássica, porque os expoentes dessa Teoria não se organizaram em um grupo de pensadores. Na verdade, houve um movimento difuso, muito mais em contraposição à ingenuidade e romantismo atribuídos à Escola de Relações Humanas.

Embora Peter Drucker, um importante representante dessa linha de pensadores, tenha publicado seu *The End of Economic Man* ainda em 1935, pode-se dizer que esse “movimento”

se iniciou nos meados da década de 1940, cresceu na década de 1950, brilhou na década de 1960 e estende sua influência até aos dias de hoje.

Constituem principais contribuições desta teoria, como se segue:

- Ênfase na prática da Administração – os autores enquadrados entre os neoclássicos se caracterizam pelo espírito pragmático que, aliás, é uma característica cultural americana, berço da quase totalidade desses autores;
- Reafirmação dos postulados da Abordagem Clássica – como uma reação à significativa influência das ciências do comportamento na Administração, há uma retomada do pensamento clássico, agora remodelado para as novas concepções de empresa;
- Ênfase nos princípios gerais de Administração – dentro de uma maior flexibilidade, os princípios gerais são retomados, não mais como leis, mas como critérios para a solução prática de problemas administrativos;
- Ênfase nos objectivos e nos resultados – uma organização existe para alcançar objectivos e resultados. Para isso ela precisa ser dimensionada, estruturada e gerida adequadamente;
- Eclétismo – embora retomando os princípios da teoria clássica, os autores são ecléticos e aproveitam os avanços de outras linhas de pensamento. Isso colabora para que se afirma não ser esta uma corrente homogênea.

Sendo uma retoma, a Escola Neoclássica também tem princípios e funções administrativas que podem ser sintetizados em:

- Divisão do trabalho – um processo produtivo que pode ser decomposto em tarefas mais simples, facilitando o alcance de resultados;
- Especialização – uma maneira de aumentar a eficiência, diminuir os custos de produção, reduzir os períodos de treinamento e facilitar a substituição dos indivíduos;
- Hierarquia – uma consequência da especialização, a hierarquia precisa de ser definida e obedecida. A autoridade é um poder legitimado;
- Planear – definir a missão, formular objectivos, definir os planos, programar as actividades;

- Organizar – dividir o trabalho, designar as actividades, agrupar as actividades em órgãos e cargos, alocar os recursos, definir autoridade e responsabilidade;
- Dirigir – designar as pessoas, coordenar os esforços, comunicar, motivar, liderar, orientar;
- Controlar – definir os padrões, monitorar o desempenho, avaliar o desempenho, adoptar acções corretivas.

3.1.4 Teoria estruturalista

Do registo, o autor mais representativo dessa vertente de pensamento, Max Weber, publicou sua primeira obra ainda em 1930. Mas a origem dessa teoria é localizada a partir da década de 1940, quando ocorreu o ressurgimento da Sociologia da Burocracia de Weber, a partir da sua descoberta por pesquisadores.

Das contribuições Weber distingue três tipos de sociedade:

- Tradicional – patriarcal e patrimonialista (família, clã, sociedade medieval);
- Carismática – mística, arbitrária, personalística (grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução);
- Burocrática (ou legal, racional) – predominando normas impessoais, racionalidade na escolha de meios e fins (grandes empresas, estados modernos, corporações militares).

No que toca aos tipos de sociedade correspondem os tipos de autoridade, como se seguem:

- Autoridade tradicional – não racional, conservadora, transmitida por herança e baseada na crença de uma unção divina;
- Autoridade carismática – baseada na influência pessoal, na capacidade de liderança e na “aceitação natural” por parte dos subordinados;
- Autoridade racional, legal ou burocrática – legitimada pelo conjunto de preceitos e normas de onde nasce o comando.

Enquanto características básicas da burocracia Weber definiu: legalidade das normas e regulamentos; formalidade nas comunicações; racionalidade e divisão do trabalho;

impessoalidade nas relações; hierarquia e autoridade; padronização de rotinas e procedimentos; competência técnica e meritocracia; separação entre administração e propriedade; profissionalização; e previsibilidade do funcionamento.

Deste modo, a burocracia seria a forma adequada de gerir, porque apresentava as seguintes vantagens:

- Racionalidade – para alcançar os objectivos;
- Precisão na definição do cargo e na operação – pelo conhecimento exacto das obrigações;
- Rapidez nas decisões – pelo conhecimento prévio de o que deve ser feito, por quem e como;
- Univocidade de interpretação – a regulamentação é específica e escrita;
- Uniformidade de rotinas e procedimentos – porque estão padronizados e definidos por escrito;
- Continuidade da organização – facilidade de seleccionar, treinar e substituir pessoas;
- Redução do atrito entre as pessoas – predefinição de competências e responsabilidades;
- Constância – decisões iguais para situações iguais;
- Subordinação – o superior toma as decisões que afectam os níveis mais baixos;
- Confiabilidade – decisões previsíveis e processo decisório imune à irracionalidade das emoções;
- Benefícios para as pessoas – hierarquia formalizada, capacitação e oportunidade de crescimento em função do mérito pessoal.

E, enquanto críticas foram registadas conforme discrição abaixo:

- a) Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos – as normas e regulamentos passam a se transformar de meios em objectivos, gerando inflexibilidade por parte do burocrata;
- b) A formalização resulta em excesso de formalismo e de papelório, dificultando a tramitação de processos e de comunicação, o que prejudica a racionalização pretendida;
- c) A rotinização, a padronização e a formalização favorecem a resistência às mudanças;
- d) Há uma despersonalização dos indivíduos e uma supervalorização dos cargos;

- e) A categorização decorrente da valorização hierárquica impede a busca de soluções alternativas e melhores, diferentes daquela definida pelo superior;
- f) A padronização de rotinas e procedimentos implica super conformidade, o que impede a busca de melhores soluções;
- g) A hierarquia de autoridade exacerba a utilização de sinais de *status*, para indicação de posto;
- h) O modelo inflexível torna difícil o atendimento de clientes com necessidades não previstas.

3.1.5 Teoria de sistemas

A sua origem remonta da década de 1950, Bertalanfy elaborou a Teoria Geral de Sistemas, cujos modelos e princípios gerais se mostraram aplicáveis a todas as ciências. Suas obras (artigos e livros) a respeito se iniciaram em 1950 e foram publicadas até 1968. Desde então, sua teoria tem sido largamente utilizada. Para a Teoria de Administração, de modo particular, a Teoria de Bertalanfy tem-se mostrado de grande utilidade.

Os sistemas são conjuntos de partes que têm funções individuais específicas, mas que se interdependem na acção comum. As relações entre os componentes de um sistema também fazem parte dele. Todo sistema tem um propósito e é doptado da característica da totalidade: uma alteração em uma das suas partes certamente resultará em alterações em outros componentes.

No que concerne as suas contribuições, são três as premissas nas quais se fundamenta essa teoria:

- Os sistemas existem dentro de sistemas – daí os conceitos de super-sistemas, sistemas e subsistemas. O foco do observador determina o nível do sistema observado. O que para um observador é super-sistema, para outro é sistema e assim por diante. Por exemplo: o corpo humano é um super-sistema, do qual o aparelho cardiovascular é um sistema e o coração um subsistema; mas o coração pode ser visto como um super-sistema, do qual os ventrículos são sistemas;
- Os sistemas são abertos e estão em permanente intercâmbio com outros sistemas;

- As funções de um sistema dependem de sua estrutura, significando que os elementos da estrutura de um sistema lhe dão condições de actuar.

A classificação dos sistemas pode ser feita quanto: (i) à constituição (concretos ou físicos versus abstratos ou conceituais); e (ii) à natureza (fechados versus abertos). Pela teoria, não há sistemas rigorosamente fechados, isto é, que não tenham intercâmbio com o seu ambiente.

Enquanto sistemas abertos, as organizações têm as características que se seguem:

- Têm comportamento probabilístico e não-determinístico;
- São constituídas de partes menores (sub-sistemas) e fazem parte de uma sociedade maior (super-sistema);
- Suas partes (sub-sistemas) são interdependentes;
- Conciliam a tendência de se manterem estáticas (homeostasia) com a necessidade de se adaptarem;
- Têm fronteiras que delimitam acção e poder entre si e seus ambientes;
- Têm capacidade de modificar a si próprias (morfogênese), diferentemente dos sistemas mecânicos.

A escolha das teorias supra mencionadas não são as únicas existentes em sede da ciência, contudo são as que mais se aproximam ao presente estudo, numa clara combinação de eficiência, relações humanas, princípios gerais da administração pública, estruturante e de sistemas organizacional e do quadro competitivo em alusão.

3.2 Tipos de estrutura organizacional

Segundo OLIVEIRA (2002: 84), estrutura organizacional é a ordenação e o agrupamento de actividades e recursos, visando ao alcance de objectivos e resultados estabelecidos. Para STONER (1992: 230), é a forma pela qual as actividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Numa outra vertente, é o sistema de redes de tarefas, isto é, as relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos (SCHERMERHORN JR.,1999).

Complementando as ideias referenciadas atrás, OLIVEIRA (2006) aponta como sendo “o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das actividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objectivos estabelecidos pelos planeamentos das empresas”. E enquanto para VASCONCELLOS (1989: 3) apud FERREIRA *at al* (2013), entende estrutura organizacional como “resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída”.

Neste sentido, das funções executivas há o cuidado de se estruturar a organização para o seu perfeito funcionamento, bem como o planeamento da organização visando aos objectivos esperados; direcção da organização no que concerne ao acompanhamento, controlo, avaliação dos resultados e por último a organização propriamente dita na perspectiva de comando ou poder.

Com uma estrutura adequada, podem se registar benefícios exemplares para a organização, como são os casos de: (i) identificação de tarefas essenciais; (ii) estruturação das funções e responsabilidades; (iii) informações, recursos e o retorno aos trabalhadores, (iv) condições motivadoras, e (v) medidas de desempenho compatíveis com os objectivos.

Na nossa perspectiva, deve ser o alinhamento que deve ir de encontro com os objectivos e estratégias estabelecidas pela organização, ou seja, as actividades da organização devem estar bem identificadas, sabendo-se exactamente o que fazer na ordem certa, primeiro uma e depois outra. Aqui, os recursos também devem estar conforme as actividades.

Outrossim, é a forma como a organização pode se articular para o desenvolvimento das suas actividades, e por conseguinte não existindo uma estrutura organizacional óptima, e logo esta não deve ser estática, sujeita quer as interferências internas quer as externas.

Estabelecer os níveis de competência e dos processos de tomada de decisão só podem ser tomadas dentro do seu raio de acção quer no formal, assim como no informal, conforme quadro 2. Uma organização estabelece seus objectivos e, para que eles sejam atingidos, é necessário um planeamento, onde as actividades da organização devem seguir a planificação desenhada.

Quadro 2: Principais diferenças entre estrutura formal e informal

	Formal	Informal
Definição	<p>É aquela representada pelo organograma. Todas as relações são formais. Não se pode descartá-la e deixar funcionários se relacionarem quando eles não devem ter relações directas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades. • É estável. • Está sujeita a controlo. • Está na estrutura. • Líder formal. 	<p>É o relacionamento entre as partes fora do Organograma, ou seja, as relações não estão previstas.</p> <p>A estrutura informal surge naturalmente. Ela pode ajudar a organização, facilitando o trabalho, mas pode, também, atrapalhar, realizando procedimentos errados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está nas pessoas. • Sempre existirão. • A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal. • É instável. • Não está sujeita a controlo. • Está sujeita aos sentimentos. • Líder informal. • Desenvolve sistemas e canais de comunicação.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • É representada pelo organograma da organização e seus aspectos básicos. • Reconhecida juridicamente de facto e de direito. • É estruturada e organizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona maior rapidez no processo. • Complementa a estrutura formal. • Reduz a carga de comunicação dos chefes. • Motiva e integra as pessoas na empresa.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia e de zelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento das chefias. • Dificuldade de controlo. • Possibilidade de atritos entre pessoas.

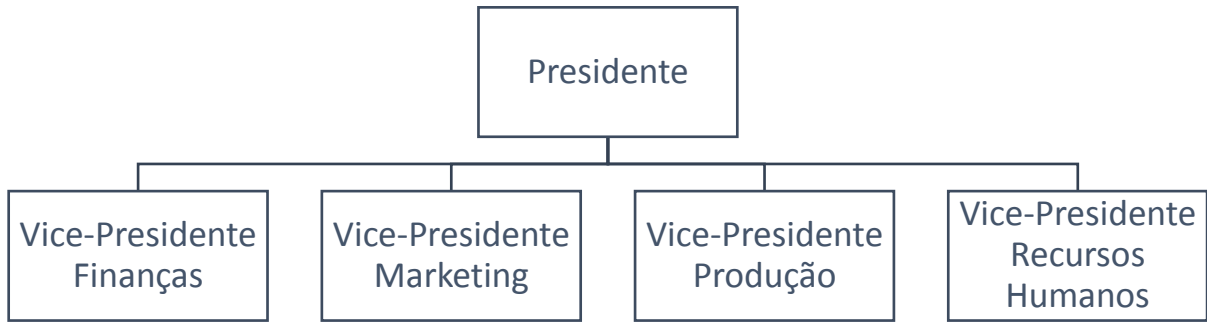
Fonte: Elaboração do autor adaptado de OLIVEIRA (2002)

Por outro lado, segundo CHIAVENATO (1987) citado por MARILIA (2017), as estruturas organizacionais formais podem ser dos seguintes tipos: (i) funcional - é estruturada por função da empresa, a título de exemplo: Departamento de Produção, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing; (ii) territorial - é usada quando a empresa é dispersa. Exemplo: região norte, região sul. (iii) produtos/serviços - quando a empresa tem várias linhas de produtos. Exemplo: têxtil, farmacêutico, químico; (iv) clientes - por tipo de cliente. Tomando como exemplo: feminino, infantil; (v) processos - etapas de um processo. Exemplo: em uma indústria, tem os sectores de corte, montagem, estamparia; (vi) projectos - a alocação de pessoas e recursos é temporária. Quando acaba um projecto, a equipe muda para outro. Exemplo: uma construtora tem várias obras. Quando acaba uma construção, o pessoal e os equipamentos vão para outra obra; (vii) matricial - a equipe trabalha para dois comandos simultaneamente. Exemplo: em uma fábrica, a equipe de manutenção recebe ordens da gerência de manutenção e também da gerência de produção, e (viii) mista - mistura os vários tipos de estruturas para se adaptar à realidade.

Na perspectiva de SCHERMERHORN JR., (1999) citado por BRESSAN *et al.* (2014), para normalizar o sistema, as organizações elaboram um diagrama, denominado organograma, que descreve de maneira formal as disposições hierárquicas das posições de trabalho dentro do ambiente. O organograma estipula linhas de autoridade e comunicação, representando também como é feita a divisão do trabalho e a organização irá funcionar.

Dentre os modelos de organogramas já referenciados e que são utilizados em inúmeras organizações e, muitas vezes, com adaptações para o modelo de negócio que a organização está inserida, são o funcional, o divisional, o matricial e o de rede.

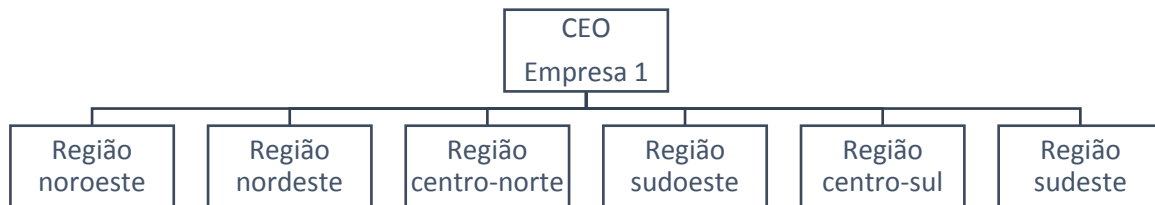
Nos organogramas funcionais tem-se divisões em grupos com funcionários de mesma especialidade e responsabilidades técnicas, agrupados de maneira igualitária pela formação técnica de cada um. São constantemente utilizados em organizações de pequeno porte ou até mesmo menos complexas, quando não possuem mais de um produto ou serviço. Essa estrutura, apresentada na figura 2, possibilita maior rigidez na organização.



Fonte: Adaptado de SCHERMERHORN JR. (1999)

Figura 2 – Organograma funcional

Já o organograma divisional agrupa pessoas com diferentes especialidades e tarefas dentro da organização para trabalhar no mesmo produto (figura 3), ou na mesma localidade geográfica (figura 4), ou para o mesmo cliente. Esta estrutura se enquadra para organizações com ampla área de actuação e que pela complexidade de suas operações necessitam de divisões para cada ambiente da empresa.



Fonte: Adaptado de WRIGHT *et al.* (2011)

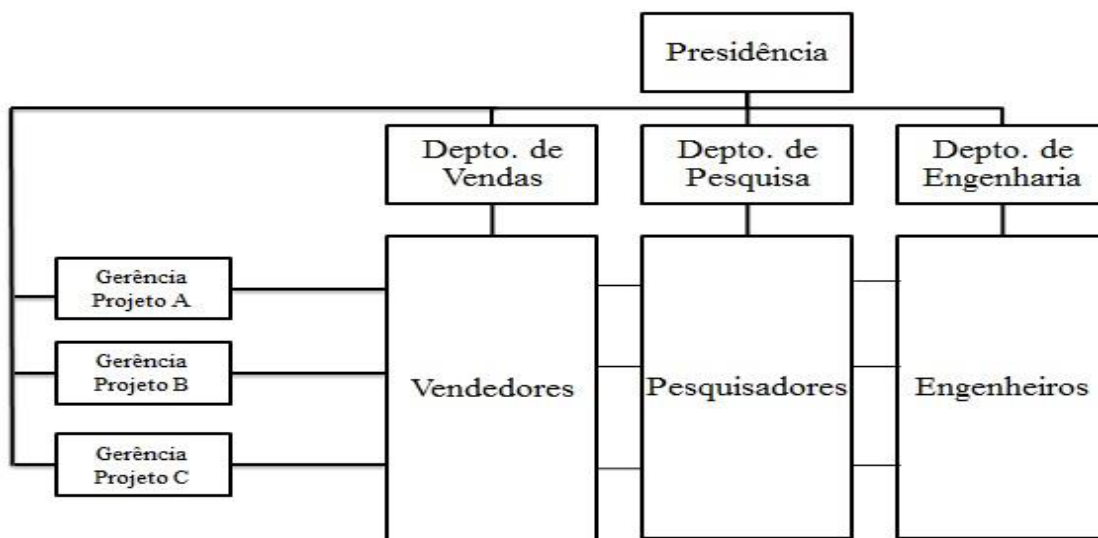
Figura 3 – Organograma divisional por região geográfica



Fonte: Adaptado de WRIGHT *et al.* (2011)

Figura 4 – Organograma divisional por produtos

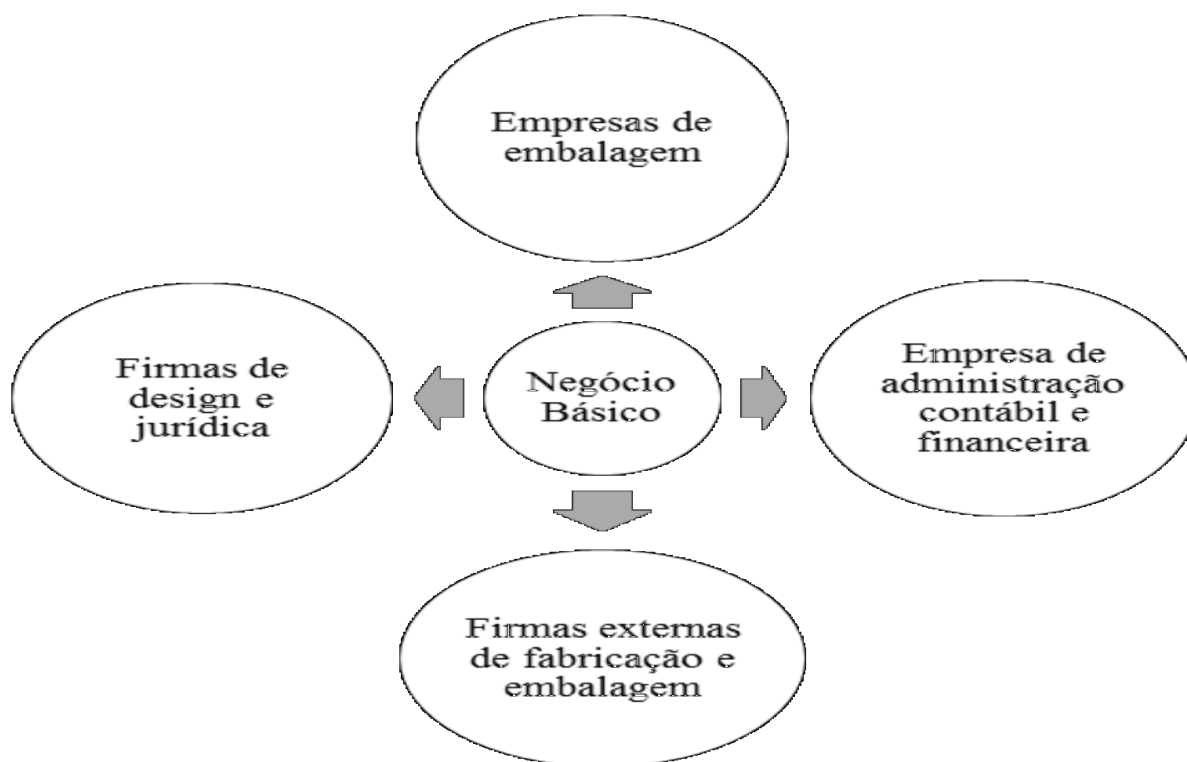
O organograma matricial, mostrado na figura 5, mistura características funcionais e divisionais, ou seja, é composto por grupos multifuncionais que misturam habilidades técnicas com integração sob todas as divisões da organização. Com isso, alguns funcionários possuem dois chefes, tanto na gerência do projeto, no qual o trabalhador se encontra, quanto na gerência da área funcional, na qual ele se enquadra pela formação técnica. Esta estrutura organizacional proporciona constante integração dos membros e, com isso, permite trocas de experiências e informações dentro da organização.



Fonte: Adaptado de MAXIMIANO (2006)

Figura 5 – Organograma matricial padrão

Por fim, o organograma de rede, representado na figura 6, apresenta um núcleo que é a organização em si e está interligada por contratos e alianças estratégicas com fornecedores que possibilitam a empresa funcionar sem alguns sectores necessários para a organização. Com essa terceirização das áreas funcionais da organização é possível uma diminuição de custos provenientes de instalações ou futuros custos de manutenção, o que faz com que essa estrutura seja vantajosa para algumas empresas.



Fonte: Adaptado de SCHERMERHORN JR. (1999)

Figura 6 – Organograma de rede

Olhando para as estruturas mencionadas, e observando a tendência actual, nenhuma estrutura pode se afigurar de válida para qualquer situação sem que se observe a conjuntura local e situacional de cada realidade, pelo que para o nosso estudo tomaremos a estrutura mista adaptada a realidade local.

Outrossim, procuraremos incidir mais na organização estruturante como parte integrante voltada para os processos.

3.3 Conceitos de gestão

O termo gestão significa a utilização de ferramentas para a realização de um determinado objecto, observando o cumprimento de metas, a avaliação de suas etapas e a conquista de resultados.

Para o presente trabalho, faz-se uma abordagem socorrendo-se aos princípios universais de gestão e os fundamentos de gestão desportiva, esta última pela natureza e especificidade do tema, que de seguida passamos a apresentar.

3.3.1 Princípios universais de gestão

A chamada teoria clássica da administração surge na França em 1916 com Henri Fayol, e espalha-se pela Europa. Fayol era engenheiro e se baseava em princípios e técnicas para o seu trabalho. Enquanto Taylor desenvolvia a Administração Científica, com ênfase nas tarefas, no operário em si, Fayol desenvolvia a Teoria Clássica que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, sendo que as duas teorias tinham como principal objectivo buscar a eficiência das organizações.

Após as contribuições feitas por Taylor no domínio da gestão científica, Fayol, usando uma metodologia positivista, que consiste na observação dos factos, conduzir experimentos e extrair regras, desenvolvido em torno de um modelo administrativo muito rigorosos para a época, os 14 princípios de gestão de Fayol indicados no quadro 3.

Quadro 3: Os 14 princípios de gestão

N/0	Descrição	N/0	Descrição
1	Divisão do trabalho: As pessoas mais especializadas, mais eficiente devem executar seu trabalho. Este princípio é muito claro na linha de montagem moderna.	8	Centralidade: Fayol acreditava que os gerentes devem manter a responsabilidade final, mas eles também precisam de dar autoridade a seus subordinados que eles possam realizar seu trabalho adequadamente. O problema é encontrar o melhor grau de centralização em cada caso.
2	Autoridade: Os gestores precisam de dar ordens para fazer as coisas. Enquanto a autoridade formal dá-lhes o direito de governar, os gestores nem sempre consegue a obediência, a menos que tenham autoridade pessoal (liderança).	9	Hierarquia: O <i>online</i> e autoridade em uma organização hoje geralmente representadas por caixas e linhas de uma organização está acontecendo na ordem de classificação da gestão de topo para os níveis inferiores da empresa.
3	Disciplina: Os membros de uma organização devem seguir as regras e	10	Ordem: Os materiais e as pessoas devem estar no lugar certo na hora

	convenções que governam a sociedade. Este será o resultado de uma boa liderança em todos os níveis, modalidades de equidade (tais acordos para premiar o desempenho superior) e as sanções por infrações, aplicadas de forma justa.		certa. Em particular, cada um deve assumir o cargo ou a posição adequada para si.
4	Unidade de gestão: As operações que têm o mesmo objectivo deve ser abordada por um único gestor de usar um único plano.	11	Equidade: Os gestores devem ser amigáveis e justos para com os seus subordinados.
5	Unidade de controlo: Cada funcionário deve ser instruído sobre uma determinada operação, apenas uma pessoa.	12	Estabilidade: A alta taxa de rotatividade de pessoal não é adequado para o funcionamento eficiente de uma organização.
6	Subordinação dos interesses individuais ao bem comum: No interesse de todos os funcionários da empresa não deve prevalecer sobre os interesses da organização como um todo.	13	Iniciativa: Os subordinados devem ter liberdade para planear e executar seus planos, mesmo se às vezes cometam erros.
7	Remuneração: Remuneração de trabalho deve ser justa para ambos os empregados e empregadores.	14	Espírito: Promover o espírito de equipa vai dar à organização um senso de unidade. Recomendado por exemplo, o uso da comunicação verbal e não comunicação formal por escrito, sempre que possível.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em adaptação de FAYOL (1916).

Esta abordagem, insere-se visando objectivar a eficiência na proposta de estrutura organizacional deste trabalho, onde a função administrativa não se concentra apenas no topo da organização, mas é distribuída proporcionalmente em todos os níveis hierárquicos, na medida em que se desce na escala hierárquica mais aumenta a proporção das outras funções da

organização, e à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

Cada um dos princípios indicados deve concorrer para um exercício partilhado de trabalho colectivo, visando a eficiência laboral.

3.3.2 Fundamentos da gestão desportiva

Segundo ZOUAIN e PIMENTA (2003), a gestão desportiva existe há muitos séculos, desde os gregos, quando Herodes, Rei da Judéia, foi presidente honorário de jogos que atraíam multidões para ver os combates entre os gladiadores ou animais, quando uma cerimónia maravilhosa abria as competições, seguidas de disputas atléticas que serviam de entretenimento para milhares de pessoas.

Nos dias que correm o conceito de gestão desportiva incorporou-se ao conhecimento académico. Segundo PARKHOUSE (1996) *apud* ZOUAIN e PIMENTA (2003), “A gestão engloba todas as áreas relativas ao desporto tais como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimentos públicos e privados no sector de *fitness*, *merchandising*, desportos escolares e profissionais.

ZOUAIN e PIMENTA (2003) citados por BORRAGINE *et al* (2010), ainda destacam a visão de Parkhouse (1996) sobre gestão desportiva, onde esta se compõe de dois elementos básicos: desportos e gestão. Conseguir as coisas executadas por meio das pessoas e com elas via planeamento, organização, direcção e avaliação (controlo), é a definição contemporânea de gestão desportiva.

Ainda os mesmos autores, realçam que “não estamos em crer que nenhuma escola se possa arvorar em detentora de todas as soluções que respondam a todos os problemas gerenciais que o mundo do desporto está a levantar. Tanto o desporto como a sua gestão são processos em plena evolução, pelo que ninguém pode pretender ter o monopólio absoluto sobre este enorme espaço de intervenção social”.

Numa outra perspectiva, e na visão de PIRES e LOPES (2001), ao considerarem o conceito de gestão do desporto, tomam-no tendo em atenção seis questões fundamentais:

- (i) **Polissemia:** Onde a palavra gestão assume diferentes significados para diferentes grupos sociais, podendo mesmo haver gestores. Portanto, nesta fase em que o desporto moderno caminha para a sua maturidade, não é exagerado dizer que estamos no domínio duma nova gestão que pode assumir as mais variadas formas de intervenção, para aqueles que estão encarregues de unidades ou sub unidades dum dado sistema organizacional e nele actuam através da manipulação duma tecnologia específica – o desporto – adaptada a um determinado contexto;
- (ii) **Dimensão híbrida:** Challadurai com a sabedoria de alguém que é um dos iniciadores desta área do conhecimento, aconselha uma cooperação muito íntima entre os gestores de desporto e os especialistas de outras disciplinas. Tal como nos diz MINTZBERG (1992) “gestor é uma pessoa encarregada de uma organização ou duma sub unidade dessa organização”. Para ele, tanto é gestor o primeiro-ministro como o treinador de uma equipa desportiva, na medida em que cada gestor no fundo é um técnico que gere um determinada tecnologia que conhece e domina;
- (iii) **Tecnologia específica:** Gerem-se tecnologias em determinados ambientes específicos. De facto, temos de gerir, quer dizer, saber utilizar os instrumentos da gestão, aplicados a um determinado conhecimento tecnológico, o desporto. Esta gestão pode ser considerada dentro duma dada organização tendo em atenção a sua estruturação horizontal ou vertical;
- (iv) **Contextualização:** No mundo do desporto, apesar de se aplicarem todo um conjunto de conhecimentos relativos à gestão, estes conhecimentos só adquirem significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão a ser aplicados. É necessário conhecer o ambiente cultural, económico, social, político e tecnológico onde elas estão a ser aplicadas. Só assim a gestão ganha sentido e, só assim, é possível reivindicar um estatuto próprio.

- (v) **Nível de intervenção:** Uma organização pode ser analisada segundo um eixo vertical que determina os seus níveis hierárquicos (hierarquização). Cada um destes níveis hierárquicos obriga a conhecimentos, atitudes e comportamentos específicos que têm de ser contextualizados ao mundo específico do desporto que estiver a ser considerado.

- (vi) **Âmbito de intervenção:** Gerir diferentes organizações desportivas, diferentes funções, ou até diferentes modalidades – de acordo com o critério de departamentalização que se quiser utilizar – tem especificidades técnicas e metodológicas, para além de diversas subtilezas culturais, que não se compadecem com o atrevimento de qualquer curioso que, dum momento para o outro, se vê alcandorado num lugar de gestão no âmbito do desporto, sem ter qualquer capacidade ou competência para o ocupar.

Para o nosso estudo se afigura de importante esta simbiose de abordagem dimensões, pois a gestão desportiva assume variadas formas de intervenção, cooperação muito íntima entre os gestores de desporto e os especialistas de outras disciplinas. Por outro lado, remete-nos ao saber utilizar os instrumentos da gestão, aplicados a um determinado conhecimento tecnológico, que é o desporto, que deve ser contextualizado ao ambiente onde estão a ser aplicados.

Uma organização pode ser analisada segundo um eixo vertical que determina os seus níveis de hierarquização, através de especificidades técnicas e metodológicas, quer na utilização de profissionais a tempo inteiro quer de profissionais a tempo parcial.

3.3.3 Factores de desenvolvimento do desporto

Sobre os factores de desenvolvimento do desporto, segundo CUNHA (2003), são operadores que articulados em conjunto produzem alterações na situação desportiva. Analisando o desporto através dos quantitativos dos seus elementos e buscando um melhor cenário para que efectivamente exista o desenvolvimento desportivo.

Sendo assim, optou-se pela conceituação de PIRES (2005), em relação ao que versa sobre os factores de desenvolvimento desportivo, onde para o autor, 12 são os factores de desenvolvimento do desporto, os quais são elencados no quadro 4.

Quadro 4: Factores de desenvolvimento desportivo

1	Orgânica	2	Actividades	3	Marketing
4	Formação	5	Documentação	6	Informação
7	Instalações	8	Apetrechamento (equipamentos)	9	Quadros Humanos
10	Finanças	11	Normativo	12	Gestão

Fonte: Elaboração do autor adaptado de PIRES (2005)

Para o autor, a orgânica representa de forma estrita, a estrutura e a relação das partes com o todo da organização. De forma “lato” constitui-se dos organismos nacionais e internacionais, governamentais e não-governamentais que enquadram o desenvolvimento desportivo.

No que diz respeito às actividades, define como o conjunto de acções que podem variar de acordo com as modalidades desportivas, acções que são dirigidas a um público específico, tendo atenção aos objectivos, a dinâmica da organização e as etapas constituintes do desenvolvimento desportivo. O marketing é uma dimensão que se estabelece a partir da comunicação da organização com o meio externo, objectivando criar ou suprir uma necessidade sistematizada no contexto da organização, pode ser dirigido para organizações sejam elas com ou sem fins lucrativos.

O quarto factor diz respeito à formação, definido pelo processo de valorização técnica e humana dos agentes envolvidos nas organizações, criando assim, a possibilidade de um maior crescimento organizacional a partir do quadro humano que deverá incorporar sempre o sentido de eficiência, integração e dinâmica em sua qualificação.

O quinto factor a documentação, deve congrega o conjunto de produções que permitem referenciar os diversos aspectos não só pertinentes ligados a modalidade desportiva, mas que também remetam as características organizativas, articulando-se as informações, sexto factor de desenvolvimento desportivo.

Assim, a informação, caracteriza-se pelo caminho que circulam os dados da organização, neste sentido, dá-se ênfase ao espaço conquistado pelo desporto nos meios de comunicação, o que vem a ser também um risco, caso as organizações não possuam efectivamente um sistema que possa alimentar e direccionar o que é veiculado, isto pode otimizar ou criar alguns empecilhos no processo de funcionamento organizacional.

As instalações dizem respeito ao conjunto de meios e espaços necessários ao desenvolvimento das actividades desportivas, neste sentido, eles podem ser materiais, artificiais, naturais e ou semi-naturais. Constitui-se de um todo que tem por objectivo dar um suporte a prática, com unidades de apoio, sejam estes vestiários, balneários, arrecadações de material entre outras. As instalações podem apresentar ou não, inúmeras unidades de apoio, assim sendo, classificando-as segundo sua funcionalidade e usualidade.

O apetrechamento são os equipamentos que aparelham as instalações desportivas, sejam balizas, tabelas, podendo ser classificados em leves e pesados, e os equipamentos utilizados os praticantes das modalidades de forma individual ou colectiva. O nono factor indica os indivíduos directamente ligados ao processo de desenvolvimento desportivo, o quadro humano neste sentido, é caracterizado por todos aqueles envolvidos nas modalidades desportivas sejam eles os praticantes, técnicos, dirigentes, e espectadores.

No que concerne aos factores financeiros, observa-se o conjunto de acções que se desenvolvem para satisfazer as necessidades de financiamento das organizações, isto depende do sistema econômico em que a organização está inserido, assim, estabelecem-se critérios e políticas de implementação dos fluxos financeiros das organizações desportivas. O décimo primeiro factor diz respeito ao conjunto de normas e leis que regulam o sistema desportivo, o factor normativo.

A definição destes factores busca atender a necessidade de entendimento sobre as questões que envolvem o desenvolvimento do desporto. Estruturam-se a partir destes elementos, questões que correspondem directamente ao direccionamento estratégico das organizações, interligando valores pertinentes ao desporto, de maneira que, faz-se necessário não apenas o entendimento do que a organização representa enquanto promotora do desporto, mas também, o que pretende e de que forma sistematiza suas acções em busca do desenvolvimento do fenómeno desportivo pelo qual é responsável.

3.3.4 Modelo de gestão

O modelo de gestão é um instrumento de gestão mais significativo na organização, produto do subsistema institucional e tem como fundamento as crenças e valores dos líderes da organização (fundadores, proprietários e principais gestores). É o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a organização a cumprir sua missão com eficácia.

Nesse sentido, e de forma resumida, passamos a apresentar as características básicas dos modelos organizacionais relacionados com os recentes esforços de reformas administrativas: o modelo burocrático; o gerencialismo subdividido em administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE) e a governança pública (GP), conforme indicado no quadro 5.

Quadro 5: Características básicas dos modelos organizacionais

Características	Burocracia	APG e GE	Governança pública
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando juntos sob comando político	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controlo e organização	Controlo e planeamento	Controlo e coordenação
Discricionariedade administrativa	Baixa	Alta	n.a.*
Cidadão	Usuário	Cliente	Parceiro

* A GP dedica pouca atenção aos assuntos organizacionais tais como autonomia dos gestores, descentralização vertical ou administrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em SECCHI (2009)

Atendendo e considerando a especificidade deste estudo, o mesmo é norteado com o modelo boa governação, por constituir a combinação de boas práticas de gestão pública, onde o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, exigem boa governança como requisito para os países em via de desenvolvimento, receberem recursos econômicos e apoio técnico (SECCHI, 2009).

3.4 Instituições de ensino superior e responsabilidade social

Segundo MOREIRA e PALMEIRA (2009) *apud* BRITO *et al* (2015), as IES são sistemas sociais que têm como propósito oferecer o ensino de terceiro grau, a pesquisa e a extensão. Podem apresentar-se sob a forma de instituições isoladas, cuja função é o ensino, ou como universidades. Também podem ser descritas como organizações universitárias, onde a prestação dos serviços educacionais faz parte de um processo que se iniciou há muito tempo, desde quando a educação era objecto de transformação do ser humano.

De acordo com a Lei n. 27/2009, de 29 de Setembro, Lei do Ensino Superior, da República de Moçambique, o Ensino Superior é um subsistema do Sistema Nacional de Educação e compreende os diferentes tipos e processos de ensino e aprendizagem proporcionados por estabelecimentos de ensino pós-secundário, autorizados a constituírem-se como Instituições de Ensino Superior pelas autoridades competentes, cujo acesso está condicionado ao preenchimento de requisitos específicos. O subsistema de ensino superior estrutura-se de forma a permitir a mobilidade dos discentes entre os vários cursos e instituições (Coletânea de Legislação do Ensino Superior, 2012).

Na definição do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano da República de Moçambique (2015: 1), as Instituições de Ensino Superior (IES) são:

[...] pessoas colectivas de direito público ou privado, com personalidade jurídica, que gozam de autonomia científica e pedagógica, administrativa, disciplinar, financeira e patrimonial, e se classificam consoante a sua missão ou tipo de propriedade e financiamento.

O ensino superior é largamente conhecido como um bem público, ou no mínimo como um quase-bem público, pois ele produz um conjunto de externalidades de âmbito económico, social, cultural, demográfico e político (CABE, 2005 citado por RAJÁ, 2010: 13).

Mas do que a definição tradicional e suas classificações já padronizadas quer as IES públicas quer as IES privadas são e devem ser o bem público aberto e partilhado por todos os extratos da sociedade com capacidade intelectual de apreciação, análise e interpretação de fenómenos.

3.5 Descrição de instituições de ensino superior públicas e privadas

Segundo definição encontrada na legislação do Ensino Superior, as IES podem ser públicas e privadas. As públicas são aquelas cuja fonte principal de receita é o Orçamento de Estado e são por estas supervisionadas. Já as privadas são as instituições pertencentes a pessoas colectivas privadas ou mistas, cujas fontes principais de receita são privadas, podendo-se classificar em lucrativas e não lucrativas e revestir a forma de associação, fundação, sociedade comercial ou cooperativa.

Quanto ao tipo, as IES, consoante a sua missão, classificam-se em: Universidades, Institutos Superiores, Escolas Superiores, Institutos Superiores Politécnicos, Academias, Faculdades. De acordo com a Legislação do Ensino Superior, as Universidades são instituições que dispõem de capacidade humana e material para o ensino, investigação científica e extensão em vários domínios do conhecimento, proporcionando uma formação teórica e académica, estando autorizadas a conferir graus e diplomas académicos.

Os Institutos Superiores, conforme a Legislação, são instituições especializadas filiadas ou não a uma universidade, que se dedicam à formação e investigação no domínio das ciências e da tecnologia ou das profissões, bem como à extensão e que estão autorizadas a conferir graus e diplomas académicos.

Sobre as Escolas Superiores configuram-se como Instituições de Ensino Superior filiadas ou não a uma universidade, a um instituto superior ou a uma academia, que se dedicam ao ensino num determinado ramo do conhecimento e à extensão e que estão autorizadas a conferir graus e diplomas académicos².

Por sua vez, os Institutos Superiores Politécnicos são Instituições de Ensino Superior filiadas ou não a uma universidade, que oferecem estudos gerais ou uma formação profissional e que estão autorizadas a conferir certificados e todos os graus académicos, excluindo o de Doutor, reservando-se a atribuição de graus de Pós-graduação aos Institutos Politécnicos filiados³.

2 Colectânea de Legislação do Ensino Superior (2012)

3 Colectânea de Legislação do Ensino Superior (2012)

Em relação às Academias, são Instituições de Ensino Superior que se dedicam ao ensino em áreas específicas, nomeadamente: as artes, a literatura, habilidades técnicas, tais como as militares e policiais, a formação especializada e o comércio, estando autorizadas a conferir graus e diplomas académicos⁴.

Tomando em consideração que as instituições de ensino superior e suas unidades orgânicas classificam-se, consoante a sua visão e missão (apêndice 9) quer as públicas quer as privadas convergem na componente da extensão universitária, dando deste modo primazia as questões de inclusão social, que para o trabalho em causa aponta-se a prestação de serviços na área desportiva.

3.6 A extensão universitária nas instituições de ensino superior

Segundo CARRIJO (2002: 104) *apud* COELHO (2010), enquanto que os cursos de graduação e de pós-graduação, assim como as actividades de pesquisa, encontram-se normalizados pelos órgãos governamentais, a extensão universitária ainda discute sua identidade conceitual e estrutural, em busca de alternativas para a sua organização e reconhecimento institucional.

Para SANTOS (1994: 195) também *apud* COELHO (2010), numa sociedade cuja quantidade e qualidade de vida assenta em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da Universidade só será cumprida quando as actividades, hoje ditas de extensão, se aprofundem tanto que desapareçam enquanto tais e passem a ser parte integrante das actividades de investigação e de ensino.

São vários os autores a destacar a importância da extensão universitária no seio da Universidade: SANTOS (2008) considera-a como uma via para as universidades participarem activamente na construção da coesão social, na luta contra a exclusão social e da degradação ambiental; autores como VALLAEYS, JIMENEZ *et al*, CALDERÓN, KLIKSBERG (2006) referem que a extensão universitária integra um dos 4 eixos fundamentais para efectivar a Responsabilidade Social da Universidade (RSU); ALMEIDA e FILHO (2007 e 2008) e MELLO *et al* (2009) vêm na extensão universitária um veículo para tornar a Universidade

⁴ Colectânea de Legislação do Ensino Superior (2012)

académica e socialmente mais relevante e; TOSCANO (2006) refere que a extensão universitária enquanto prática académica possibilita o diálogo entre saberes (universitários e populares) e uma formação cidadã para os estudantes.

NUNES e SILVA (2011), destacam a Extensão Universitária como um processo educativo, cultural e científico que viabiliza a relação entre universidade e sociedade, a universidade pública enquanto um espaço de criação e recriação de conhecimento deve ser acima de tudo pública e, para tanto, a transformação social deve extrapolar os muros académicos.

A extensão universitária é o processo educativo que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e a sociedade. A extensão é uma via de mão dupla com trânsito assegurado à comunidade académica, que encontrará na sociedade a oportunidade da elaboração da práxis de um conhecimento académico. No retorno à universidade docentes e discentes terão um aprendizado que submetido à reflexão teórica, seria acrescido àquele conhecimento. Este fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados/académico e popular, terá como consequência a mudança de conhecimento académicos e a participação efectiva da comunidade na atenção da universidade (FORUM, 1999).

Todos estes autores consideram que a extensão universitária é uma função fundamental para a Universidade no século XXI e que deve envolver os diversos segmentos que compõem a sociedade. Assim, tanto quanto possível e de acordo com uma actuação socialmente responsável, deve incluir na sua agenda o atendimento de interesses sociais provenientes de grupos excluídos e minoritários, que não têm capacidade para interpelar, influenciar e/ou financiar a Universidade.

Segundo SILVA (1997), no rolo de acções que caracterizam a extensão universitária podem-se destacar as seguintes: (i) cursos, palestras e conferências; (ii) cursos de ensino a distância; (iii) cursos de verão ou sazonais; (iv) cursos por correspondência; (v) viagens de estudo; (vi) associação de ex-alunos; (vii) acções cívico-sociais; (viii) apresentações musicais, teatrais e feiras; (ix) campanhas orientativas e assistenciais; (x) programas e eventos culturais e desportivos; (xi) universidades volantes, entre outros.

Para o nosso estudo, tomaremos por um lado, o desporto que deve ser tido em conta no quadro do processo de desenvolvimento social, e por outro lado, a extensão universitária como alicerce do processo educativo, cultural e científico na viabilização da relação entre universidade e sociedade, como espaço de criação e recriação onde a transformação social deve extrapolar as paredes académicas por via da manifestação desportiva.

3.7 Desporto como componente integral do estudante

Segundo FORGRAD (2000) *apud* MARTINS (2008), o alcance da ideia de formação integral não se restringe em atender o mercado de trabalho. Visa uma dimensão muito mais ampla, pois ensino, pesquisa e extensão deverão ser indissociáveis, no sentido de desenvolver a noção de cidadania, permitindo atender às demandas da sociedade. Fundamenta-se numa proposta académica de formação científica, profissional e cidadã, comprometida com um processo de emancipação humano de modo a contribuir, por meio da prática dos direitos e deveres sociais, para a conquista e garantia da qualidade de vida para todos.

ARROYO (1998) *apud* MARTINS (2008) anteriormente discutia esse pensamento. O autor via a possibilidade de um maior diálogo entre as áreas trabalho/educação com a teoria pedagógica. Para o autor, a formação integral "implica ter como foco os sujeitos sociais, as pessoas na produção de sua existência total e as relações sociais". Logo, a formação da "pessoa" deve valorizar traços do profissional, como a comunicação, a autonomia, o raciocínio e o discernimento e envolver, também, uma dimensão humana que extrapole os limites do mercado (YUS, 2002).

Segundo PINTO (1996), se o mercado precisa de profissionais competitivos, a sociedade em que se inserem necessita de seres humanos competentes na sua totalidade. É preciso então repensar a educação, geral e profissional, no plano conceitual, pedagógico e de gestão. Para ele, trabalho e cidadania, competência e consciência, são aspectos do desenvolvimento integral do indivíduo que não se contrapõem. "Naturalmente deve também ser considerada a política e a realidade do país na preparação do profissional (a política de trabalho e renda), ou seja, os novos paradigmas da sociedade".

O desporto como um factor integral do estudante pode trazer ou proporcionar benefícios físicos inegáveis, sobretudo tendo em conta o sedentarismo e individualismo que tendem a caracterizar as sociedades actuais, o desporto é um espaço de intercâmbio, um espaço educativo, um espaço de confraternização, por excelência, que permite desenvolver uma competitividade saudável e elevados índices de sociabilidade, apelando para o espírito de sacrifício, dedicação, entreaajuda, *fair-play*⁵ e de companheirismo.

3.8 O desporto universitário e alto rendimento

Segundo SILVA (2017), o desporto na Universidade comumente e anacronicamente designado por desporto Universitário - desporto é o objecto da actividade e a Universidade o contexto no qual se desenvolve, não modificando nem as regras nem os procedimentos da sua operacionalização - surgiu no século XIX na Inglaterra e foi introduzido nas Instituições de Ensino Superior (IES) com o objectivo de gerir os tempos livres dos estudantes, fomentado a confraternização, factor importante para alcançar um estilo de vida mais saudável.

Para SILVA, MACHADO & DIAS (2014), corroborando com COELHO (1984) definem desporto universitário como sendo um desporto de formação, cuja função principal é a social, visando o bem-estar do estudante universitário, sendo impossível negar a contribuição do desporto académico para aproximação do ser humano, de seu relacionamento, do incentivo ao coleguismo, e também ao incentivo à formação de novas lideranças.

Por outro lado, temos a vertente do desporto de alto rendimento de desenvolvimento desportivo, em que a maior parte dos atletas saem do desporto universitário, participando deste modo dos campeonatos mundiais universitários em modalidades desportivas como basquetebol, natação, ginástica, futebol, *rugby* entre outras modalidades onde são arrecadadas medalhas em número significativo, concorrendo para a visibilidade e prestígio de uma determinada universidade por via do desporto.

⁵ Capacidade de aceitar com serenidade um resultado ou uma situação adversa; desportivismo; jogo limpo; conformidade com as regras de um jogo; imparcialidade.

Na nossa perspectiva, podemos tomar o desporto universitário como uma manifestação desportiva académica, visando a saúde, o convívio, o intercâmbio, a competição, a socialização, a confraternização e o *fair-play* entre a comunidade universitária e a sociedade no geral, onde os ganhos são múltiplos e mútuos, alinhados com a missão, visão e os valores institucionais.

Desta feita, passamos a apresentar o contexto do desporto universitário mundialmente, a nível da região africana e em Moçambique, respectivamente.

3.8.1 Desporto universitário a nível mundial

Recorrendo a KAY (1997), o Desporto Universitário deve ser entendido como um conjunto de acções voltadas para os estudantes que promovam o contacto social e respeito pelos outros, através da actividade desportiva, criando dessa forma, benefícios para o estudante e para o contexto em que se encontra inserido.

Ao analisarmos de forma sumária a evolução e conceito do desporto universitário, podemos verificar que o elemento comum a todas as formas existentes do desporto universitário, é o estudante.

Nesse contexto, robustecida a ideia do Direito ao Desporto que de acordo com o Dec. Moçambicano, n.º 3/2004 de 29 de Março no seu capítulo I, no artigo 3º, alínea a, versa sobre o “Desporto nos Estabelecimentos de Ensino e de Formação, considerando-o desta forma, um complemento indispensável à actividade escolar dos educandos, por conseguinte, revela-se como ferramenta na formação e educação no seio universitário”.

O desporto universitário surgiu na Inglaterra no séc. XIX, através do visionário Thomas Arnold, que identificou a prática desportiva como um condimento imprescindível para o desenvolvimento integral dos jovens estudantes. Thomas Arnold através da sua experiência como responsável de uma escola de *rugby*, compreendeu que as actividades lúdicas e práticas desportivas poderiam ser um importante recurso a ser aproveitado na educação dos jovens, ao inculcá-los responsabilidade, afastando-os dos maus vícios da sociedade e reformar a educação em Inglaterra (GRAVES, 2007).

Deste modo, se os jovens forem estimulados a participar no desporto universitário e este preservar valores para os quais foi criado, tais como a partilha, entreaajuda, fraternidade, poderia ter repercussões numa transformação de uma sociedade mais justa e harmoniosa, onde o convívio e a solidariedade perdurarão.

Esta visão do desporto rapidamente difundiu-se, e por conseguinte, conquistou diversos adeptos nos restantes continentes, dando dessa forma, os primeiros passos para a incorporação do desporto na Educação (CARVALHO, 2001).

No entanto, GALLIEN (2001) citada por RIOS (2015) vai mais longe e reforça a ideia de que o desporto universitário tem um papel preponderante na transmissão de valores aos jovens. A faixa etária dos estudantes universitários encontra-se compreendida, por norma, entre os 18 – 25 anos, e corresponde ao período preferencial da fase de maturação de um jovem adulto. Nesse sentido, as experiências e os valores adquiridos durante esta fase tendem a ter um reflexo indiscutível nas decisões e escolhas de vida futura.

Segundo FIREA (1983), os estudantes universitários ocupam frequentemente papéis de liderança na sociedade, tornando-se grandes pontos de partida para a reformulação da mesma, premissa esta que vai de encontro com SARMENTO (2002), que defende que os estudantes universitários são um grupo extremamente atractivo para a classe política, pois possuem uma grande capacidade de se envolver em tudo que lhes chama a atenção, tornando-se um elemento social muito particular face aos seus níveis de intervenção elevados e à sua proximidade face à entrada na vida activa.

Esta disponibilidade dos jovens deve ser rentabilizada da melhor maneira. Deste modo, termos idílicos, se os jovens forem estimulados a participar no desporto universitário e este preservar valores para os quais foi criado, tais como a partilha, entreaajuda, camaradagem, poderá ter repercussões numa transformação de uma sociedade mais justa e harmoniosa, onde o convívio e a solidariedade perdurarão.

Um pouco por todo o mundo, o desporto universitário ia ganhando reconhecimento, mas dependendo das condições políticas e socioeconómicas dos países, adoptava diversas vertentes, ora mais focada no desporto de rendimento, ora vocacionada para o desporto de recreação e

outrora ligava-se também à saúde, REINALDO (2008) e MADALENA (2010) *apud* SOFIA (2015).

Nos dias que correm ainda se coloca a questão: Para onde é que deveria estar direcionado o desporto universitário? Apesar dos dilemas se prorrogarem no tempo, caminha-se no sentido de encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos estudantes e das próprias universidades, para colmatar a taxa de procura insatisfeita preconizada por KNOP *et al* (1996) citado por (CARVALHO, 2001).

A nível mundial, a instituição máxima responsável pelo Desporto Universitário é a Federação Internacional de Desporto Universitário (FISU), que foi fundada oficialmente, em 1949, no Luxemburgo, por impulsão do Dr. Paul Schleimer, contudo, importa destacar que o primeiro sinal da globalização do desporto universitário remonta:

- De 1905 com o aparecimento da primeira associação desportiva universitária nos Estados Unidos da América;
- Em 1923, desenvolveu-se uma etapa marcante no desporto universitário aquando da organização dos 1ºs Jogos Mundiais Estudantis em Paris dirigidos pelo francês Jean Petitjean.

Com o sucesso dos jogos, no ano seguinte, durante o Congresso na capital da Polónia, Varsóvia, nasce a Confederação Internacional de Estudantes (ICS), responsável pela realização de eventos desportivos e culturais:

- Entre 1925 e 1939 organizaram-se grandes eventos desportivos, interrompidos durante a II Guerra Mundial. Restabelecida a paz, a França realizou os Jogos Universitários Mundiais.
- O clima de paz teve curta duração, pois pouco tempo depois veio a guerra fria, e o desporto universitário dividiu-se em duas facções.

- Em 1946 foi criada a União Internacional dos Estudantes (ISU) que organizou no ano seguinte os 9^{os} Jogos Mundiais, mas tiveram pouca adesão.
- Já em 1948, o Dr Paul Schleimer impulsionou a fundação da FISU e organizou, em 1949, a 1^a Semana Internacional do Desporto Universitário em Itália (Murano).
- O grande encontro mundial de estudantes do ocidente e oriente foi organizado em 1957 em França, onde contou com a presença de estudantes de todos os continentes.
- Em 1959, observa-se o marco histórico, onde a FISU e a União Internacional dos Estudantes participaram nos jogos italianos, organizados pela Associação Estudantes de Desporto Italiana (CUSI), cujo principal impulsionador foi o Primo Nebiolo. Os jogos ocorreram em Turim e tinham como principal objectivo reunir numa competição os estudantes das mais diversas áreas académicas e desportivas para que pudessem partilhar o espírito de amizade e desportivismo. Os jogos foram baptizados de Universíadas.

As Universíadas foram consideradas um sucesso pelo Comité Executivo Local visto terem reunido 43 países, 1400 participantes e muitas federações não sócias ficarem com a intenção de se filiarem a FISU. (FISU, s.d).

Actualmente, fazem parte da FISU 167 países de todos os continentes e existem 5 Federações continentais do Desporto Universitário:

- EUSA (Associação Europeia de Desporto Universitário);
- FASU (Federação Africana de Desporto Universitário);
- AUSF (Associação Asiática de Desporto Universitário);
- ODUPA (Organização Pan-Americana do Desporto Universitária);
- OUSA (Organização de Desporto Universitário da Oceânia).

As Universíadas são actualmente o segundo maior evento multidesportivo mundial a seguir aos Jogos Olímpicos, realizam-se em cada dois anos e tem a duração de 12 dias, à semelhança dos Jogos Olímpicos têm as vertentes de verão e inverno. Uma particularidade das Universíadas é

de apenas poderem participar estudantes universitários de todo o mundo, com idade compreendidas entre os 17 e 28 anos.

As Universíadas continuam a atrair cada vez mais participantes, prova disso são as Universíadas que decorreram, em 2015, em Gwangju – Coreia do Sul, onde se reuniram 138 países e cerca de 11.300 participantes. A XXIX Universíadas tiveram lugar em 2017, na cidade de Taipei na China, e as próximas Universíadas de verão estão agendadas para o ano de 2019, e terão lugar na cidade de Nápoles na Itália, após desistência do Brasil em organizar por limitações financeiras.

As Universíadas de verão contemplam 11 modalidades desportivas obrigatórias em 14 disciplinas: atletismo, natação, saltos para a água, polo aquático, basquetebol, esgrima, futebol, ginástica artística, ginástica rítmica, judo, ténis de mesa, taekwondo, ténis e voleibol, e ainda outros três escolhidos pelo país organizador. Já das Universíadas de inverno fazem parte 6 modalidades desportivas obrigatórias em 8 disciplinas, tais como: biatlo, *ski* alpino, *cross-country*, *curling*, snowboard, hóquei no gelo, patinagem sincronizada, patinagem artística e três escolhidas pelo país organizador.

Para além das Universíadas, a FISU é ainda responsável pela organização dos Campeonatos Mundiais Universitários (CMU) que se realizam também a cada dois anos e desfasados das Universíadas. Podem candidatar-se à organização destes eventos as Federações de Desporto Universitário membros da FISU. Existem neste momento 34 CMU nas mais diversas modalidades onde em 2014, participaram cerca de 6.500 estudantes universitários (FISU, s.d.b).

A FISU é constituída por um Comité Executivo (CE-FISU), eleito a cada 4 anos em Assembleia Geral, composto por 43 membros e 5 representantes das Federações Continentais. A Assembleia Geral realiza-se de 2 em 2 anos, da qual fazem parte todos os seus 167 membros, e de onde para além de outras decisões, são aprovados o orçamento e o plano de actividades da FISU.

O CE-FISU reúne ordinariamente duas vezes por ano e é formado por um presidente, um primeiro vice-presidente, quatro vice-presidentes, um tesoureiro, um primeiro assessor e

quinze assessores. O Secretário-geral (executivo) é contratado pelo CE-FISU e está sob a dependência directa do Presidente.

Fazem ainda parte da FISU 16 comissões que auxiliam o CE-FISU nas mais diversas áreas, a saber:

- Comissão Técnica Internacional (CTI) – faz a monitoria e prepara as Universíadas e CMU do ponto de vista técnico, elabora o programa competitivo e garante a boa execução do evento.
- Comissão de Regulamento Desportivo (CRS) – garante que os regulamentos desportivos estão actualizados e propõe novas regras ao CE da FISU.
- Comissão Médica (CM) – supervisiona a assistência médica, as condições de segurança e higiene, e o processo de controlo anti-doping do país que organiza o evento.
- Comissão de Controlo Internacional (CCI) – verifica se os participantes reúnem as condições necessárias à participação.
- Comissão da Educação (CE) – promove o diálogo sobre o desporto universitário, através da organização da conferência da FISU e do fórum da FISU.
- Comissão da Comunicação e Media (CMC) – Inspecciona e controla todas as infraestruturas previstas para a imprensa e coopera com os media internacionais para a garantia de cobertura dos eventos da FISU.
- Comissão de Supervisão das Universíadas de Verão (CSUV) – supervisiona a preparação das Universíadas de verão através de visitas de inspecção e promove reuniões regulares com os responsáveis das Comissões Organizadoras.
- Comissão de Supervisão das Universíadas de Inverno (CSUI) – supervisiona a preparação das Universíadas de inverno através de visitas de inspecção e promove reuniões regulares com os responsáveis das Comissões Organizadoras.
- Comissão Financeira (CF) – estuda o plano orçamental dos eventos com o tesoureiro.
- Comissão de Desenvolvimento do Desporto Universitário (CDDU) – estuda todos os projectos que visem desenvolver as estruturas da FISU e dos seus membros associados.
- Comissão de Igualdade de Género (CIG) – responsável pelos projectos que contribuam para o desenvolvimento de desporto feminino nas estruturas da FISU e dos seus membros associados.

- Comissão Jurídica (CJ) – aconselha o CE-FISU em matérias legais relacionadas com a FISU.
- Comissão Intercontinental (CI) – avalia as necessidades de apoio do desporto universitário em cada continente.
- Comissão de Estudantes (CdE) – representa a posição dos estudantes-atletas e dirigentes estudantis envolvidos em organizações corporativas universitárias.
- Comissão de Marketing e Parcerias Estratégicas (CMPE) – acompanha a FISU no desenvolvimento tecnológico e a escolher os *stakeholders* mais apropriados para formar parcerias nacionais dentro do movimento desportivo e fora dele.
- Comissão Disciplinar (CD) – responsável por preservar a integridade e reputação da FISU e seus eventos, bem como contribuir para garantir a segurança dos atletas da FISU.

Esta estrutura é bastante complexa, pelo que faremos uso parcial da mesma numa perspectiva mais funcional e atendendo ao contexto e especificidade do nosso estudo.

3.8.2 Desporto universitário em África

Segundo a FASU (2017), o continente africano é naturalmente abençoado com uma cultura multiétnica que tem desportos e jogos incorporados em seus valores fundamentais num ambiente justo e competitivo. Reis, cabeças de clãs e visitantes desde os tempos imemoriais, sempre foram divertidos por homens jovens e enérgicos no jogo de *wrestling*, com as mulheres e crianças animando-os para o sucesso. Nessas reuniões, o conhecimento sempre foi transmitido informalmente de geração para geração, um sinal de união e unidade que tem inspirado o crescimento de federações formais que agora desfrutamos.

A visão de formar a Federação Africana do Desporto Universitário (FASU) surge desde o ano de 1951, quando duas universidades da África Ocidental, nomeadamente a Universidade do Gana e a Universidade de Ibadan, na Nigéria, em busca de fraternidade e competição positiva, iniciaram uma competição desportiva anual bilateral. Tão grandes foram as suas deliberações que na 14^a *West Africa University Games* (WAUG) realizada na cidade de Lagos Nigéria, a ideia de instituir uma identidade continental para dirigir os jogos universitários foi apresentado.

Durante os 6º Jogos de Verão da FISU realizados em Turim, Itália, em Março de 1970, o Lateef Adegbite da Nigéria foi mandatado pelo conselho da WAUG para reunir-se com todos os chefes de delegações africanos e, posteriormente, em 1971, se materializou quando trinta e um delegados de dezassete (17) universidades que representam 10 países africanos se reuniram em LAGOS para formar a FASU.

Como que uma águia com as suas próprias asas, a FASU rapidamente subiu para a grandeza com a indicação do seu primeiro presidente eleito, o professor George Benne da Universidade de Gana e E. Kodzi também de Gana, na qualidade de Secretário Geral.

A FASU é membro da FISU desde o ano de 2007, constituído actualmente por 26 membros, e dividida em associações regionais, nomeadamente: zona leste, zona oeste, zona sul, zona central, estando em processo de criação a zona norte.

Conforme indicado na figura 7, a Confederation of University and College Sports Association of Zone VI CUCSA, é a entidade que coordena todas as actividades na zona da África Austral que engloba os seguintes países: África do Sul, Angola, Botswana, Lesotho, Madagáscar, Malawi, Moçambique, Namíbia, Swazilândia e Zâmbia.



Fonte: (FASU, 2017)

Figura 7: Confederation of University and College Sports Association of Zone VI CUCSA

A Assembleia Geral é o órgão supremo da FASU com autoridade para determinar e controlar a política geral da FASU. Reúne-se ordinariamente uma vez a cada dois anos. O Comitê Executivo é constituído por 7 membros eleitos de 4 em 4 anos pela Assembleia Geral.

Constituem comissões permanentes da FASU:

- Comissão de Supervisão e Controlo de Competições.
- Comissão para a Educação e o Desenvolvimento do Desporto Universitário.
- Comissão de Regulamentação Técnica e Desportiva.
- Comissão de Marketing, Parceria Estratégica, Media e Comunicação.
- Comissão Jurídica e Disciplinar.
- Comissão Médica.
- Comissão de Finanças.
- Comissão para a Equidade de Género e Desenvolvimento do Desporto Feminino.
- Comissão dos Estudantes.
- Steering Committee.

Constam dos eventos da FASU: (i) Jogos da FASU, que tem lugar nos anos pares de 2 em 2 anos, envolvendo equipas nacionais; (ii) Campeonatos da FASU, em anos ímpares e tem lugar também de 2 em 2 anos; (iii) Conferência Científica de Pré-Jogos da FASU, organizado nas vésperas dos jogos da FASU; (iv) Seminário para liderança estudantil e secretários gerais, que tem lugar de 2 em 2 anos; e (v) vários jogos de zona, também organizados de 2 em 2 anos.

3.8.3 Evolução do desporto universitário em Moçambique

O desenvolvimento do desporto universitário em Moçambique remonta desde o tempo colonial no então Centro de Estudo Universitários Gerais, por via da Associação Académica de Moçambique.

De acordo com ROSÁRIO (2008), o ensino superior em Moçambique teve o seu início no ano de 1962, com a introdução dos Estudos Gerais, mais tarde Universidade de Lourenço Marques, que com o advento da independência nacional, passou a designar-se de Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Atribui-se ao Veiga Simão quem instalou o ensino superior no nosso País. O seu espírito reformador, que mais tarde se fez sentir enquanto Ministro da Educação em Portugal, influenciou a dinâmica de que se revestiu a entrada da Educação Superior em Moçambique, pese embora a questão de exclusão própria do regime colonial não tivesse deixado que a maioria dos cidadãos negros moçambicanos tivessem tido acesso ao mesmo (ROSÁRIO, 2008).

Prosseguindo, o autor aponta que mais tarde a Universidade de Lourenço Marques foi estruturada seguindo de perto o modelo da Universidade de Coimbra. Quer em Portugal quer em Moçambique, o desporto, bem como outras áreas culturais, nomeadamente o teatro, o orfeon académico, o teatro e o canto faziam parte das actividades universitárias. Ainda segundo Rosário (2008), a Associação Académica de Moçambique era uma agremiação forte, com diversas iniciativas extracurriculares, de que o desporto era o sector mais significativo em algumas modalidades, nomeadamente o futebol, o basquetebol, o hóquei, o andebol, entre outras modalidades colectivas e singulares. Com o agudizar da crise colonial e a cada vez maior politização das actividades da Associação Académica, o desporto foi cedendo lugar a actividades de leitura, reflexão e debate da situação política do País, tendo o teatro ganho maior expressão (ROSÁRIO, 2008).

Até aos meados de 1975, período em que a Associação Académica desintegrou-se da Universidade de Lourenço Marques, criou um vazio no sector de desporto de competição na UEM. O mesmo autor ressalta ainda que com a Independência Nacional em 1975, a dinâmica revolucionária potenciou as artes lúdicas e literárias, incluindo a obrigatoriedade da educação física nas faculdades, perdendo a prática desportiva paulatinamente o espaço, acabando por definhar. Com este facto, perdeu-se a memória do quanto o desporto fora importante na universidade no nosso País. Daí em diante o desporto universitário foi acontecendo com base em iniciativas isoladas dos estudantes, sem obedecer no entanto, a qualquer tipo de organização e programação apoiados pela Direcção do Registo Académico da UEM (ROSÁRIO, 2008).

Volvidos cerca de 25 anos, no ano 2000 com o aumento da população estudantil e a forte demanda registada de estudantes maioritariamente com faixa etária jovem, propícia para a prática desportiva, foi criada a Direcção de Cultura e Desporto através do Despacho do

Magnífico Reitor N.116/RT/99 da UEM. Porém, cinco anos mais tarde em 2005, constatando a diferença de dinâmicas no desenvolvimento do Desporto e Cultura, e denotando-se a existência de uma letargia no desenvolvimento da componente desportiva para a comunidade universitária, por Resolução N° 03/CUN/2005 de 11 e 12 Maio e 16 e 30 de Junho foi criado o Académica - Centro de Desenvolvimento do Desporto e Educação Física A-CDDEF, uma unidade orgânica na UEM, não só orientada para a gestão e organização de actividades físicas e desportivas, mas também para acções de formação desportiva e pesquisa.

Todavia, no ano de 2000 é criada, a Federação de Desportos do Ensino Médio e Superior de Moçambique (FEDEMS), cuja história regista como primeiro presidente, Tunísio Camba. Ainda no ano 2000, sob liderança da UEM, foram realizadas as primeiras Universíadas em Moçambique da Zona VI de África, envolvendo os países a nível da região Austral, como África do Sul, Zimbabwé, Swazilândia, Namibia, Botswana e Lesotho em que participaram cerca de 1,200 estudantes-atletas, dirigentes e técnicos, nas modalidades de futebol-11, *futsal*, basquetebol, xadrez e atletismo, cuja história assinala como Presidente da Comissão Organizadora, o moçambicano, Cremildo Gonçalves, quadro sénior da UEM.

O evento desportivo universitário de maior vulto realizado até então e que contou fundamentalmente com o apoio da UEM, foram as universíadas a nível da África Austral, realizados em Maputo no ano de 2000 (GONÇALVES, 2017).

Ainda de acordo com GONÇALVES (2017), a FEDEMS tem hoje muito pouca visibilidade no panorama nacional. O máximo que tem conseguido é continuar a constar no plano do Ministério da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP), e assinar contratos programas por via do Fundo de Promoção Desportiva (FPD), sem contudo apresentar realizações dignas de registo no contexto nacional.

Assim, a par dos Jogos Escolares, que têm sido realizados de dois em dois anos, a nível da FEDEMS a realização dos campeonatos é bastante irregular. A título de exemplo, o novo elenco tomou posse no ano de 2011, mas só em 2014 organizou a V Edição do Campeonato do Ensino Médio e Superior, sendo que o anterior tinha sido em 2010, na cidade de Nampula.

Desde a sua criação, a FEDEMS até então organizou 5 edições do campeonato nacional dos Jogos do Ensino Médio e Superior, onde os dados são apresentados de forma genérica por dificuldades na obtenção de dados com precisão nas fontes consultadas, conforme tabela 1:

Tabela 1: Edições dos campeonatos nacionais do ensino médio e superior

N/0	Edição	Local	Ano	Modalidades	Nº de participantes
1	I	Manica	2002	Futebol, voleibol, <i>futsal</i> , basquetebol, atletismo	500
2	II	Tete	2004	Futebol, voleibol, <i>futsal</i> , basquetebol, atletismo	700
3	III	Quelimane	2008	Futebol, voleibol, <i>futsal</i> , basquetebol, atletismo	900
4	IV	Nampula	2010	Futebol, voleibol, <i>futsal</i> , basquetebol, atletismo	1000
5	V	Província de Maputo	2014	Futebol, voleibol, <i>futsal</i> , basquetebol, atletismo	300

Fonte: Elaborado pelo autor

De realçar que a 4ª edição foi organizada por uma Comissão Administrativa indicada pelo ex-Ministério da Educação, em virtude de total desorganização da então direcção da FEDEMS. Esta Comissão Administrativa, tinha a missão de organizar a IV edição do campeonato nacional do ensino médio e superior, e organizar as eleições para a eleição de novos corpos gerentes da FEDEMS, comissão esta composto por três membros, sendo um da UP, um da UEM e o terceiro e último do Instituto de Meteorologia de Moçambique.

Por outro lado, a nível das Associações Desportivas Universitárias, em particular a Associação Desportiva do Ensino Médio e Superior da Cidade de Maputo (ADUM), fundada em 2008, realizou campeonatos da cidade até ao ano de 2010. Desde então e até ao final do primeiro semestre de 2017, desconhecem-se as reais actividades desenvolvidas pela ADUM.

Em termos de actividades globais, a UEM tem sido a pioneira na organização da Liga UEM, Jogos da UEM e Taça Universitária que para além da participação dos estudantes desta

instituição, também é aberta aos estudantes de outras IES, o que demonstra o papel preponderante da UEM no desenvolvimento do desporto universitário em Moçambique.

Outrossim, a USTM e a UP são outras das instituições que com alguma regularidade têm organizado algumas manifestações desportivas universitárias, como é o caso da Copa UP e Liga Universitária da USTM.

Para o nosso estudo tomamos o KAY (1997), que sustenta que o Desporto Universitário deve ser entendido como um conjunto de acções voltadas para os estudantes que promovam o contacto social e respeito pelos outros, através da actividade desportiva, criando dessa forma, benefícios para o estudante e para o contexto em que se encontra inserido.

3.8.3.1 Enquadramento normativo e institucional: Antecedentes e desafios do desporto universitário

O ensino superior é um subsistema do Sistema Nacional de Educação e compreende os diferentes tipos e processos de ensino e aprendizagem proporcionados por estabelecimentos de ensino pós-secundário, onde o desporto é vinculado na perspectiva transversal.

O Sistema Desportivo tem, como objectivo primordial, promover e orientar a generalização da actividade desportiva, como factor cultural indispensável na plena formação da pessoa humana (desenvolvimento da personalidade) assim como o próprio desenvolvimento da sociedade no seu todo. Procura assim fomentar a prática desportiva para todos, quer na vertente de recreação, quer na de rendimento, visando, deste modo, garantir a igualdade de direitos e oportunidades quanto ao acesso e à generalização das práticas desportivas diferenciadas.

O Decreto 3/2004 de 29 de Março, apresentou-se como a base fundamental para aprovar o regulamento da Lei do Desporto, e incentivou para as políticas governamentais na promoção da prática desportiva “como factor importante de desenvolvimento humano”. Por outro lado, esta Lei promove também o Desporto respeitando o “princípio do desenvolvimento sustentável”, tendo em atenção os “valores da natureza e do meio ambiente”.

A Lei Nº 11/2002 de 12 de Março, no seu artigo 8, preconiza no quadro dos princípios constitucionais, o Sistema Desportivo Nacional, o fomento da prática e a difusão do desporto para todo o cidadão, estruturando-se para o efeito nos seguintes subsistemas:

- Desporto nos estabelecimentos de ensino e de formação;
- Desporto no trabalho;
- Desporto nas forças de segurança e defesa;
- Desporto nos locais de residência; e
- Desporto federado.

A este propósito, a lei do desporto em Moçambique trata superficialmente o desporto nos estabelecimentos de ensino e formação, e com enfoque para o desporto escolar, carecendo a lei do conceito e enquadramento do desporto no ensino superior ou desporto universitário, daí que segundo ROSÁRIO (2008) “com a autorização de criação de novas universidades que têm vindo a aparecer, a questão do desporto tem sido mantida fora dos seus planos e objectivos”.

No que concerne aos antecedentes e desafios do desporto universitário em Moçambique, podem ser visualizados conforme indicado no quadro 6.

Quadro 6: Antecedentes e desafios do desporto universitário em Moçambique

Antecedentes	Estágio actual	Desafios
Criação da FEDEMS	Direcção fora do mandato	Organização eleitoral para o novo mandato
Criação da ADUM	Direcção fora do mandato	Organização eleitoral para o novo mandato
Competições provinciais e nacional entre as IES	Inoperacional	Retoma das competições provincial e nacional
Reduzida participação do género feminino nas competições	Se mantem	Incrementar a participação do género feminino nas competições universitárias
Organização de eventos desportivos universitários de forma isolado entre as IES	Redução de oferta de serviços desportivos na maior parte das IES	Proporcionar uma estrutura adequada e oferecer serviços desportivos de qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela importância que ocupa no desenvolvimento social e económico de um país, o desporto no ensino superior ou desporto universitário, deve ter o seu devido enquadramento legal, como

sendo um conjunto de actividades desportivas de complemento curricular organizadas e dirigidas aos estudantes em particular, e a comunidade universitária em geral.

Por outro lado, pelas dinâmicas da sociedade que se impõe a extensão universitária, no provimento de serviços em geral, e particularmente no desporto, se afigura de importante a reorganização do desporto universitário no país, quer por via do associativismo quer por via de projectos, como forma de cobrir à procura por este tipo de serviços.

3.8.3.2 Apresentação da estrutura organizacional actual do desporto universitário

Em Moçambique o desporto universitário encontra-se estruturado obedecendo o seguinte alinhamento: (i) Ministério da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional; (ii) Federação Desportiva do Ensino Médio e Superior de Moçambique (FEDEMS); (iii) Associações do Desporto Universitário Provinciais; e por último (iv) Instituições de Ensino Superior, Médio e Técnico Profissional.

Para o caso vertente da área em estudo, existe a Associação do Desporto Universitário da Cidade de Maputo (ADUM), desconhecendo-se a existência da associação provincial de Maputo.

A ADUM é de direito privado e de utilidade pública desportiva, constituída sob forma associativa e sem fins lucrativos, de carácter desportivo de ensino médio e universitário, constituída por suas filiadas, com duração por tempo indeterminado, sendo órgão legítimo de representação provincial e entidade de administração do desporto no ensino médio e superior para todos fins, filiada à FEDEMS.

Dos órgãos sociais, organização e funcionamento a ADUM estrutura-se em: (i) Conselho Directivo constituído por um presidente, um vice-presidente, um secretário-geral e um director jurídico; (ii) Assembleia Geral constituída por um presidente e um secretário; e (iii) Conselho Fiscal.

Não obstante a estrutura referenciada, a mesma obedece a lei base do desporto, tutelada pelo Ministério da Juventude e Desportos.

O marco teórico aqui apresentado, proporciona-nos de algum modo alicerces de compreensão do nosso estudo, sobretudo na vertente das IES, extensão universitária, a contextualização da gestão do desporto, os constituintes da estrutura organizacional e a gestão propriamente dita do desporto universitário quer a nível mundial quer no contexto moçambicano.

Deste modo, as questões fundamentais a reter, são:

- As IES no âmbito das suas funções de actividade de extensão, o desporto deve figurar enquanto serviço desportivo;
- O desporto universitário prestigia as IES a nível local, continental e mundialmente;
- No contexto moçambicano o desporto universitário deixa muito a desejar por conta da inoperância dos organismos que velam por este sector;
- A ADUM não organiza eventos desportivos para as IES há mais de 5 anos, e a FEDEMS há mais de 2 anos;
- O modelo dos 14 princípios de Fayol para efeitos organizacionais em prol de gestão eficiente dos processos se ajusta a este trabalho;
- A gestão do desporto como área de intervenção profissional, e como tal precisa de ter acompanhamento de técnicos com conhecimentos específicos em prol dos desafios que o sector impõe; e
- Quanto a visão de PIRES e LOPES (2001), remete-nos a uma tecnologia de gestão profissional a especificidade do ramo de actuação.

Estas acções visam essencialmente o uso das ferramentas de gestão adequada a realidade local, tornando deste modo os processos eficientes.

Feita apresentação do quadro teórico conceptual, o capítulo que se segue é reservado a apresentação dos dados colhidos.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado o processo de diagnóstico feito junto dos estudantes e gestores dos serviços desportivos nas IES sobre o desporto universitário a nível da cidade e província de Maputo.

A apresentação do diagnóstico dos resultados obedece a seguinte sequência: (i) apresentação das características gerais da amostra; (ii) questionário dirigido aos estudantes; (iii) questionário dirigidos aos gestores de serviços desportivos; (iv) entrevista semi-estruturada dirigida também aos gestores dos serviços desportivos.

4.1 Características gerais da amostra

Como sujeitos do estudo, temos por um lado os estudantes, e por outro lado os gestores dos serviços desportivos das IES públicas e privadas, na sua maioria com alguma participação em movimento desportivo.

Estas instituições foram maioritariamente seleccionadas com base em participação na Liga UEM, que é presentemente o campeonato universitário mais regular e longo existente no país, e que tem lugar no Campus Principal da UEM a nível da cidade de Maputo.

O estudo obedece ao agrupamento das IES públicas e IES privadas, conforme indicado no quadro 7, referentes a amostras de 224 estudantes e 8 gestores dos serviços desportivos, bem como 10 especialistas para efeitos de validação teórica.

Quadro 7: Amostra das IES públicas e privadas

IES públicas		IES privadas	
UEM, UP	ISCAM, ISARC, ISCISA, ESNM e ISAP	USTM, UNITIVA, UDM, APOLITÉCNICA	ISUTC, ISGECOF e ISCTEM,
02	05	04	03
07		07	
14			

Fonte: Elaborado pelo autor

As características gerais da amostra dos dois grupos inqueridos das IES públicas e privadas, de forma detalhada, compreende:

a) Questionário dos estudantes

O questionário dos estudantes (apêndice 1) é constituído por 19 perguntas, sendo 18 fechadas e devidamente codificadas, e 1 pergunta aberta.

Do total dos 230 questionários distribuídos aos estudantes, foram validados 224 questionários onde, 54% correspondente aos níveis de formação I e II, e 46% correspondente ao intervalo entre o III ao V nível, oriundo dos cursos das ciências exactas e sociais. Quanto ao sexo 56% corresponde aos masculinos e 44% corresponde aos femininos, sendo que nas idades, a maioria com cerca de 79% situa-se entre os 17 a 25 anos; 18% entre os 26 a 33 anos, e por último o remanescente de 3% acima dos 34 anos.

b) Questionário dos gestores dos serviços desportivos

No que concerne a caracterização dos gestores dos serviços desportivos, dos 10 questionários e entrevista semi-estruturada com o objectivo de diagnosticar sobre a gestão organizacional do desporto nas Instituições de Ensino Superior no contexto moçambicano, foram devidamente validados 8 questionários, onde, conforme indicado na tabela 2, 87% corresponde ao sexo masculino, e 13% ao sexo feminino. Quanto as idades, a maioria com cerca de 50% situa-se entre os 20 a 30 anos, 38% acima dos 50 anos, seguido de 12% entre 30 a 40 anos, e 0% para o intervalo de 40 a 50 anos.

Tabela 2: Dados independentes dos gestores dos serviços desportivos

Universe	Sexo		Intervalo de idade				Ano do curso		
	Masculino	Feminino	20-30	30-40	40-50	>50	Licenciado	Mestrado	Doutorado
08	87%	13%	50%	12%	0%	38%	50%	50%	0%
formação em educação física e desporto			25%	formação em gestão desportiva			25%		
Formação em gestão de recursos humanos			25%	formação em contabilidade e finanças			13%		
Formação em tecnologia de informação e comunicação									12%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tivemos uma IES que não respondeu ao nosso questionário e entrevista apesar do convite formulado e insistência.

4.2 Questionário dos estudantes

Dos resultados obtidos, relativa a variável ano do curso, onde foram abarcados os cursos de engenharia, direito, desporto, filosofia, medicina, agronomia e engenharia florestal, arquitectura e planeamento físico, letras e ciências sociais, comunicação e arte, letras e ciências sociais, navegação marítima, podemos afirmar que a amostra inquerida maioritariamente é de 54 % do 1º e 2º anos, enquanto 46 % são do 3º a 5º anos.

Quanto ao sexo, foi tomado em consideração a inclusão social, na perspectiva dos praticantes e não praticantes, sendo que do total de 224 inqueridos entre estudantes do sector público e privado, 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino.

No que concerne a amostra das idades, observa-se para uma maioria que situa-se no intervalo entre 17 a 25 anos de idade que corresponde a 79%, 18% está no intervalo de 26 a 33 anos, e regista-se uma reduzida percentagem com idades acima dos 34 anos.

Em relação a questão se prática alguma modalidade desportiva, os dados obtidos revelam o número significativo de cerca de 30% que não praticam nenhuma modalidade desportiva, uns que supostamente alegam a falta de tempo, um por ser deficiente físico e outros que cingem-se apenas como meros assistente e claques. Vale ressaltar que apesar desta percentagem não praticar desporto, participou vivamente no processo desta pesquisa.

Quanto a questão da prática desportiva, a maioria está comprometida com prática desportiva 1 vez por semana com o registo de 52%, seguido de 1 a 3 vezes por semana com 25% e uma percentagem de 15% que pratica todos os dias da semana. O remanescente 8% corresponde ao grupo que não pratica desporto alegando falta de tempo, falta de incentivos, deficiência física, distância, desistência e outro por não se identificar com as modalidades desportivas elencadas.

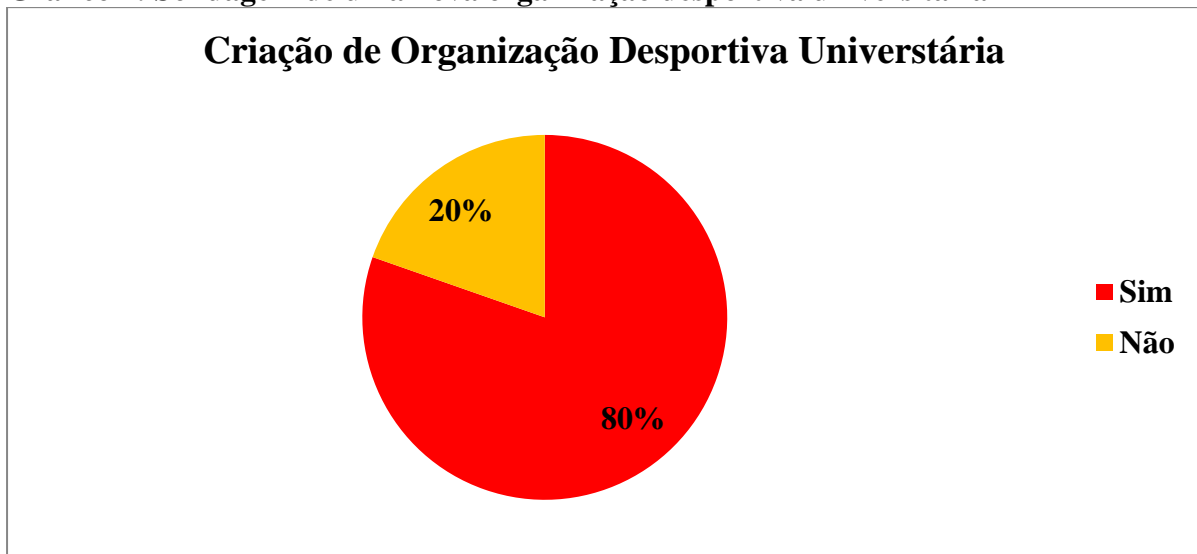
No que toca a importância que é dada às actividades desportivas pela direcção da reitoria de cada instituição, os dados apontam na sua maioria para o sim com 61%, e o entre o não e não tenho conhecimento verifica-se 17% e 22% respectivamente.

Sobre a existência de alguma unidade/direcção ou a figura de um responsável de nível central que responde pelos serviços desportivos, mais de 50% não está esclarecido sobre o assunto, onde os dados apontam para 20% não, 33% que não tem conhecimento, e 47% que afirma que sim.

No que se refere a questão 8, relacionado ao estágio actual do desporto universitário na vertente competição entre as instituições do ensino superior os dados apontam para 36% suficiente, 16% que desconhecem, 12% que considera mau, 23% consideram bom, e 6% muito bom.

Quanto a questão 9 sobre a pertinência da criação de uma nova organização ou projecto desportivo universitário, os dados podem ser vistos no gráfico 1.

Gráfico 1: Sondagem de uma nova organização desportiva universitária

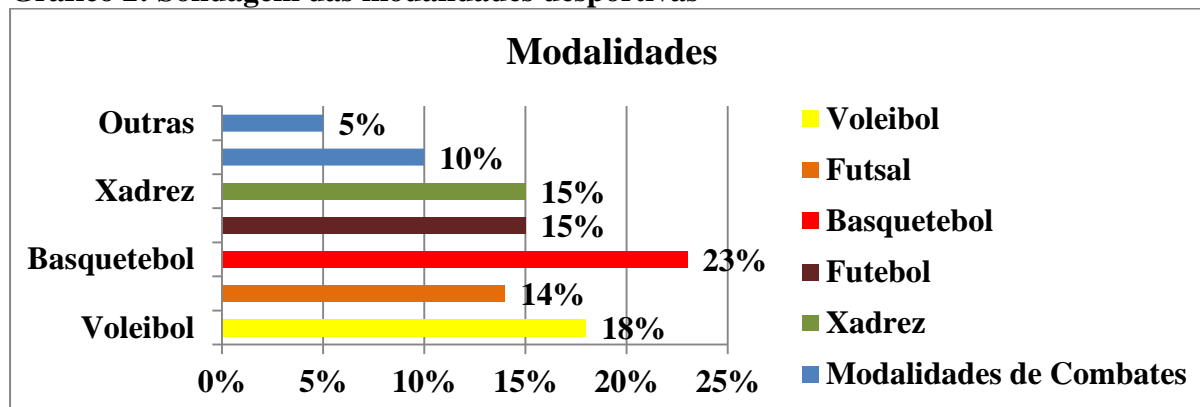


Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a estrutura de trabalho à adoptar da nova organização, os dados sugerem para uma maioria combinada entre profissionais a tempo parcial, e a tempo inteiro com 35% e 24% respectivamente, seguido de 23% que não tem opinião, 14% que aposta em amadores e 4% para curiosos.

Quanto a questão 11 ligada as modalidades desportivas, a leitura dos dados encontram-se no gráfico 2.

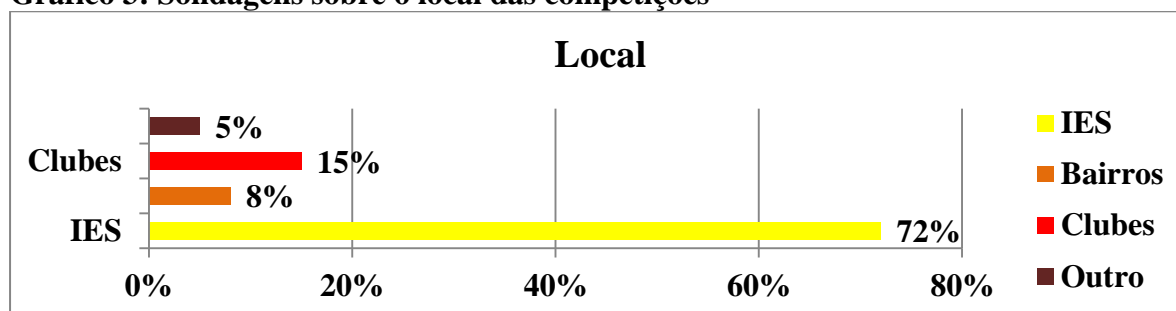
Gráfico 2: Sondagem das modalidades desportivas



No que tange ao dia de semana para a realização das competições, os dados indicam uma maioria de 81% têm preferência pelo sábado como dia ideal para a realização de competições, seguido de sextas-feira com 7%, quartas-feira e domingo com 4% cada, feriados com 3% e terças-feira com 1%. Segundas e quintas-feira não tiveram nenhuma aceitação.

No que toca a questão 13 relacionado com o local da realização dos eventos, os dados podem ser vistos no gráfico 3.

Gráfico 3: Sondagens sobre o local das competições

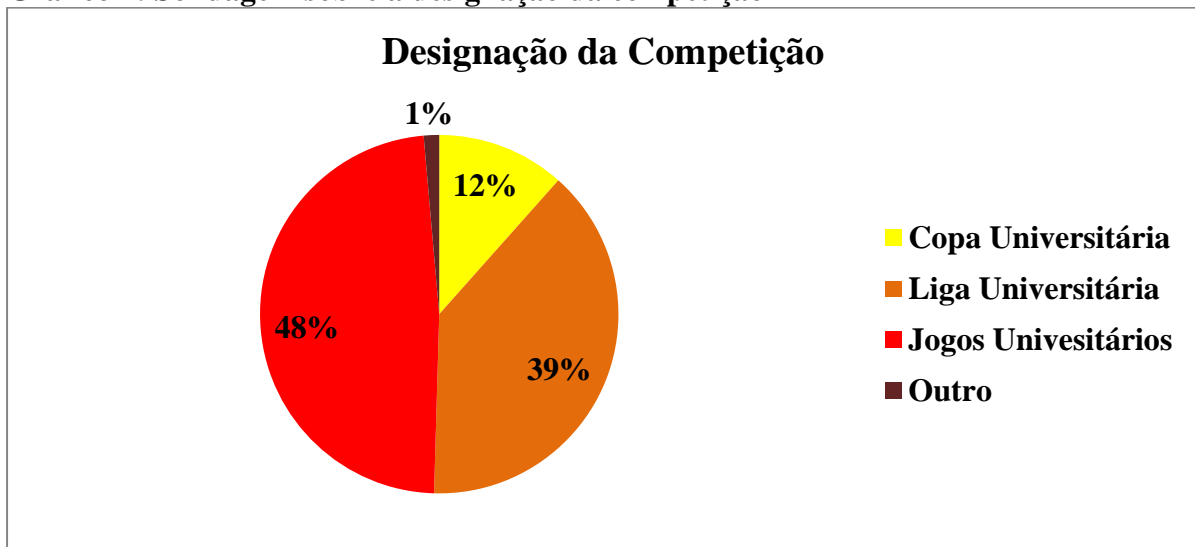


No que se refere a questão 14 sobre com que regularidade ou em que época, pelos dados obtidos aponta para 39% que tem preferência mensalmente, 19% cada para os períodos trimestral e nas férias inter-semestrais, 17% semestral e por último, ainda que não especificado, o outro com 6%.

Em relação a pergunta 15 relacionado com o período do dia em que devem decorrer as actividades, a partir dos dados obtidos na sua maioria, 73% manifesta a favor do período matinal, 20% pelo período vespertino, e 7% pelo período nocturno.

Em relação a questão 16 ligada a designação da competição, e conforme a figura 4, a maioria 48% aposta para jogos universitários, seguido da liga universitária 39% e copa universitária 12%. Um número muito reduzido de 1% sugere a designação de jogos académicos.

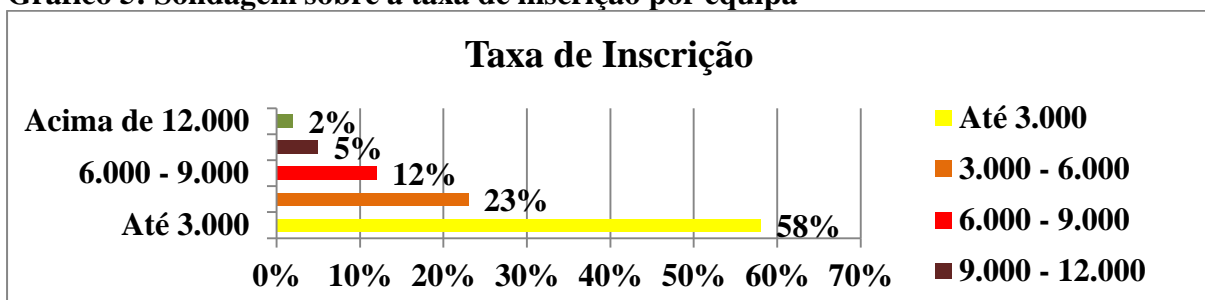
Gráfico 4: Sondagem sobre a designação da competição



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a questão 17 concernente a taxa de inscrição por equipa que as instituições deveriam pagar por cada equipa pelos serviços da organização desportiva universitária, os dados figuram no gráfico 5, onde a maioria simpatiza-se com a taxa até 3.000,00 Mts (três mil meticaís), seguido do intervalo entre 3.000,00 Mts (três mil meticaís) a 6.000,00 Mts (seis mil meticaís).

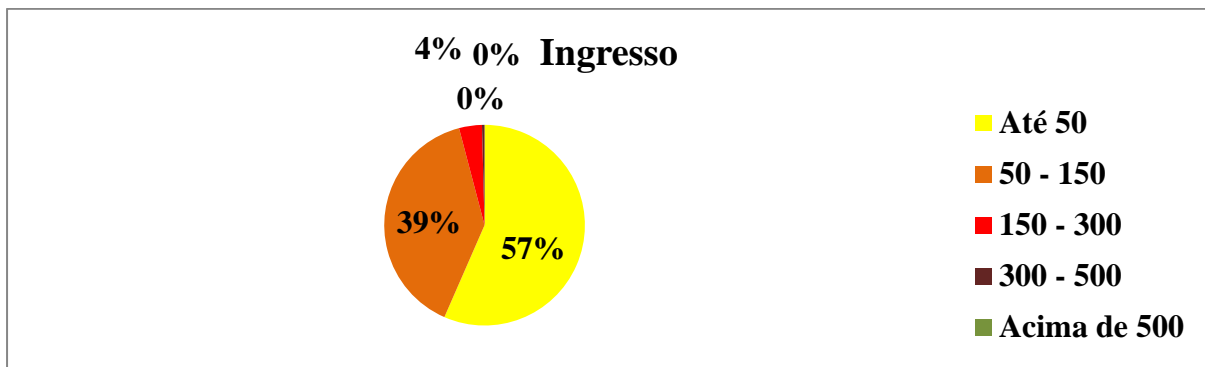
Gráfico 5: Sondagem sobre a taxa de inscrição por equipa



Fonte: Elaborado pelo autor

No que concerne a pergunta 18 segundo a qual a ter que se cobrar as entradas, quanto é que acha que devia ser o bilhete de ingresso num espectáculo desportivo dessa organização universitária, a maioria, em função do gráfico 6, sugere para uma maioria disponível em pagar até 50,00 Mts (cinquenta meticais) e seguido de um número significativo que se mostra disponível para a taxa entre 50,00 Mts (cinquenta meticais) a 150,00 Mts (cento e cinquenta meticais).

Gráfico 6: Sondagem sobre a taxa de ingresso no espectáculo



Fonte: Elaborado pelo autor

A terminar, a última questão era aberta onde dos comentários e observações colhidas podem se destacar: (i) há necessidade de se levar o desporto adiante, pois este contribui para o bem-estar e saúde; (ii) as universidades precisam de ter espaço polidesportivo para a prática desportiva; (iii) para o desenvolvimento do desporto deve haver prémios de incentivos aos participantes; (iv) maior aposta no investimento do género feminino; (v) apoio das empresas privadas; (vi) mais oportunidades para os estudantes praticarem desporto; (vii) cooperação municipal na realização das competições; e (viii) há falta de interesse pela prática do desporto por parte de alguns jovens estudantes.

4.3 Questionário dos gestores dos serviços desportivos

O questionário dos gestores dos serviços desportivos (apêndice 2), as questões 1 a 4 e 6 já foram tratados no ponto 4.1.

No que toca a questão 5 se praticou desporto, os dados apontam que 75% dos inqueridos praticou desporto, sendo que 50% foram federados, 13% fizeram o desporto escolar e 12% o

desporto comunitário respectivamente. Enquanto o remanescente 25% não chegou a praticar o desporto. Dos praticantes três modalidades desportivas se destacam, sendo que 50% jogou futebol-11, 33% o basquetebol e 17% o *futsal* respectivamente.

Quanto a pergunta número 6 relativo aos dados das modalidades desportivas não constituem estranheza pois de algum tempo a esta parte essa é que tem sido a prática no nosso país, pese embora para o nosso estudo que abordamos anteriormente, os dados tendenciais das modalidades desportivas são totalmente opostos a estes.

Sobre a questão 7 de indicação da principal função na organização os resultados ditaram para uma maioria de 50% como sendo chefes de departamento do desporto, e os restantes divididos entre director técnico, técnico de gestão de eventos e coordenador do curso pós-laboral.

No que toca a questão 8 do tempo que exerce a função, os dados apurados indicam para uma maioria de 63% correspondente ao intervalo entre 4-9 anos com experiência, o que é positivo, e 37% para a linha de menos de 3 anos. Estes resultados, reflectem de facto um sector que ainda precisa muito de ser explorado de uma forma profissionalizante e apaixonada na componente de gestão, deste que é indicado como um fenómeno social. O que abre espaço para a concorrência, e por via disso à organização e ao desenvolvimento do desporto universitário.

Quanto a pergunta 9 se era remunerado pela função, os dados colhidos indicam que uma maioria de 87% é remunerado, contra 13% não remunerado.

Curiosamente já na questão 10 relativa ao desempenho de uma outra função de rendimento, os dados apontam para 50% de sim e 50% de não.

No que concerne a questão 11 se concorda com a afirmação “Gestão desportiva que é o processo que assume a responsabilidade de planificação e regulação dentro de uma organização, com recursos humanos, materiais e infra-estruturas, afim de concretizar os objectivos estabelecidos”, os dados indicam para 100% positivo.

Em relação a questão 12 atinente à enumeração em ordem de importância de 1 a 5 das capacidades de um gestor desportivo, dos resultados colhidos se apresentam: (i) Saber; (ii)

Saber fazer; (iii) Desejo de aprender; (iv) Excelência na intervenção; e (v) Implementação de transformações.

Quanto a questão 13 relacionada com a necessidade de alguma capacitação de aperfeiçoamento do seu desempenho, os dados colhidos aponta 100% de unanimidade, sendo que as áreas identificadas encontram-se no quadro 8.

Quadro 8: Tópicos de aperfeiçoamento de desempenho

Âmbito Desportivo	Âmbito da Gestão
Competições	Planificação e Marketing
Gestão de Marketing Desportivo	Administração Financeira
Motivação ao Desporto	Gestão de TICs e Organização do Trabalho
	Liderança e Gestão de Mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a questão 14 relacionado com a indicação das competências de um gestor desportivo do século XXI, os resultados apontaram para a seguinte ordem crescente: (1) Inovador, (2) pró-activo e (3) planificador.

No que concerne a questão 15 ligado a enumeração em ordem de importância de (1 a 12) as habilidades directivas de um gestor desportivo, de acordo com os dados obtidos no quadro 9 indicam:

Quadro 9: Ordem de importância das habilidades directivas

1	Liderança	7	Administração do tempo
2	Criatividade	8	Tomada de decisão
3	Trabalho em equipa	9	Proactividade
4	Delegação de tarefas	10	Inteligência emocional
5	Comunicação	11	Gestão de mudanças
6	Organização de trabalho	12	Capacidade de negociação

Fonte: Elaboração do autor

E, por último quanto a questão 16 relacionado a outros comentários e observações que não tenham sido abordados não registamos nenhum comentário.

4.4 Guião de entrevista aos gestores dos serviços desportivos

O guião de entrevista com os gestores dos serviços desportivos das IES é apresentado conforme abaixo indicado.

A primeira questão dava conta de como se designa a unidade/direcção dos serviços desportivos da sua instituição e qual é a estrutura/composição dos recursos humanos?

Sobre esta questão das respostas obtidas e que se encontram no quadro 10, encontramos praticamente três grupos, sendo a primeira do grupo das IES que possui uma estrutura profissionalizante, o segundo grupo que não tendo uma estrutura voltada exclusivamente para o desporto assume esse papel, e o terceiro e último grupo que não tem uma designação e muito menos uma estrutura própria.

Quadro 10: Designação da unidade dos serviços desportivos das IES

N/0	Instituição	Designação da Unidade/Direcção	Estrutura/pessoal
1	A Politécnica	Departamento da Cultura e do Desporto	Chefe de Deptº e pessoal administrativo
2	ISARC	Direcção dos Serviços Centrais dos Assuntos Estudantis	Directora Adjunta e pessoal administrativo
3	ISCAM	Sem designação	Sem pessoal
4	ISCISA	Departamento de Desportos, Cultura e Relações Públicas	Chefe de Deptº e 1 técnico
5	ISGECOF	Coordenador do Desporto e Atletas	1 Coordenador
6	ISUTC	Sem designação	Sem pessoal
7	UEM	Centro de Desenvolvimento de Desporto e Educação Física	Chefe de Deptº; Gabinete Técnico, e pessoal administrativo

8	USTM	Sector de Marketing, Desporto e Cultura	Chefe do Sector e coordenadores de modalidades desportivas
---	------	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a segunda questão ligada à qual era o orçamento global alocado anualmente ao sector do desporto da sua instituição e como é feita a sua gestão?

O consenso das respostas deste tópico é de que na sua maioria as IES não possuem um orçamento destinado ao desporto, salvo excepção de três IES que apresentam um orçamento global anualmente de 3.000.000,00 Mt (três milhões de meticais), 1.000.000,00 Mt (um milhão de meticais) e 450.000,00 Mt (quatrocentos e cinquenta mil meticais), respectivamente.

No que concerne a terceira questão sobre quais os materiais, equipamentos e infra-estruturas desportivas disponíveis na sua instituição?

Dos dados obtidos constantes do quadro 11, a questão de infra-estruturas desportivas ainda constitui um grande desafio para as IES, e na sua maioria ainda muito longe do plano estratégico preconizado do MCTESTP.

Quanto aos materiais e equipamentos desportivos, de forma generalizada todas elas possuem bolas e equipamentos de acordo com as modalidades desportivas desenvolvidas pela instituição.

Quadro 11: Infra-estruturas desportivas das IES

N/0	Instituição	Infra-estrutura Desportiva
1	A Politécnica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pavilhão multidisciplinar (coberto); ➤ Ginásio
2	ISCAM	Pavilhão Polivalente
3	ISCISA	Átrio que é usado como campo de <i>futsal</i> e voleibol
4	UEM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pavilhão Gimnodesportivo (coberto); ➤ Pavilhão Multiusos Norte (coberto); ➤ Campo polivalente (descoberto);

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Complexo Desportivo Eng.º Altenor Pereira <ul style="list-style-type: none"> • 2 Campos de Futebol-11, • 1 Pista de Atletismo. ➤ Espaço aberto, como alternativa para a prática de futebol-11 e outras modalidades desportivas similares.
5	USTM	Campo polivalente (em processo de destruição quando deste trabalho vide apêndice 6), e um campo de futebol-11, que é mais usado para o parque de estacionamento de viaturas ou seja, em termos práticos não há disponibilidade de espaço para a prática desportiva.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a quarta questão qual é a designação do movimento desportivo, modalidades desportivas envolvidas e quando é que as actividades decorrem na sua instituição?

Das constatações dos resultados obtidos ilustrados no quadro 12, pode-se depreender que na sua maioria as IES não tem organização interna das suas actividades.

Quadro 12: Actividades desportivas nas IES

N/0	Instituição	Evento	Modalidade	Período	Obs.
1	A Politécnica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Torneio interno; ✓ Torneio alusivo ao dia da Universidade; ✓ Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basquetebol (m/f*) ✓ <i>Futsal</i> (m/f) 	Abril a Outubro	
2	ISARC	-	✓ Futebol-11 (m)	-	Torneios da UEM
3	ISCAM	-	✓ <i>Futsal</i> (m)	-	
4	ISCISA	✓ Campeonato Interno	✓ <i>Futsal</i>	Fevereiro	Torneios da UEM e UP
5	ISGECOF	-	✓ Futebol – 11 (m)		Torneio UP
6	ISUTC	✓ Campeonato Interno de <i>Futsal</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Futsal</i> (m) ✓ Basquetebol (m) 	Maio a	Torneios da UEM

				Outubro	
7	UEM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Torneio Interno ✓ Liga UEM ✓ Jogos da UEM ✓ Taça Universitária ✓ Rally-paper 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Futsal</i> ✓ Basquetebol ✓ Xadrez ✓ Voleibol ✓ Futebol-11 ✓ Desportos de combate ✓ Desporto movido pela força mecanizada 	Fevereiro a Novembro	
8	USTM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campeonato Interno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Futsal</i> ✓ Basquetebol ✓ Xadrez ✓ Voleibol 	Maio a Novembro	Desporto Federado (voleibol e futsal).

(m/f*) – masculino / feminino

Fonte: Elaborado pelo autor

No que toca a quinta questão qual é o número de participantes envolvidos na movimentação desportivo da Vossa instituição?

Sobre esta questão e consoante os dados indicados na tabela 3, é deveras preocupantes, pois se comparado com o universo da população estudantil de cada IES, há muito espaço vazio ainda por ser explorado.

Tabela 3: Média de participação de estudantes em campeonatos internos de cada IES

N/0	IES	Participantes
1	A Politécnica	400
2	ISARC	30
3	ISCAM	45
4	ISCISA	20
5	ISGECOF	20
6	ISUTC	80
7	UEM	1000
8	USTM	110

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a sexta questão em como avalia o actual estágio do desporto universitário a nível da sua instituição e a nível interinstitucional.

Dos resultados obtidos nesta questão o consenso é de que o estágio actual do desporto universitário é insatisfatório na medida em que na sua prática a nível da cidade e província de Maputo é fraca.

Quanto a sétima questão segundo a qual sabendo da existência da Associação do Desporto Universitário da Cidade de Maputo e da FEDEMS, como avalia o desempenho do trabalho dos mesmos.

O consenso verificado das respostas é considerado muito fraco com especial destaque para: (i) falta de promoção do desporto universitário a nível nacional; (ii) falta de abrangência e divulgação dos planos de actividades; (iii) necessidade de reestruturação do desporto universitário; (iv) falta de interação entre as instituições de ensino superior.

Sobre a oitava questão da junção do ensino superior, médio e técnico profissional na mesma federação e associação, acha que deve prevalecer ou separar o ensino superior do médio e técnico profissional? Porquê?

Este questionamento suscitou duas abordagens distintas, na medida em que algumas instituições consideram ser importante manter a junção do ensino médio, ensino técnico-profissional e ensino superior, enquanto outras consideram crucial que estas desassociem-se.

A posição pela manutenção da junção é baseada nos seguintes argumentos: (i) em algumas regiões do país não existem várias instituições de ensino superior para realização de eventos desportivos competitivos; e (ii) garantir numa primeira fase a massificação do movimento desportivo.

Enquanto a posição pela separação é baseada nos seguintes argumentos: (i) idade dos praticantes; (ii) crescimento dos dois segmentos; (iii) calendários académicos distintos; (iv) definição de escalões (básico, médio, superior e técnico – profissional); (v) descentralização e garantir maior dinamismo na gestão das competições desportivas nestes níveis.

Quanto a oitava e última questão segunda a qual, no seu entender, acha que seria pertinente a criação de uma manifestação desportiva entre as instituições do ensino superior? Se sim, qual é que acha que deve ser o seu quadro organizacional e de competição? E qual seria a Vossa disponibilidade em cooperar?

Nesta última questão prevalece o consenso de que quanto a manifestação desportiva entre instituições de ensino superior diz respeito é que esta deve ser criada o quanto mais breve possível, de forma a garantir maior interação e massificação do desporto universitário. E no que se refere a cooperação das instituições de ensino superior estas se mostram com total abertura, pese embora apele-se para uma maior organização tanto das instituições participantes, bem como dos organizadores.

Feita a apresentação do diagnóstico junto dos estudantes e gestores dos serviços desportivos das IES, de seguida passamos a apresentar o capítulo V reservado a discussão dos resultados, e análise SWOT de combinação dos questionários e entrevista semi-estruturada.

CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado a discussão dos resultados a partir dos dados colhidos dos estudantes e gestores dos serviços desportivos nas IES sobre o desporto universitário a nível da cidade e província de Maputo.

A apresentação da discussão dos resultados obedece a seguinte sequência: (i) perspectiva dos estudantes; (ii) perspectiva dos gestores de serviços desportivos; (iii) a análise SWOT de combinação dos questionários e entrevista semi-estruturada ora referenciados, e por último (iv) a validação teórica da estrutura organizacional e quadro competitivo.

5.1 Na perspectiva dos estudantes

Dos resultados obtidos referenciados no Capítulo IV, o facto de termos a maioria dos estudantes nos primeiros dois anos de ingresso, isto pode significar uma manifesta vontade de aproveitamento e ganho dos lugares conseguidos, bem como o posicionamento do espaço conquistado, enquanto normalmente os estudantes a frequentar os últimos anos do curso tende a diminuir por razões variadas, que pode ser pelo fim do curso, carecendo de maior atenção e prioridade de conclusão do curso.

Quanto ao sexo, foi tomado em consideração a inclusão social, na perspectiva dos praticantes e não praticantes, a participação em actividades desportivas tem sido predominantemente preenchido pelos homens, daí provavelmente esta maioria se comparado com a percentagem feminino, ainda que a percentagem seja relativamente inferior se comparado com o sexo masculino, há que equilibrar os números na tomada de decisões e apostar-se numa verdadeira inclusão também do género feminino.

No que concerne a amostra das idades, podemos considerar que se justifica o intervalo da maioria, pois estamos perante jovens numa faixa etária activa, e por conseguinte muito dinâmicos, onde o seu potencial deve ser amplamente explorado, o que é vantajoso para as instituições que do ponto de vista de divulgação da imagem institucional, através do desporto, rapidamente pode melhor se posicionar no mercado. Enquanto para as idades no intervalo entre 26 – 33 anos a preocupação centra-se mais em concluir os cursos, e provavelmente sem reserva

de tempo para a prática desportiva. E por último a percentagem das idades acima dos 34 anos, pensamos que podem ser enquadrados ou aproveitados em modalidades desportivas, com intensidade física moderada, como é o caso de ténis de mesa.

Em relação a questão se prática alguma modalidade desportiva, os dados obtidos revelam à uma margem preocupante, se tomarmos em conta uma população em idade fértil, mas ociosa do ponto de vista de envolvimento de prática desportiva. Contudo, é de registar que de facto haja inclusão nos eventos de todos os estudantes independentemente da sua condição física, religiosa, política, raça, origem e demais formas.

Quanto a questão da prática desportiva, se por um lado importa potenciar os que já praticam o desporto, por outro lado, é preciso criar condições acrescidas de incentivos que pode ser um simples lanche, transporte, equipamento desportivo e concursos com a devida premiação. Aos que não se identificam com as modalidades ditas tradicionais, diríamos que se afigura de importante proporcionar alternativas de actividades que possam ir de encontro com as suas expectativas, tornando deste modo um movimento inclusivo.

No que toca a importância que é dada às actividades desportivas pela direcção da reitoria de cada instituição, os dados apontam na sua maioria para uma diferença significativa, o que pressupõe que as IES devem aprimorar e dar a devida atenção a estas actividades, que se afiguram de extrema importância para a vida estudantil quer do ponto de vista de rendimento académico quer do ponto de vista social.

Sobre a existência de alguma unidade/direcção ou a figura de um responsável de nível central que responde pelos serviços desportivos, nota-se ausência de uma cultura organizacional desportiva já referenciada anteriormente, que pode revelar a irrelevância destas actividades desportivas, e consequentes a ausência visível da figura do responsável do sector na dinamização do movimento desportivo.

No que se refere a questão 8, relacionado ao estágio actual do desporto universitário na vertente competição entre as instituições do ensino superior os dados ainda que cerca de 60% mostra-se satisfeita com a evolução desportiva universitária, este quadro, mostra-se preocupante para

os cerca de 30% dos inqueridos que não se revêem no actual estágio do movimento desportivo universitário.

Quanto a questão 9 sobre a pertinência da criação de uma nova organização ou projecto desportivo universitário, instados a justificar-se os que defendem o sim elencam para um quadro competitivo, o intercâmbio, a integração cultural, o bem-estar e saúde dos estudantes, enquanto os que apostaram para o não, não fizeram nenhum comentário.

Sobre a pergunta 10 da estrutura de trabalho à adoptar da nova organização, a partida, os 59% que apostam numa profissionalização combinada entre a tempo inteiro e a tempo parcial têm consciência da importância da gestão do desporto de forma científica, elemento crucial para a operacionalização e dinamização das actividades desportivas.

Quanto a questão 11 ligada as modalidades desportivas, a leitura dos dados mostram a diversidade de multimodalidades desportivas que se afigura de todo interessante, pois quanto maior for o leque das actividades e opções, melhor será o processo de inclusão social, incluindo as modalidades de combate como: karate, judo, taekwondo que ainda não consta vivamente do cardápio dos campeonatos universitários no país, que por sinal até são modalidades que nos últimos anos tem ocupado os lugares de pódio nos campeonatos além-fronteiras, em representação de Moçambique.

No que tange ao dia de semana para a realização das competições, tomando em consideração que de segunda a sexta-feira os estudantes estão empenhados mais nas leituras, trabalhos de pesquisas e testes, e só terem o final de semana, incluindo o domingo, para o desenvolvimento das actividades extra-curriculares, é uma opção acertada e a tomar em conta, pois é um dos raros momentos em que os estudantes têm a possibilidade de contacto com os outros colegas dos demais curso, e até mesmo o convívio com as outras IES.

No que toca a questão 13 relacionado com o local da realização dos eventos, o facto de a maioria apontar para que seja dentro das IES, vale a pena também considerar a outra parte dos inqueridos que manifesta a extrapolação das paredes universitárias, e indo ao encontro da comunidade, e deste modo tornar visível as IES e partilhar mais próximo junto das comunidades no geral as acções universitárias no âmbito da extensão das IES.

No que se refere a questão 14 sobre com que regularidade ou em que época, observando a vontade da maioria para que as actividades desportivas ocorram com regularidade, tão pouco se deva descurar as outras opções, primando-se sempre por uma inclusão social.

Em relação a pergunta 15 relacionado com o período do dia em que devem decorrer as actividades, tomando em consideração a questão 12 em que a maioria apostou o dia de semana sábado, e atendendo que normalmente aos sábados não há actividade lectiva, se afigura de pertinente e enquadramento para que as actividades decorram no período matinal, podendo e havendo interesse, como também é manifestada por outra parte da amostra, se considerar os outros períodos, obviamente dentro de uma realidade concreta.

Em relação a questão 16 ligada a designação da competição, aqui vale ressaltar que das três propostas mais votadas já se encontram em prática a nível do globo, com características próprias de determinada realidade e contexto, pelo que qualquer uma pode se assentar ao nosso contexto local, ou até mesmo a aplicação das três em momentos distintos.

Quanto a questão 17 concernente a taxa de inscrição por equipa que as instituições deveriam pagar por cada equipa pelos serviços da organização desportiva universitária, os dados revelam uma consciência dos inqueridos, no sentido de valorização da prestação de serviços, estando dispostos a contribuir com uma taxa não superior a 3.000,00 Mt (três mil meticais). Todavia, é um dado a ter em conta mas sem descurar a actualização das taxas em função da conjuntura macro-organizacional em determinada época festiva.

No que concerne a pergunta 18 segundo a qual a ter que se cobrar as entradas, quanto é que acha que devia ser o bilhete de ingresso num espectáculo desportivo dessa organização universitária, podemos notar que há vontade expressa de os estudantes participarem do espectáculo, contribuindo por via da bilheteira, desde que se ajuste os valores às suas capacidades financeiras, e provavelmente com o incremento de outras iniciativas que possam atrair ainda mais e valorizar o investimento feito, e por conseguinte conquistar adeptos como parte viva do espectáculo.

A terminar, a última questão era aberta onde dos comentários e observações colhidas esforços devem ser feitos, para que de facto, tenhamos campeonatos inclusivos, e que as parcerias públicas privadas se observem em prol de uma juventude sã, futuros profissionais e quadros do amanhã.

5.2 Na perspectiva dos gestores dos serviços desportivos

Relativamente aos gestores dos serviços desportivos apresenta-se a discussão dos dados numa primeira fase o do questionário e a posterior do guião de entrevista semi-estrutura.

a) Questionário

No que toca a questão 5 se praticou desporto, tomando em consideração a percentagem maior dos dirigentes que praticou desporto é de salutar, pois a vivência e a paixão pelo desporto estão enraizados, tornando de certo modo os processos mais facilitados para as IES que têm estes profissionais. A outra parte reduzida de percentagem sem a prática desportiva mas que se esforça em estar no desporto, e sobre tudo oriundo de outras áreas do conhecimento, é de se acolher dentro do âmbito do cruzamento da interdisciplinaridade.

Relativamente aos dados das modalidades desportivas não constituem estranheza pois de algum tempo a esta parte essa é que tem sido a prática no nosso país, pese embora para o nosso estudo que abordamos anteriormente, os dados tendenciais das modalidades desportivas são totalmente opostos a estes.

Sobre a questão 7 de indicação da principal função na organização, se por um lado pode-se alegrar pelo facto de parte das IES possuírem responsáveis pelo sector desportivo, por outro lado é deveras preocupante os outros 50% apenas uma mera indicação do acaso, se não *ad hoc* para atender situações pontuais, não dando a devida importância que o desporto deve ter.

No que toca a questão 8 do tempo que exerce a função, dos dados apurados, reflectem de facto que se trata de um sector que ainda precisa muito de ser explorado de uma forma profissionalizante e apaixonada na componente de gestão, deste que é indicado como um

fenómeno social. O que abre espaço para a concorrência, e por via disso à organização e ao desenvolvimento do desporto universitário.

Quanto a pergunta 9 se era remunerado pela função, o facto da esmagadora maioria ser remunerado constitui um saldo positivo e importância que estas IES reconhecem, devendo se fazer esforços acrescidos para que as demais IES sigam o exemplo das suas congéneres.

Curiosamente já na questão 10 relativa ao desempenho de uma outra função de rendimento, pelos dados leva-nos a deduzir que uma parte fala-o por entretenimento, enquanto que os outros o fazem como profissionais do sector.

No que concerne a questão 11 se concorda com a afirmação “Gestão desportiva é o processo que assume a responsabilidade de planificação e regulação dentro de uma organização, com recursos humanos, materiais e infra-estruturas, afim de concretizar os objectivos estabelecidos”, a avaliar pelos dados, revelam uma consciência dosazedores do desporto da necessidade de observância da aplicação da ciência no âmbito desportivo, pressuposto básico de desenvolvimento global e que está em voga no mundo.

Em relação a questão 12 atinente à enumeração em ordem de importância de 1 a 5 das capacidades de um gestor desportivo, dos resultados colhidos o alinhamento ou ordem de prioridade dos dados remeto-nos para uma cada vez mais consciência dos gestores em actualizar-se nos conhecimentos, tomando em consideração as dinâmicas que o mundo hoje impõe ao mercado. Este manifesto desejo não pode ser só uma questão de saber e saber fazer, mas um acto decisivo na intervenção das transformações inovadoras em prol da organização.

Quanto a questão 13 relacionada com a necessidade de alguma capacitação de aperfeiçoamento do seu desempenho, pelo manifesto desejo, os tópicos podem ser tratadas com um organismo académico, e fazer-se cursos de capacitação de curta duração, alargando o convite para outros dirigentes do movimento associativo. Outrossim, ainda que não mencionado de forma directa, prende-se com a questão dos recursos humanos que são um elemento crucial e indispensável para a vida da instituição que na nossa opinião não deve ser olhada apenas para o nível de topo mas sim para todos os níveis de comando institucional.

Sobre a questão 14 relacionado com a indicação das competências de um gestor desportivo do século XXI, os resultados apontaram que provavelmente, um gestor que não inova, que não seja proactivo e muito menos que não planifica, corre o risco de ficar ultrapassado no mundo cada vez mais competitivo.

No que concerne a questão 15 ligado a enumeração em ordem de importância de (1 a 12) as habilidades directivas de um gestor desportivo, de acordo com os dados remete nos para a necessidade de formação de curta duração, preferencialmente por uma academia ou profissionais experimentados, onde podem ser cruzados e ministrados estes tópicos em prol de uma gestão estrutural, funcional e actual.

Todavia, os três últimos tópicos elencados, nomeadamente a inteligência emocional, gestão de mudanças e capacidade de negociação, se afiguram de extrema importância, pois na gestão do dia, são dos tópicos que estão em voga no mundo, carecendo deste modo por alguma atenção na abordagem hierárquica dos mesmos.

E, por último quanto a outros comentários e observações não registamos nenhuma anotação.

b) Guião de entrevista

O guião de entrevista com os gestores dos serviços desportivos das IES é abordado conforme abaixo indicado.

Sobre a primeira questão que dava conta de como se designa a unidade/direcção dos serviços desportivos da sua instituição e qual é a estrutura/composição dos recursos humanos, encontramos praticamente três grupos, sendo a primeira do grupo das IES que possui uma estrutura profissionalizante, o segundo grupo que não tendo uma estrutura voltada exclusivamente para o desporto assume esse papel, e o terceiro e último grupo que não tem uma designação e muito menos uma estrutura própria. Este desequilíbrio organizacional reflecte a organização e desorganização que as IES dão as actividades desportivas.

Facto curioso, é que das IES sem a devida estrutura, ainda assim conseguem participar de um e outro campeonato interno das IES, ou seja, participações por força de vontade em participar,

onde a iniciativa são dos próprios estudantes, em que as direcções centrais das IES limitam-se a dar o apoio pontual necessário.

Sobre a segunda questão ligada à qual era o orçamento global alocado anualmente ao sector do desporto da sua instituição e como é feita a sua gestão, das três IES que pudemos apurar, tudo aponta que o orçamento de uma das IES apresentado, ainda que alocado para o sector, o mesmo é partilhado com o desporto de rendimento, desconhecendo-se efectivamente a quantia destinada ao desporto universitário.

É facto que as actividades devem ser planificadas e orçamentadas, como forma de organização e facilidade no processo de participação do movimento associativo e de interesse comum.

No que concerne a terceira questão sobre quais os materiais, equipamentos e infra-estruturas desportivas disponíveis na sua instituição, a questão de infra-estruturas desportivas ainda constitui um grande desafio para as IES, e na sua maioria ainda muito longe do plano estratégico preconizado do MCTESTP. Das poucas existentes, infelizmente assiste-se a destruição destas em prol de empreendimentos imobiliários, sem que com isso quem de direito ponha ordem aos escassos espaços desportivos em extinção.

Ainda assim, há IES que solicitam instalações as outras IES próximas ou mesmo as que se encontram nas áreas circunvizinhas de privados.

Quanto aos materiais e equipamentos desportivos, de forma generalizada todas elas possuem bolas e equipamentos de acordo com as modalidades desportivas desenvolvidas pela instituição.

Em relação a quarta questão qual é a designação do movimento desportivo, modalidades desportivas envolvidas e quando é que as actividades decorrem na sua instituição, das constatações pode-se depreender na sua maioria que as IES não tem organização interna das suas actividades, socorrendo-se das actividades das outras IES, uma vez que nem a ADUM nem a FEDEMS proporcionam eventos para a participação efectiva das IES.

Por outro lado, denota-se que as modalidades desportivas pouco exploradas, como é o caso de andebol, atletismo, ténis (mesa e de campo) entre outras que muito poderiam ser desenvolvidas, não só do ponto de vista de alternativas mas como também do processo de inclusão.

Outrossim, nota-se uma descontinuidade do ponto de vista de competição, onde cada IES faz a sua justa movimentação mas carecendo de uma estrutura de recepção destas IES em que possam competir entre elas, e se possível os vencedores passarem para as fases subsequentes, ou seja, há um vazio do sistema competitivos entre as IES.

No que toca a quinta questão qual é o número de participantes envolvidos na movimentação desportivo da Vossa instituição, pelos dados é deveras preocupantes, pois se comparado com o universo da população estudantil de cada IES, há muito campo ainda por ser explorado.

Se por um lado há situações que são por iniciativas dos próprios estudantes, por outro lado, existe IES que no quadro da sua estrutura tem envidado esforços de divulgação e participação dos estudantes nas actividades desportivas, o que se é de recomendar.

Em relação a sexta questão em como avalia o actual estágio do desporto universitário a nível da sua instituição e a nível interinstitucional, do consenso é de que o estágio actual do desporto universitário é insatisfatório, o que revela de facto a inoperância dos organismos com as responsabilidades de desenvolverem o desporto universitário. Urge a reorganização da estrutura ou apresentação uma estrutura alternativa e funcional para devolver as competições interinstitucional para uma juventude ávida de participar e deixar o seu legado enquanto estudante do respectivo subsistema de prática desportiva.

Quanto a sétima questão segundo a qual sabendo da existência da Associação do Desporto Universitário da Cidade de Maputo e da FEDEMS, como avalia o desempenho do trabalho dos mesmos, o consenso verificado das respostas aponta para muito fraco. O facto das duas agremiações estarem fora do mandato a mais de dois anos (FEDEMS) e cinco anos (ADUM) e sem manifesta vontade visível de convocação e organização do processo eleitoral. Aliás, processo este que quem de direito também a muito tempo que já devia fazer a reposição da legalidade.

Sobre a oitava questão da junção do ensino superior, médio e técnico profissional na mesma federação e associação, acha que deve prevalecer ou separar o ensino superior do médio e técnico profissional? Porquê?

Este questionamento suscitou duas abordagens distintas, na medida em que algumas instituições consideram ser importante manter a junção do ensino médio, ensino técnico-profissional e ensino superior, enquanto outras consideram crucial que estas desassociem-se.

Na nossa perspectiva, defendemos a ideia da separação uma vez que aquando da junção do ensino médio, técnico-profissional e ensino superior foi numa determinada conjuntura social. Hoje, pela actual conjuntura, dinâmica social, crescimento dos estabelecimentos de ensino e formação, bem como pelo elevado crescimento populacional estudantil nos vários subsistemas do sistema de ensino, e a tendência mundial, se afigura de todo importante.

Até porque havendo a separação, o país beneficiaria de um sistema desportivo nos estabelecimentos de ensino e formação de forma contínua e sistematizada, onde teríamos o desporto escolar (1º e 2º ciclo), o desporto técnico-profissional e o desporto universitário. Deste modo, cada uma destes subsistemas teria a sua própria organização (associação desportiva) em representação e defesa dos seus associados, onde estes mesmos associados devem ser as instituições de cada um dos subsistemas e não indivíduos no singular como se verifica actualmente.

Outrossim, a mistura dos subsistemas de ensino geral, técnico-profissional e ensino superior pode em alguns momentos não ser aliciantes do ponto de vista de competitividade e conferência de estatuto, para não falarmos do factor idade e calendarização e horários distintos dos subsistemas, pelo que uma separação para cada um dos subsistemas de ensino se afigura de todo ele importante.

Somos pelo desenvolvimento de forma distinta de um desporto para o ensino médio, desporto técnico-profissional e desporto universitário, pois no final do dia o sistema no seu todo saí beneficiado.

Quanto a oitava e última questão segunda a qual, no seu entender, acha que seria pertinente a criação de uma manifestação desportiva entre as instituições do ensino superior? Se sim, qual é que acha que deve ser o seu quadro organizacional e de competição? E qual seria a Vossa disponibilidade em cooperar?

Nesta última questão prevalece o consenso de manifestação e colaboração desportiva entre as IES, adoptando-se uma postura profissionalizante e cooperação entre as IES, é possível inverter-se o actual quadro competitivo entre as IES, dando deste modo uma visibilidade merecida ao ensino superior mas também a montra do vasto leque de talentos desportivos no âmbito universitário.

5.3 Apresentação da matriz SWOT da relação entre os dados

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer uma análise ambiental, sendo considerada a base da gestão e do planeamento estratégico em qualquer empresa ou instituição. É uma ferramenta de fácil utilização, podendo ser utilizada em qualquer cenário que tenha a intenção de posicionar ou verificar o posicionamento estratégico da empresa ou instituição dentro de um determinado ambiente em questão. NETO (2011); SILVA *et al.* (2011); FERNANDES *et al.* (2013); TOLEDO (2014) citados por MOREIRA (2016).

Deste modo passamos a apresentar os dados extraídos a partir do questionário dos estudantes; questionário e guião de entrevista semi-estruturada dos gestores dos serviços desportivos.

a) Análise SWOT do desporto universitário nas IES

Diante das respostas levantadas dos questionários dos estudantes e gestores, bem como da entrevista semi-estruturada dos gestores dos serviços desportivos, a matriz SWOT do desporto universitário da cidade e província de Maputo pode ser montada. A matriz SWOT identificou na gestão do desporto universitário 4 oportunidades, 4 ameaças, 4 pontos fortes e 4 pontos fracos. Estes números demonstram um número equilibrado de pontos fracos e os fortes, idem para oportunidades e ameaças, o que pode acabar sendo benéfico para a organização do próprio desporto universitário, conforme ilustrado no quadro 13.

Quadro 13: Identificação dos resultados na Matriz SWOT

	Factores internos	Factores externos
Pontos Fortes	<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jovens na sua maioria entre 17-25 anos, e com maior número interessado na prática desportiva; ✓ Disponibilidade para a prática desportiva uma vez por semana; ✓ Disponibilidade das reitorias em apoiar as actividades desportivas; ✓ Gestores desportivos jovens e com níveis de licenciatura e mestrado em diferentes áreas de conhecimento, e na sua maioria praticou desporto e com experiência à exercício das suas funções. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uma nova organização ou projecto desportivo universitário com a designação para efeitos de competição como sendo jogos universitários; ✓ Preferência por uma estrutura profissionalizante organizacional e reconhecimento dos gestores da necessidade de formação; ✓ Sábado como dia das competições, e preferencialmente no período matinal e mensalmente, acrescido de mais modalidades desportivas; ✓ Disponibilidade no pagamento das taxas de inscrição e ingresso do espectáculo.
Pontos Fracos	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Insatisfação na vertente competição desportiva universitária e falta de apoio do sector privado, para além da falta de infra-estruturas, material e equipamento desportivo na maior parte das IES; ✓ Desconhecimento da existência de unidade/direcção ou figura responsável pelos serviços 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de tempo para praticar desporto; ✓ Falta de um orçamento destinado ao desporto universitário; ✓ Ocupação pelos estudantes de outras actividades não abonatórias;

	<p>desportivos, e ainda IES sem a designação de uma estrutura desportiva;</p> <p>✓ Inoperância da FEDEMS na dinamização do desporto universitário, destacando-se a falta de conhecimento e realizações da ADUM;</p> <p>✓ Mistura dos subsistemas de ensino geral, técnico-profissional e ensino superior.</p>	<p>✓ O sedentarismo, e consequente ociosidade.</p>
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Por via do cruzamento das respostas mais relevantes obtidas dos questionários e entrevista semi-estruturada, fez-se a análise SWOT do desporto universitário nas IES da cidade e província de Maputo, e uma vez observado a análise SWOT no sentido geral, e brindado lhe o nível hierárquico dos níveis em cada um dos quadrantes é que foi possível determinar o seguinte problema estratégico geral.

b) Problema estratégico geral

Se não conseguimos superar por falta de apoio do sector privado, das insatisfações com as competições desportivas universitárias, juntado a escassez de campeonatos internos em IES e a falta de tempo livre dos estudantes, então nem contando com o apoio das reitorias e da disponibilidade dos jovens para a prática desportiva será possível aproveitar a flexibilidade de pagamento de taxas de inscrições e pagamento do ingresso no espectáculo, bem como, o aproveitamento de gestores na superação profissional da gestão do sector desportivo universitário, onde se observam experiências na área e outros ainda com vontade de fazer formação.

Para dar a devida resposta a este problema estratégico geral, propõem-se a solução estratégico geral como se segue.

c) Solução estratégica geral

Potenciando o apoio das reitorias, a disponibilidade dos jovens para a prática desportiva, superando-se a falta de apoio do sector privado e insatisfações com as competições desportivas universitárias, assim como a escassez de campeonatos internos nas IES, aliado há falta de tempo livre dos estudantes e aproveitando mais a disponibilidade de pagamento de taxas de inscrições e pagamento do ingresso ao espetáculo, bem como o aproveitamento de gestores na superação profissional, isto poderá permitir de algum modo, garantir maior sucesso no desporto universitário da cidade e província de Maputo.

Esta, é quanto a nós uma acção primordial que as IES devem tomar em conta sobre o desporto universitário, missão pelo qual avançamos com algumas soluções de estrutura organizacional e quadro competitivo estratégicos gerais no capítulo que se segue.

Uma vez feita apresentação da discussão dos resultados na perspectiva dos estudantes, na perspectiva dos gestores de serviços desportivos, e a análise SWOT de combinação dos questionários e entrevista semi-estruturada, segue-se a apresentação do capítulo VI e último relativo a conclusão e recomendações do presente estudo.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Constam das conclusões finais deste estudo, onde são apresentadas as considerações acerca dos resultados mais importantes, o que de certo modo revelam, e que acrescentam para o conhecimento nesta área, bem como recomendações de propostas da estrutura organizacional e quadro competitivo e sugestões para futuras investigações.

6.1 Conclusões

As IES tem como a extensão universitária actividades complementares ou sustentáveis aos programas das próprias instituições, onde segundo os objectivos específicos do estudo conclui-se que:

- a) O desporto universitário prestigia as IES a nível local, continental e mundialmente. Assim, do ponto de vista de (i) estrutura organizacional, a literatura aponta para as estruturas formal e informal, sendo que para este estudo a aplicação é combinada das duas estruturas. (ii) No campo da gestão foram considerados fundamentalmente os princípios universais de gestão e os factores de desenvolvimento do desportivo, e (iii) quanto aos fundamentos de crescimento do desporto universitário no contexto mundial e de África, bem como as respectivas competições desportivas encontram-se devidamente operacionais, diferentemente do contexto moçambicano, concretamente na cidade e província de Maputo o desporto universitário deixa muito a desejar por conta da inoperância dos organismos credenciados para os devidos efeitos;

- b) A partir do problema e solução estratégico geral foram dectetados as seguintes contribuições: (i) As IES no âmbito das suas funções de actividade de extensão, o desporto deve figurar enquanto serviço desportivo; (ii) A ADUM não organiza competições desportivas para as IES há mais de 5 anos, e a FEDEMS há mais de 2 anos; (iii) A gestão do desporto como área de intervenção profissional, e como tal precisa de ter acompanhamento de técnicos com conhecimentos singulares em prol dos desafios que o sector impõe; (iv) necessidade de uma reestruturação do desporto universitário nas IES e revisão da política do desporto universitário; (v) disponibilidade das IES no apoio de uma nova organização para a dinamização das actividades

desportivas entre as IES alicerçados a uma estrutura profissionalizante; (vi) a separação da federação desportiva do ensino médio, técnico profissional e do ensino superior; (vii) apelo ao maior envolvimento do sector privado; (viii) a consciência da necessidade de uma formação contínua por parte dos gestores dos serviços desportivos das IES.

- c) Por via de uma proposta de solução estratégica geral para validação teórica de aperfeiçoamento da estrutura organizacional e quadro competitivo entre as IES, a qual foi consagrada através do critério de especialistas, cujos detalhes encontram-se indicados nos pontos 6.2.2 e 6.2.4 respectivamente.

Importa ressaltar que a presente investigação, apesar de representar um pequeno contributo para esta temática, aduz resultados a considerar para o conhecimento dos indicadores de desenvolvimento do desporto universitário em Moçambique.

Deste modo, pelo uso do método de validação teórica de critérios de especialistas a partir dos dados irrefutáveis supra mencionados, confirma-se a hipótese alternativa, segunda a qual o aperfeiçoamento para a gestão dos jogos universitários entre as Instituições de Ensino Superior da Cidade e Província de Maputo não se afigura imprescindível a existência de uma estrutura organizacional e um quadro competitivo.

Assim, sendo de seguida apresentamos as recomendações de propostas relativo a uma nova estrutura organizacional e/ou revitalização da actual estrutura e respectivo quadro competitivo.

6.2 Recomendações

Durante a realização deste estudo, importa referenciar que deparámo-nos com algumas inquietações, e com vista a um possível aprimoramento dos processos, continuidade e melhoramento das futuras pesquisas no âmbito da intervenção no desporto universitário, vão aqui algumas expressas as nossas recomendações:

6.2.1 Dados colhidos do diagnóstico

- As IES devem assumir o seu papel, criando e enquadrando um modelo de prestação de serviços desportivos à comunidade universitária, sem descurar a criação do estatuto do estudante-atleta;
- Que a ADUM e FEDEMS sejam urgentemente reestruturados, e criado a Associação Desportiva de Ensino Superior e Técnico Profissional da Província de Maputo;
- O desporto universitário deve constar da lei base do desporto como um dispositivo de comando;
- A separação federativa dos subsistemas de ensino médio, técnico profissional e ensino superior, criando-se deste modo federações independentes para cada um dos subsistemas;
- Contribuição das IES de uma quota anual desportiva;
- Tornar o produto vendável e credível para uma participação efectiva do sector privado;
- e
- Proporcionar-se acções de captação contínua aos gestores dos serviços desportivos das Instituições de Ensino Superior.

6.2.2 Proposta da estrutura organizacional

A estrutura de uma organização ou projecto obedece a pressuposto estrutural, onde para o nosso estudo recuperamos os doze factores de desenvolvimento do desporto elencados no quadro 14.

Quadro 14: Factores de desenvolvimento desportivo

N/0	item	Acções a desenvolver
Um	Orgânica	Criação de uma base legal e estável de projecto de âmbito regional de fomento exclusivo do desporto universitário.
Dois	Actividades	Regulares nos dois semestres do ano civil, no mínimo um em cada um dos semestres.
Três	Marketing	Fazer dos Jogos Universitários uma referência e um produto vendável.

Quatro	Formação	Formação de curta duração de elevação e aprimoramento técnico em parceria com academias de especialização, com conteúdos actuais aos recursos humanos envolvidos no projecto.
Cinco	Documentação	Acervo documental administrativo e técnico, devidamente sistematizado e actualizado.
Seis	Informação	Actualização em tempo real a partir das várias plataformas de comunicação criadas para o efeito.
Sete	Instalações	Em parceria com as IES com capacidade sobre tudo de espaços para o desenvolvimento das actividades desportivas.
Oito	Apetrechamento (equipamentos)	Captar maior proveito das parcerias com as IES doptadas de capacidade de instalações e meios, potenciando-as nos demais equipamentos e material desportivo.
Nove	Quadros humanos	Capital essencial de qualquer organização, devendo para o efeito criar-se sinergias e harmonia com os demais intervenientes do espectáculo, através de incentivos nas suas variadas formas.
Dez	Finanças	Numa primeira fase obter os apoios necessários, aplicando de forma equilibrada e transparente os fundos, na perspectiva de a médio e longo prazo tornar o projecto auto sustentável.
Onze	Normativo	Cumprir com os demais dispositivos legais sobre o sistema desportivo global.
Doze	Gestão	Conseguir uma gestão equilibrada entre o imediato e os resultados a prazo, do fenômeno desportivo universitário.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de PIRES (2005)

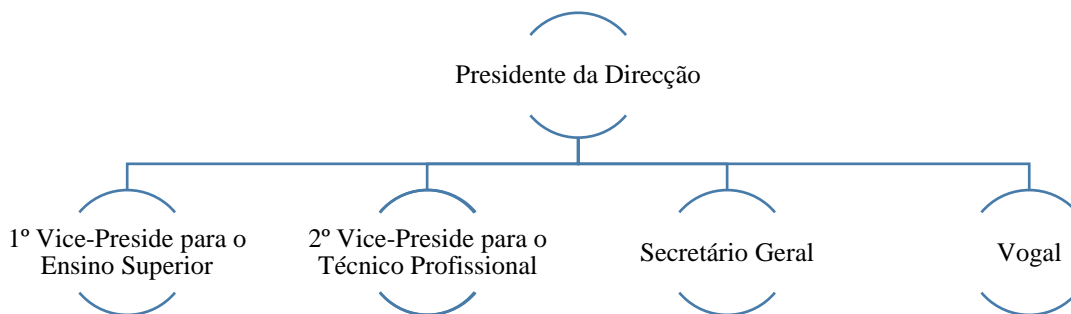
Em face dos resultados acerca da criação de uma nova organização desportiva, somos de propor sim, tendo como designação Co-Associação Desportiva das Instituições do Ensino Superior de Maputo – CADIESM, com o objectivo de impulsionar a gestão e o intercâmbio do desporto universitário entre as IES da cidade e província de Maputo, sem prejuízo das entidades devidamente credenciadas para o efeito, onde esta organização teria como membros os

representantes legais das IES devidamente credenciados ao mais alto nível pelo responsável da instituição, e das próprias associações desportivas.

Outrossim, olhando para a questão da gestão de território jurisdicional, não se descarta a possibilidade da aplicação destas recomendações a uma provável revitalização da ADUM, e para a província de Maputo a constituição efectiva de uma Associação Desportiva de Ensino Superior e Técnico Profissional.

Quanto a sua composição orgânica, teríamos: (i) Assembleia Geral; (ii) Direcção; (iii) Conselho de Disciplina; e (iv) Conselho Fiscal.

Para a Direcção Executiva, como órgão executivo, teríamos como mencionado na figura 8, abaixo indicado:



Fonte: Elaborado pelo autor

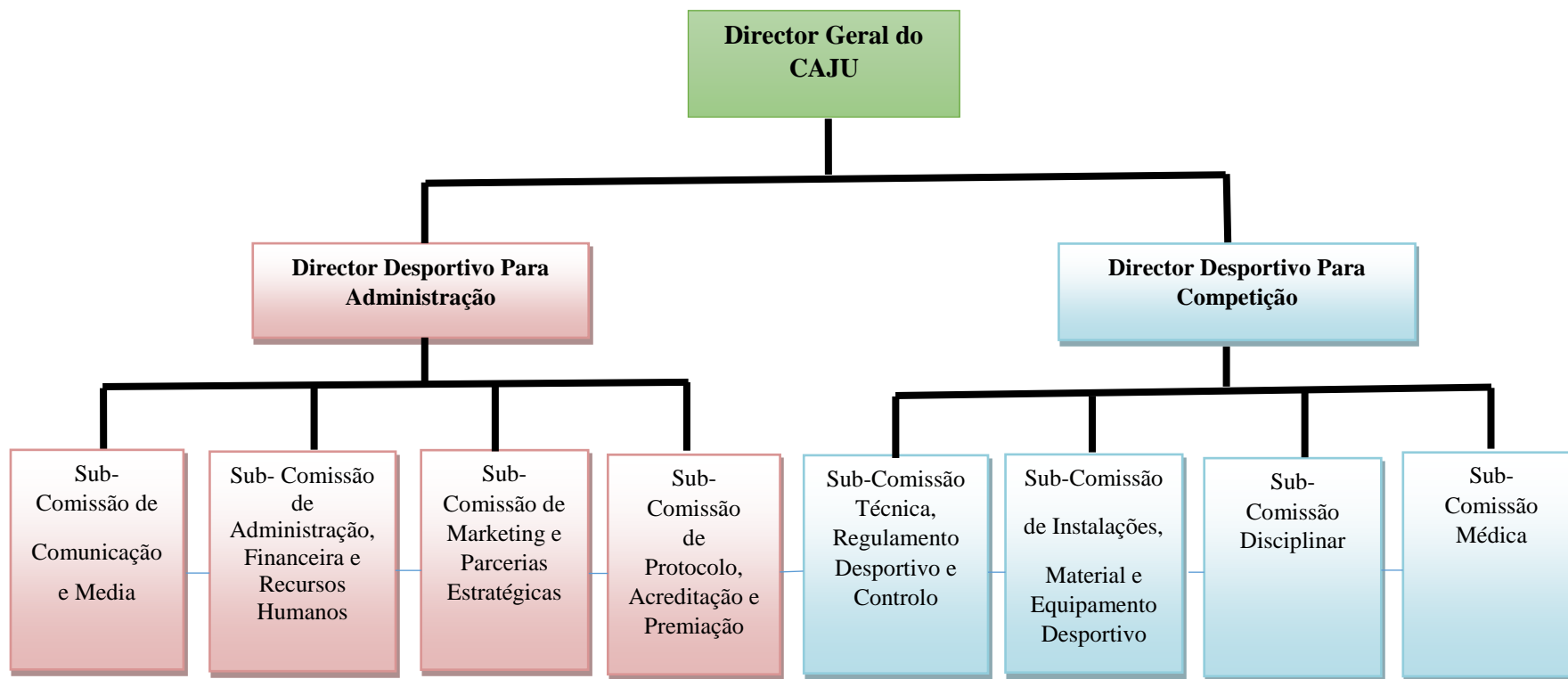
Figura 8: Organograma da Direcção Executiva da CADIESM

Sem prejuízo do disposto na lei vigente do desporto na República de Moçambique, em termos de elegibilidade para o órgão executivo do CADIESM propomos a observância no mínimo de: (i) idade superior a 18 anos não afectados por qualquer incapacidade de exercício e no pleno uso dos seus direitos civis; (ii) ser profissional do desporto; (iii) formação académica em matérias de gestão, preferencialmente do desporto e (iv) experiência comprovada na gestão do desporto universitário e técnico profissional.

E, não menos importante, tomando os factores de desenvolvimento do desporto referenciados anteriormente, segue a estrutura mista adaptada a nossa realidade, onde para a estrutura organizacional com a designação do “Comité Administrativo dos Jogos Universitários - CAJU” adopta-se o modelo híbrido de profissionais (recursos humanos a tempo inteiro), semi-

profissionais (contratação pontual de recursos humanos em função do volume de actividades) e voluntários (de estudantes dos demais cursos e níveis de formação), sem negligenciar os 14 princípios de Fayol que primam pela eficiência do trabalho.

Todavia, os termos de rerefências dos órgãos da CADIESM serão apresentados em estatutos quando da sua criação, sendo que para este estudo avançamos com o organograma indicado na figura 9, e os respectivos termos de referências do CAJU.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9: Organograma – Comité Administrativo dos Jogos Universitários

Para efeitos de coordenação do Comitê Administrativo dos Jogos Universitários (CAJU) e das respectivas sub-comissões de trabalho, numa estrutura racional e equilibrada híbrida entre profissionais e voluntários, procurando ter uma estrutura estável onde espera-se a médio e longo prazo pelo incremento do número de profissionais na gestão desportiva universitária, com experiência reconhecida, são apresentados os seguintes termos de referência, quadro 15, como documento base orientador da estrutura técnico-administrativo dos eventos do CAJU.

O CAJU é o órgão executivo dos eventos e tem como funções, entre outras: (i) coordenar, ao mais alto nível todas as actividades; (ii) representar, a nível da direcção máxima, os interesses e necessidades do CAJU; (iii) assegurar a comunicação com as instituições do ensino superior e demais organismos congêneres; (iv) coordenar e orientar a mobilização de apoios para o projecto.

O CAJU é constituído por: (i) um Director Geral do Comitê Organizador; (ii) um Director Para Administração; (iii) um Director Para Competição; e (iv) 08 Chefes das Sub-comissões de trabalho.

Quadro 15: Termos de referências do órgão executivo do CAJU

Constituem poderes do Director Geral do Comitê Organizador do CAJU	
<ul style="list-style-type: none"> • Presidir, dirigir, orientar e representar em todos os actos do CAJU; • Assegurar o plano de execução aprovado pelo CAJU; • Prestar informe aos membros do CAJU das actividades desenvolvidas; • Mobilizar apoios para os eventos; • Usar sempre que se julgar pertinente o voto de qualidade. 	
<p>O Director Desportivo para Administração deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar na elaboração da dotação orçamental; • Assegurar a organização administrativa e financeira do arquivo; • Monitorar todos os sectores sob sua tutela na realização das respectivas tarefas; • Representar a comissão quando indicado pelo Director Geral. 	<p>O Director Desportivo para Competição deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a elaboração dos regulamentos dos eventos e o seu cumprimento; • Assegurar a organização administrativa e técnica das provas; • Monitorar com todos os sectores sob sua tutela na realização das respectivas tarefas; • Representar a comissão quando indicado pelo Director Geral.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para uma melhor participação e envolvimento dos demais colaboradores, o CAJU apresenta as seguintes sub-comissões de suporte:

a) Sub-comissão de Administração, Financeira e Recursos Humanos

A Sub-comissão de Administração, Financeira e de Recursos Humanos é responsável pelas actividades administrativas, elaboração do plano orçamental dos eventos e pela gestão dos recursos humanos, colaboradores e prestadores de serviço do CAJU.

b) Sub-comissão de Comunicação e Media

A Sub-comissão de Comunicação, Marketing e Imagem é responsável pela comunicação interna e externa do CAJU, competindo-lhe: recolher, seleccionar, tratar e difundir a documentação e informação actualizada necessária às actividades do CAJU e criar os meios necessários à sua eficiente circulação e divulgação, bem como inspeciona e controla todas as infra-estruturas previstas para a imprensa e coopera com os medias para a garantia de cobertura dos eventos.

c) Sub-comissão de Marketing e Parcerias Estratégicas

A Sub-comissão de Marketing e Parcerias Estratégicas é responsável pelo desenvolvimento tecnológico e a escolher os *stakeholders* mais apropriados para formar parcerias nacionais dentro do movimento desportivo e fora dele.

d) Sub-comissão Disciplinar

A Sub-comissão Disciplinar é responsável por preservar a integridade e reputação da organização e seus eventos, bem como contribuir para garantir a segurança dos estudantes-atletas.

e) Sub-Comissão de Protocolo, Acreditação e Premiação

Preparar as cerimónias previstas no programa, em coordenação com a direcção do CAJU e com o grupo especializado de transporte e de actividades complementares, bem como elaborar os discursos das cerimónias de abertura e encerramento.

f) Sub-comissão Técnica, Regulamento Desportivo e Controlo

A Sub-comissão Técnica, Regulamento Desportivo e Controlo é o sector responsável por preparar os eventos desportivos de ponto vista técnico, elabora os regulamentos e programas, verifica se os participantes reúnem as condições necessárias à participação, e garante a boa execução do evento antes, durante e depois dos Jogos.

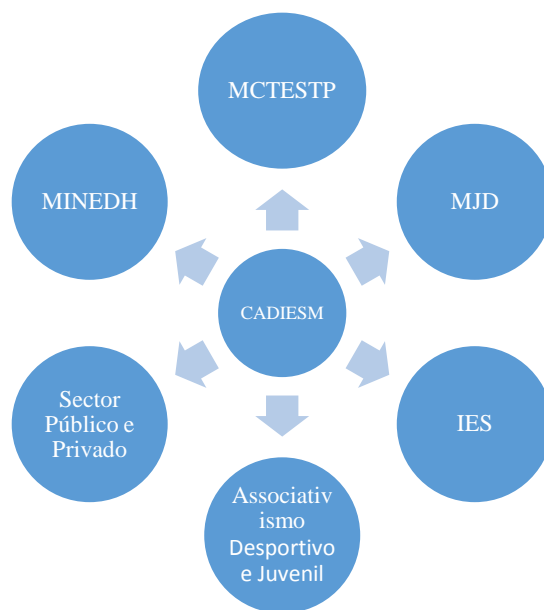
g) Sub-comissão de Instalações, Material e Equipamento Desportivo

A Sub-comissão de Instalações, Material e Equipamento Desportivo é o sector do Comité Organizador que zela pela boa manutenção e conservação das instalações, providenciar o material e equipamento desportivo para uso durante os eventos e assegurar a distribuição e recolha do material e equipamentos desportivos de propriedade do Comité Organizador.

h) Sub-comissão Médica

A Sub-comissão Médica é o sector do Comité Organizador responsável por cuidar da higiene e limpeza dos locais de refeições e recintos dos jogos, bem como assegurar assistência médica, medicamentosa e segurança aos participantes e membros da Comissão Organizadora.

Para além da estrutura ora mencionado, é de todo o interesse que a Associação do Desporto das Instituições de Ensino Superior de Maputo esteja alinhado com uma rede de relações com as demais instituições e organismos projectados na figura 10, tendo em vista ao alicerce e uma melhor articulação a cada nível na abordagem do projecto.



Fonte: Adaptado de Schermerhorn Jr. (1999)

Figura 10: Organograma de rede

Tomando como base a estrutura supra mencionada, alicerçado na visão, missão e valores do projecto, acreditamos que com o quadro competitivo que de seguida propomos para um horizonte temporal a médio prazo esteja a altura dos desafios que se impõem ao intercâmbio desportivo entre as IES.

6.2.3 Proposta do quadro competitivo dos jogos universitários

As competições promovidas pela CADIESM têm por finalidade proporcionar alternativas e aumentar a participação em actividades desportivas das IES da cidade e província de Maputo, e promover uma ampla mobilização dos jovens universitários em torno do desporto.

Por outro lado, o principal objectivo deste projecto é promover o Desporto Universitário para que seja visto como uma referência do sistema desportivo, e elevar os Jogos Universitários a um patamar de excelência enquanto projecto desportivo e académico, de âmbito local.

A CADIESM é um projecto sem fins lucrativos que promove a integração social entre os estudantes universitários da cidade e província de Maputo através da prática do desporto, almejando o alto nível técnico desportivo, comprometimento e estrutura organizacional, alicerçado à ciência.

Ao educar o jovem através da prática desportiva universitária estamos cada vez mais difundindo e reforçando a construção da cidadania e os ideais do movimento olímpico, estes direccionados para construção de um mundo melhor e mais pacífico, livre de qualquer tipo de discriminação e dentro do espírito de compreensão mútua, fraternidade, solidariedade, cultura da paz e *fair-play*. O olimpismo é uma filosofia da vida IOC (2017). Através das actividades desportivas, jovens e adultos constroem seus valores, seus conceitos, socializam-se e, principalmente, vivem as realidades.

As competições promovidas pela CADIESM têm por objetivos: (i) aumentar a participação em actividades desportivas na maior parte das IES da cidade e província de Maputo; (ii) promover a ampla mobilização da juventude universitária em torno do desporto, visando o desenvolvimento integral da personalidade; (iii) desenvolver o intercâmbio sócio-cultural-desportivo entre os estudantes universitários; (iv) estimular o harmonia dos universitários, estimulando a prática do desporto, visando o desenvolvimento da personalidade integral do jovem.

Outrossim, o factor idade, o horário e a forma de fazer o desporto universitário no mundo, constituem as razões fundamentais de inserção dos serviços desportivos nas IES.

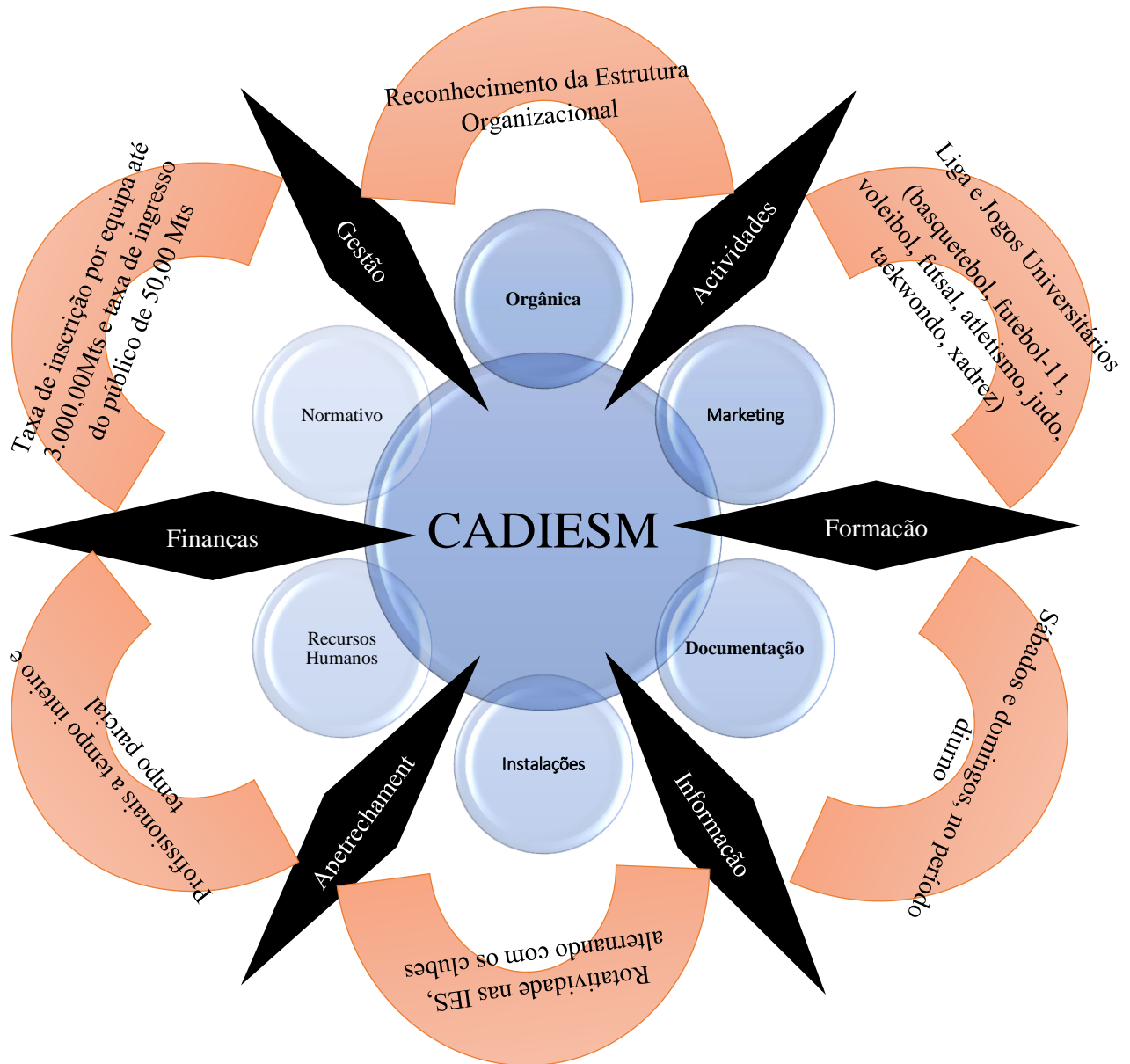
Para tal, e de forma genérica apresentámos a nossa proposta do quadro competitivo para as selecções universitárias, sendo: (i) modalidade de competição; (ii) as partes integradas dos factores de desenvolvimento do desporto, e (iii) a calendarização da época anual, como abaixo descrito:

- (i) **Modalidade de competição:** A primeira fase será dividida em dois grupos ou mais dependendo do número de inscritos para cada uma das modalidades e género, onde disputar-se-á num sistema de todos contra todos numa única volta. As duas primeiras equipas melhores classificadas de cada grupo passam para a fase seguinte.

Na segunda fase observar-se-á o cruzamento das equipas, onde os primeiros classificados de cada grupo irão defrontar os segundos classificados. A título de exemplo: 1º A x 2º B & 1º B x 2º A. E na terceira e última fase disputar-se-á a final deste torneio e os derrotados disputarão os terceiro e quarto lugares. Exemplo:

Derrotado da partida 1 x Derrotado da partida 2 (terceiro e quarto classificado) e Vencedor da partida 1 x Vencedor da partida 2 (final).

- (ii) **Partes integradas dos factores de desenvolvimento do desporto:** Por forma a corporizar as questões estruturais do evento, na figura 11 são apresentadas parte das componentes integradoras da ADIESCM para os espectáculos desportivos universitários.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em PIRES (2005)

Figura 11: Esquema dos factores de desenvolvimento para os eventos da CADIESM

- (iii) **Calendarização da época:** O calendário anual das actividades desportivas sugere-nos que numa situação normal, cada um dos organismos ou projecto, em função das suas condições e meios, as modalidades desportivas podem ser colectivas ou individuais, e desenvolvidas quer no período matinal quer no período vespertino.

Em todo o caso, a calendarização poderá sofrer alteração para atender aos compromissos internacionais por parte da FEDEMS, sem contudo interromper as actividades nas IES.

Assim, propomos três eventos anuais, conforme indicado no quadro 14, entre as IES a nível da cidade e província de Maputo, onde primeiro teríamos os Jogos Universitários, em segundo a Liga Universitária, e em terceiro e último uma Super Taça Universitária, que seria resultado do cruzamento dos vencedores das duas provas referenciadas, encontrando-se o super vencedor da época. A par dos regulamentos de provas a serem elaborados, avançamos com as propostas modelos de fichas de inscrições individual e colectiva, conforme apêndices 7 e 8 respectivamente.

De realçar que estes eventos serão previamente agendados, de modo a não sobreposição com as possíveis actividades das associações e federação.

Quadro 16: Calendarização anual do quadro competitivo do desporto universitário

Ano											
Evento/organização	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
IES	■						■				
Associação local	■						■				
CADIESM				■			■			■	
Jogos da UEM						■					
Taça Universitária									■		
Federação											■
Copa UP											■

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar uma vez que as selecções universitárias participantes da CADIESM, os campeonatos internos nas IES não devem ser interrompidos para dar lugar esta actividade, pois a massificação em cada uma das IES deve prevalecer de forma regular e constante, abrangendo o maior número possível de estudantes. Para além dos organismos oficialmente constituídos, a inclusão na calendarização dos Jogos da UEM e da Copa UP prende-se pelo facto de constituírem actividades tradicionais destas duas instituições públicas, e por conseguinte de relevo para o panorama do desporto universitário no contexto moçambicano.

Assumindo o nosso posicionamento, e em função dos resultados obtidos neste estudo, passamos a apresentar de forma pormenorizada no quadro 17, as condições gerais do plano de acções para implementação da CADIESM e seu quadro competitivo.

Quadro 17: Plano de acções para implementação da CADIESM e seu quadro competitivo

N/0	Acção	Como/onde	Benefícios	Responsável	Período	Resultado esperado
1	Estatutos da CADIESM	Organismo sub tutela do Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Relegiosos.	Organização legal	CADIESM	1 ano	Reconhecido legalmente e devidamente constituído no âmbito das suas atribuições.
2	Financiamento	Através de parcerias público-privados.	Assegurar a sustentabilidade do projecto social.	CADIESM	5 anos	Auto sustentabilidade de recursos financeiros.
3	Modalidades desportivas	Incrementar paulatinamente mais modalidades desportivas quer as individuais quer as colectivas.	Participação massiva e inclusiva.	CADIESM	5 anos	Introduzidas e praticadas as modalidades antes vistas no desporto universitário.
4	Local dos eventos	Campus Universitário da UEM.	Redução significativa dos gastos com logística, pois possui excelentes condições de infraestruturas que pode albergar em simultâneo e a mesma hora mais de 5 jogos em campos diferentes, para não mencionar as actividades das	CADIESM, Associações e UEM	5 anos	Reconhecido o Campus da UEM como o berço do desporto universitário, mas sem descurar o uso do sistema rotativo entre as IES em função das condições que cada uma delas apresentar.

			modalidades individuais.			
5	Participação das IES	Sensibilização as direcções centrais, associações e núcleos estudantis.	Maior participação e envolvimento no projecto, permitindo uma ocupação dos estudantes nos tempos livres.	CADIESM, Conselho de Reitores, associações e núcleos estudantis	5 anos	Incrementado em mais de 60% de estudantes a praticarem o desporto universitário.
7	Estudante-atleta	Introdução do estatuto estudante-atleta, com benefícios especiais.	Representação da selecção IES, e quiça a selecção do País.	CADIESM, IES e associativismo o desportivo	3 anos	Criado o estatuto do estudante-atleta.
8	Período de realização	Nos meses de Maio e Agosto, aos sábados nos períodos matinal e vespertino.	Períodos de maior concentração dos estudantes nas IES, assim como para evitar sobreposição de outros eventos de períodos já programados.	CADIESM	5 anos	Criado uma agenda desportiva universitária local.
9	Competição	Sistema de todos contra todos em uma única volta, onde apuram-se as melhores equipas para as fases subsequentes até a final.	Interação e intercâmbio com os estudantes dos demais cursos, incluindo o público assistente com introdução de	CADIESM e Associações	5 anos	Criado o projecto formal, alternativo e competitivo como referência do ordenamento desportivo universitário local.

			concursos complementares ao espectáculo e respectiva premiação.			
10	Ranking	Classificação e divulgação do posicionamento desportivo das IES	Exposição do nome das IES em termos do contributo dos serviços desportivos aos estudantes.	CADIESM	5 anos	Indicado e divulgado sistematicamente a posição de cada IES no âmbito desportivo.
11	Política do desporto universitário	Através de instrumentos legais para o seu reconhecimento.	Doptar o subsistema de educação universitária de um instrumento normativo sobre o desporto universitário.	CADIESM, IES, MCTESTP, MJD e MJACR	5 anos	Criado um dispositivo legal de pormenor sobre o desporto universitário.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Plano de acções para implementação da CADIESM e o seu quadro competitivo tem em vista a aplicabilidade de forma integrada, dentro de um cronograma de actividades devidamente estruturado, visando o cumprimento cabal das metas que nos propomos, onde obviamente os recursos financeiros e humanos são indispensáveis para levar o projecto avante.

Sem nenhum desprimor pelas IES que se aventura para o desporto federado, importa salientar que é insustentável a médio e longo prazo a este nível de competição pela natureza da sua própria envolvente. Em nosso entender, pelo potencial existente, há condições para que as IES ocupem-se e apostem fortemente no desporto universitário nas suas várias formas, obviamente com projectos concretos, credíveis e sustentáveis.

Em dados do censo de 2015, Moçambique conta com 290.839 estudantes matriculados em 8 áreas de formação do Ensino Superior oferecidos por 50 IES MCTESTP (2016) e NHAMBIU (2017). O contexto demonstra que as IES se encontram cada vez mais a registar uma expansão à escala nacional, e conseqüentemente elevado número da população estudantil, onde os campeonatos desportivos universitários têm chances de se afirmarem e fazer valer a força das IES, que para além de quadros com formação em cultura desportiva, o alto rendimento pode beneficia-se de maior leque de atletas com qualidade recomendável.

Com a estrutura apresentada, cruzando as diferentes componentes de gestão organizacional, e acrescido do conhecimento do mercado desportivo no geral, e em particular o desporto universitário, pode ser, que a partir deste projecto o ensino superior conheça uma nova página desportiva universitária.

6.2.4 Validação teórica da estrutura organizacional e do quadro competitivo

Para a validação teórica da estrutura organizacional e do quadro competitivo, recorreremos ao critério de especialistas que segundo VIÑAS, RODRÍGUEZ e LUNA (2008), é o indivíduo ou grupo de indivíduos, organizações, etc., capazes de fornecer avaliações conclusivas de um fenómeno e fazer recomendações a respeito de seus momentos fundamentais com um máximo de competição. Deve ser criativo, auto-crítico, ser capaz de analisar o pensamento, espírito colectivo e estar disponível para a actividade.

Para o efeito, conforme indicado na tabela 4, relacionado com a questão 1 foram consultados 10 especialistas no período compreendido entre 14 a 23 de Junho de 2017, por via de contacto directo, telefónico e em alguns casos por via e-mail, sendo 90% do sexo masculino e 10% do sexo feminino. Destes, 50% cada são gestores e docentes.

Tabela 4: Dados gerais dos especialistas inqueridos

Sexo	Masculin	9	Docente	5	Anos de	40	Licenciado	3	Doutor	5
	o				experiência					
	Femenino	1	Gestor	5	?	07	Mestre	2	Não aplicável	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Do ponto de vista de formação académica, a maioria com 50% possui o grau de doutoramento, seguido de 30% de mestres e 20% de licenciados. Quanto aos anos de experiências, dos resultados obtidos encontramos o máximo de 40 anos e o mínimo de 7 anos, sendo que a média tem 30 anos de experiência.

No que concerne aos comentários sobre o objectivo da estrutura, os especialistas foram unânimes de sua adequação, embora tenha sido feita algumas sugestões pontuais, tendo ficado a versão final ilustrado no apêndice 10.

Em relação as questões apresentadas, na pergunta 2 segundo a qual como avalia a estrutura organizacional da direcção executiva da Co-Associação Desportiva das Instituições de Ensino Superior de Maputo (CADIESM) do ponto de vista operacional, dos resultados obtidos uma maioria absoluta de 100% considera adequado.

Sobre a pergunta 3 de como avalia a estrutura organizacional do Comitê Administrativo dos Jogos Universitários (CAJU) do ponto de vista operacional, das respostas colhidas ilustram também uma maioria absoluta de 100% adequado.

Quanto a questão 4 segundo a qual quanto ao quadro competitivo da CADIESM se julgava poder ser funcional, e a pergunta 5 dando conta de como analisava a incorporação dos factores de desenvolvimento do desporto indicados no quadro 12 respectivamente, dos resultados obtidos, indicam, a semelhança das duas questões anteriores, uma maioria absoluta de 100%, o que nos remete a firmeza por parte dos especialistas da aplicabilidade da proposta.

Em relação a questão 6 concernente aos termos de responsabilidade resumo do CAJU se considerava-os abrangentes, aqui os dados também remetem-nos para a aplicabilidade consensual entre os especialistas, onde das respostas obtidas uma maioria absoluta de 100% aponta para adequado.

Diferente teve a pergunta 7 referente a opinião, se julga as estruturas e o quadro competitivo acessíveis, onde dos dados colhidos constantes do gráfico 7 uma maioria com 90% manifestou adequado. Ainda que consensualmente aceitável, registamos uma menor percentagem de 10% inadequado, no sentido de que deveria ser uma e única estrutura. Contudo, respeitamos a sugestão mas reiteramos a proposta das duas estruturas onde uma é na perspectiva macro organizacional e outra na perspectiva micro organizacional.

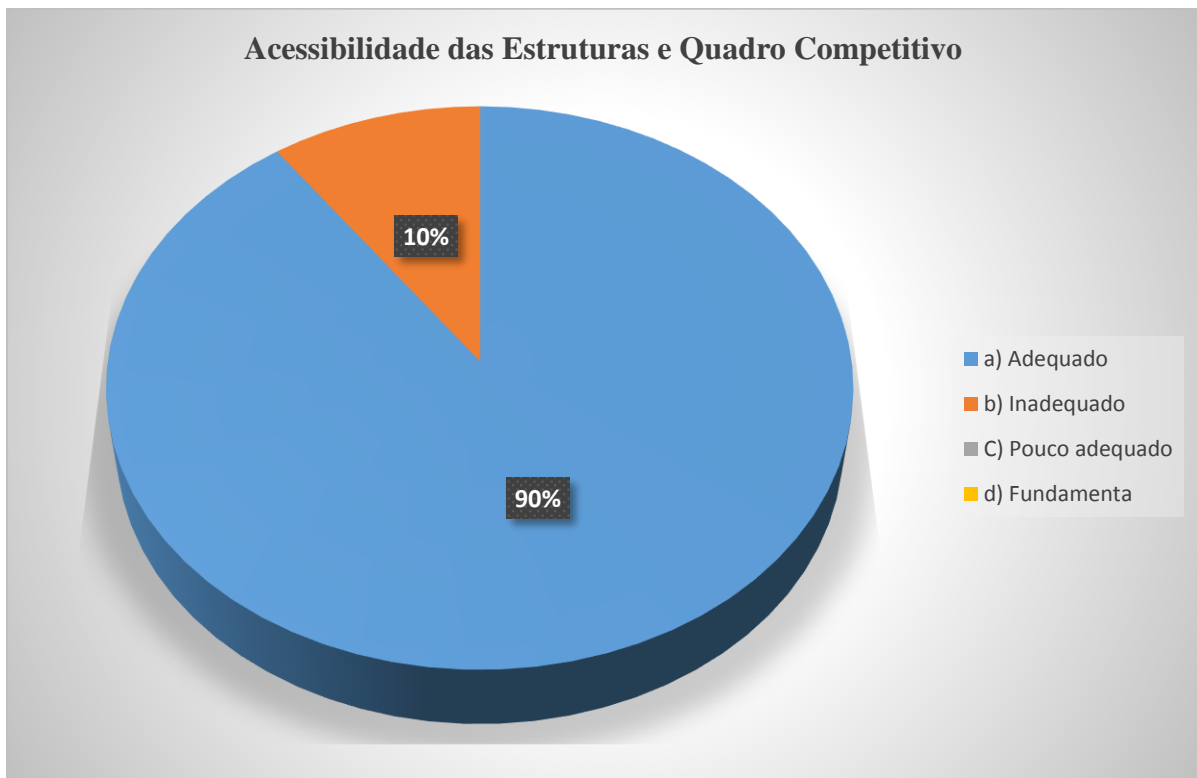


Gráfico 7: Acessibilidade das estruturas e quadro competitivo da CADIESM e do CAJU

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a questão 8 segundo a qual se julgava a proposta aplicável no contexto geográfico em estudo, dos resultados apurados também uma maioria absoluta de 100% indicou para adequado, prevalecendo deste modo a unanimidade a ideia de aplicação da proposta.

Vale referencial que das questões de 2 a 8 não houve nenhum registo do código “d” para efeitos de fundamentação.

E, quanto a última questão 9 chamados a expressarem as considerações finais e gerais a volta da estrutura organizacional e do quadro competitivo, pode-se registar as seguintes contribuições abaixo:

- Estruturas bem elaboradas e adequadas para as IES;
- Muito importante para os estudantes terem oportunidades de desenvolvimento desportivo;
- Fusão das sub-comissões de segurança e sub-comissão de saúde e higiene, e definir como sub-comissão Médica no Comité Administrativo dos Jogos Universitários;
- A Estrutura está adequada. Deve se evitar duplicação de estruturas sob pena de dispersar actividades. Deve ser legitimada e sobretudo fazer as coisas acontecerem;
- A proposta está muito bem elaborada, onde a melhor forma de avaliar e fazer a apreciação operacional seria uma implementação piloto ou discussão com os órgãos e instituições que farão parte de CAJU;
- Estrutura funcional, mas há que ter critérios rigorosos para a selecção das pessoas a serem integradas na estrutura.

Das principais alterações acolhidas e efectuadas no objectivo da estrutura organizacional como contribuição dos especialistas foi impulsionar o desenvolvimento do desporto universitário somente entre as IES da cidade e província de Maputo, na perspectiva de acção, contra a ideia inicial que indicava impulsionar a gestão do desporto universitário entre as IES, que segundo os mesmos não dava indicação de acção.

De seguida, passamos a apresentar na tabela 5, do quadro resumo dos resultados que espelham a opinião dos especialistas.

Tabela 5: Resumo dos resultados de opinião dos especialistas

N/0	Questões colocadas	Adequado	Inadequado	Pouco adequado	Total %
	Objectivos	100%	-	-	100
2	Estrutura Organizacional CADIESM	100%	-	-	100
3	Avaliação funcional da CADIESM	100%	-	-	100
4	Quadro competitivo da CADIESM	100%	-	-	100
5	Factores de desenvolvimento	100%	-	-	100
6	Termos de responsabilidade CAJU	100%	-	-	100
7	Acessibilidade	90%	10%	-	100
8	Aplicabilidade geográfica	100%	-	-	100

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.5 Proposta de estratégia de financiamento

Uma das componentes para a viabilização de um projecto, prende-se com o micro, meso ou macro financiamento, dependendo de determinada realidade sócio-geográfica, sem contudo descurar outros factores.

Para efeitos de arrecadação de fundos que possam contribuir também para o sustento do projecto vendável, sem descurar outras iniciativas existentes ou que possam advir, podem ser vistos em seis prismas, a saber: (i) quota anual as IES e/ou associações, (ii) criação de 3 categorias de quotas para empresas públicas e privadas, (iii) quotização alumine; (iv) *naming* dos eventos (direito de atribuição de nome do parceiro no evento), quotização de pessoas singulares (v); e (vi) *marchandising* de produtos e artigos ligados ao projecto.

Um breve ensaio de dotação orçamental de funcionamento administrativo pode ser visualizado no apêndice 11, sendo que a produção e realização dos eventos são tratados caso a caso. O ensaio em alusão, não veda as demais iniciativas que possam advir.

6.2.6 Futuras pesquisas

Com vista a uma possível continuidade e melhoramento das futuras pesquisas no âmbito da intervenção no desporto universitário, vão aqui algumas recomendações:

- Fazer um estudo comparativo entre as IES públicas e as IES privadas do ponto de vista de investimentos e movimentação desportiva com uma amostra maior possível;
- Realizar um estudo equiparado que abarque as IES das zonas sul, centro e norte do País;
- Analisar a evolução do quadro histórico do desporto universitário em Moçambique;
- Avaliar o impacto e modelos de financiamento do desporto universitário;
- Determinar os ganhos do desporto universitário na imagem institucional e imagem do país;
- Rever o quadro normativo e a política desportiva nas Instituições do Ensino Superior, e
- Fazer um estudo de caracterização das IES no que toca aos hábitos de prática de actividade física e desportiva, bem como o levantamento das condições existentes para a prática de actividade física e desportiva.

BIBLIOGRAFIA

1. ADCROFT, A. & TECKMAN, J. (2009). “*Taking Sport Seriously, Management Decision*”, 47 (1): 5-13. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/235305835 Taking-sport_seriously?](https://www.researchgate.net/publication/235305835_Taking-sport_seriously?) Acessado em 14 de Janeiro de 2017.
2. ARMSTRONG, C.E. & SHIMIZU, K. (2007). “*A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm*”. *Journal of Management*, 33(6): 959-986.
3. ARRAYA, M. & PELLISSIER, R. (2013). *Productivity measurement in a sports organization*. *Southern African Business Review* 01/2013, 17(1): 98-127.
4. Australian Sports Commission. (2006). *Strategic plan 2006–2009*.
5. BRESSAN, P., LUCENTE, A. e LOUZADA, R. (2014). *Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube*. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa-PR. Cine Teatro Ópera. 22 a 26 de Setembro.
6. BORRAGINE, S. de O. F., TEOTÔNIO, A. C., LOPES, P. C., e FERRAZ, T. M. (2010). *Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física*. *Revista Digital*. Buenos Aires, Año 15, Nº 147, Agosto.
7. CARLOS P. COLAÇO; LEANDRO A. FLECK (2009). *Estratégias do desporto universitário: um estudo de caso sobre o desporto em universidades portuguesas*. *Rev. Port. Cien. Desp.* v.9 n.2 Porto nov. 2009.
8. CARVALHO, G. (2001). *Desporto Universitário. Análise e caracterização dos serviços desportivos de seis universidades públicas do Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
9. CHALLADURAI, P. (1992). “*A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management*”. *Journal of Sport Management*, 6. 38-51.

10. CHIAVENATO, I. (1987). “*Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*”. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill. Disponível em <https://www.marilia.unesp.br/Home/.../texto-estruturas-organizacionais-conceitos.doc> - Acessado em 19 de Março de 2017.
11. CARLOS P. Colaço; LEANDRO A. Fleck (2009). *Estratégias do desporto universitário: um estudo de caso sobre o desporto em universidades portuguesas*. Rev. Port. Cien. Desp. v.9 n.2 Porto nov. 2009.
12. CUNHA, L. (2003). *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
13. FAIR-PLAY (2003). In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Porto: Porto Editora, 2003-2017. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/fitness>. Acessado em 20 de Setembro de 2017.
14. FERREIRA, M. A. de A., VALENTE, R. M., BARROS, J. F. S. e DUTRA, J. S. (2013). *Revista Eletrônica Gestão e Serviços* v3, n.2/v4, n.1, pp. 560-586, Janeiro / Junho 2013 ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/.../3581>. Acessado em 24 de Fevereiro de 2017.
15. FIREA, E. (1983). *The Romanian Concept of Physical Education and University Sports among Students – compulsory and non compulsory activities*. XII FISU Conference. Edmondo.
16. FISU. (s.d). FISU History. “*International University Sports Federation*”. Disponível em: <http://www.fisu.net/en/FISU-history-3171.html>. Acessado em 11 de Novembro de 2016.
17. FITNESS (2003). In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Porto: Porto Editora, 2003-2017. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/fitness>. Acessado em 20 de Setembro de 2017.

18. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (1999). *Plano Nacional de Extensão (1999-2001)*. Brasília. SESU/MEC.
19. GRAVES, D. (2007). “*Thomas Arnold changed Rugby*”. Disponível em <http://www.christianity.com/church/church-history/timeline/1701-1800/thomas-arnold-changed-rugby-11630327.html>. Acessado em 14 de Novembro de 2016.
20. GONÇALVES, C. (2017). *Fonte oral: Gestor Desportivo Sénior da Universidade Eduardo Mondlane*.
21. IOC (2017). Disponível em: <https://www.olympic.org/the-ioc> - Acessado em 15 de Maio de 2017.
22. JANUÁRIO, C. (1992). *O Pensamento do Professor: Relação entre as Decisões Pré-Interactivas e os Comportamentos Interactivos de Ensino em Educação Física*. Dissertação de Doutoramento. FMH-UTL, pp. 100-158.
23. KAY, P. (1999). “*Desporto no Ensino Superior*”. *Ludens* 15, 1/2: 60 – 64. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?> – Acessado em 09 de Setembro de 2016.
24. Hatzidakis, G. (2006). “*Esporte Universitário*”. Pp. 1019-1021. In DA COSTA, L. (Org.) (2006) – *Atlas do Esporte no Brasil*. CONFEF, Rio de Janeiro/RJ. 2006. Tomado em <<http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/72.pdf>>. Acessado em 20/09/2016.
25. KAY, P. (1997). *O Desporto no Ensino Superior em Portugal. O Desporto em Portugal – Opções e Estratégias de Desenvolvimento*. Lisboa. II Congresso de Gestão do Desporto.
26. MARTINS, M. (2013). *Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de mestre em gestão do desporto – organizações desportivas*.
27. Ministério da Educação (2012). *Plano Estratégico do Ensino Superior 2012-2020*, Imprensa Universitária, 1000 exemplares, nº de registo: 7567/RLIND/2012, Maputo-Moçambique.

28. MINTZBERG, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
29. NUNES, A. L. P. F.; Silva, M. B. C. (2011). “A extensão no ensino superior e a sociedade”. *Mal – Estar e Sociedade*, ano IV, n. 7 – Barbacena, julho/dezembro 2011, p. 119 – 133. Disponível em: <http://www.uemg.br/openjournal/index.php/malestar/article/view/60>. Acessado em 14 de Janeiro de 2017.
30. OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de (2002). *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. 13º ed. São Paulo: Atlas.
31. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2003) – *Fundamentos da Metodologia Científica*. Editora Atlas. 5ª Edição. 311p.
32. MASTERALEXIS, L.P., BARR, C.A., & HUMS, M.A. (2008). “*Principles and practice of sport management*”. (3d Ed.). Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/235305835_Taking-sport_seriously? Acessado em 14 de Janeiro de 2017.
33. Ministério da Educação (2012). *Plano Estratégico do Ensino Superior 2012-2020*, Imprensa Universitária, 1000 exemplares, nº de registo: 7567/RLIND/2012, Maputo-Moçambique.
34. Ministério da Educação (2012). *Colectânea de Legislação do Ensino Superior*. Nº de Registo: DICES – MINED, 1000 tiragem, Maputo.
35. MOLINA, N. (2001). *Pesquisa Qualitativa na Educação Física: Alternativas Metodológicas*. Porto Alegre: Sulina.
36. MOREIRA, R. L. (2016). Dissertação sobre A GESTÃO DO DESPORTO UNIVERSITÁRIO NA UFOP: “*Da Educação Física Obrigatória no Ensino Superior ao Desporto de Rendimento: a Organização do Desporto Universitário na Perspetiva dos Atletas*”. Porto.

37. NHAMBIU, J. P. (2017). Palestra: “*Desafios do Ensino Superior em Moçambique no Processo da Construção da Paz e Democracia*”. Anfiteatro da Universidade Técnica de Moçambique, proferida pelo Ministro da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional. 22 de Maio, Maputo.
38. PINTO, R. (2017). *Teorias das Organizações*. Disponível em: http://www.robertopinto.com.br/uploads/pdf/teoria_das_organizacoes.pdf - Acedido em 01 de Novembro de 2017
39. PIRES, G. (1996). *Desporto e Política - Paradoxos e Realidades*. Coleção Gestão do Desporto, Edição o Desporto Madeira, pp. 265-364.
40. PIRES, G. e LOPES, J. (2001). “*Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções*”. Revista Portuguesa do Desporto, 2001. Vol. 1, nº 1, 88-103. Disponível em http://www.fade.up.pt/rpcd/_arquivo/RPCD_vol.1_nr.1.pdf. Acessado em 16 de Fevereiro de 2017.
41. PIRES, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. APOGESD.
42. PIRES, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto - O jogo de Zeus*. Porto, Porto Editora.
43. QUIVY, R. & CAMPENHDOUT, L.V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Edição, Gradiva, Lisboa, pp. 109-191.
44. RAGAGELES, A. (2005). *Estudo da Intervenção Pedagógica: Valorização da Intervenção em Ambiente Escolar e Federado*. Dissertação Apresentada Com Vista à Obtenção do Grau de Mestre em Gestão da Formação Desportiva. UTL-FMH, pp 58-81.
45. RAJÁ, E. D.O. (2010). *Alternativas sustentáveis de financiamento a longo prazo de Instituições Públicas de Ensino Superior. O caso da Universidade Eduardo Mondlane*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Moçambique, Maputo.

46. RIOS, S. M. D. G. (2015). *Dissertação sobre Gestão do Desporto Universitário. Relatório de Estágio Profissionalizante no Centro de Desporto da Universidade do Porto*. Setembro, Porto.
47. ROSÁRIO, L. (2008). “*O desporto e a universidade*”, apresentado no congresso promovido pela Associação Portuguesa de Imprensa em Maputo, decorrido de 12 a 14 de Setembro de 2008. Disponível em <http://ispu.blogspot.com/2008/09/o-desporto-e-universidade.html> - acessado em 04 de Dezembro de 2016.
48. SARMENTO, J.P. (2002). *Qualidade de gestão das instalações e novo perfil do gestor desportivo* In: Associação de Municípios do Distrito de Évora (Ed.) Seminário Internacional de Equipamentos Desportivos – Novas Perspectivas de Gestão. Évora: AMDE, 92-96
49. SEBRAE (2015) – “*Use a Matriz F.O.F.A para Corrigir Deficiências e Melhorar sua Empresa*”. Site oficial do SEBRAE. Postado em 04/12/2015 na seção Planeamento Estratégico. SEBRAE, 2015. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acessado em 11 de Maio de 2017.
50. SCHERMERHORN JR., John R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
51. SECCHI, L (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública, RAP – Rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar./Abr.*
52. SGARBI, A. (2014). “*Como Construir uma Hipótese de Trabalho e Apresentar Bem a sua Pesquisa*”. Disponível em: <http://pesquisatec.com/new-blog/2014/5/13/como-construir-uma-hiptese-de-trabalho-e-apresentar-bem-a-sua-pesquisa>. Acessado em 10 de Junho de 2017.
53. SILVA, L. L.; Machado, R. P. T; Dias, P. S. (2014) – *Fatores Motivacionais para a Prática do Desporto Universitário*. Revista digital EFDeportes, ano 19, nº 191, Abril

- de 2011. Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd191/fatores-motivacionais-do-desporto-universitario.htm>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2017.
54. SILVA, O. D. da (1997). O que é a extensão universitária? Palestra proferida no II Simpósio Multidisciplinar “*A Integração Universidade-Comunidade*”. Disponível em: <http://www.ecientificocultural.com/ECC3/oberdan9.htm>. Acessado em 08 de Junho de 2017.
55. SOFIA, M. D. G. Rios (2015). “*A Gestão do Desporto Universitário no Porto*”. Relatório de dissertação de estágio profissionalizante no Centro de Desporto da Universidade do Porto.
56. SOUSA, J. C. de (2015). “*Desporto de Formação em Moçambique – Caminhos e Alternativas*”. Gráfica Matolense. Registo: 8535/RLINLD/2015 – Maputo.
57. STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward (1992). *Administração*. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB.
58. TABORDA, A. (2007). “*Novos Gurus da Gestão. Desportistas e Humoristas estão entre os mais procurados pelas empresas. Saiba quanto custa contratar Scolari ou Tochas*”. Disponível em: http://pedrotochas.com/wp-content/uploads/2015/12/novos_gurus_parte_1.pdf - Acessado em 07 de Março de 2017.
59. TOLEDO, R. (2006). “*Gestão do Esporte Universitário: uma importante estratégia de marketing para as universidades*”. São Paulo: Aleph. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?> – Acessado em 10 de Setembro de 2016.
60. TRIVIÑOS AN (1987). “*Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*”. São Paulo: Atlas.
61. UNESCO (1978). “*Carta Internacional de Educação Física e Desporto*”. Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura, 20ª Sessão, Paris.

62. Viñas, F. F., Rodríguez, G. N. e Luna, N. G. (2008). *Metodologia de la investigación en ciencias sociales*. Primera Edición México. Grupo Editorial Patria.

Legislação, despachos, resoluções, sites das IES e jornais:

63. Moçambique. Constituição da República, 1990.

64. Moçambique. Constituição da República de Moçambique, 2004.

65. Moçambique. Lei De Desportos, Lei 11/2002 de 12 de Março.

66. Moçambique. Decreto 3/2004 de 29 de Março, Regulamento da Lei do Desporto.

67. Moçambique, Lei do Ensino Superior nº 27/2009, Publicada no BR nº 38, I Série, de 29 de Setembro.

68. Moçambique. Decreto nº 49/2013, Regulamento do Seguro Desportivo.

69. Moçambique. Decreto nº 29/2013, Regulamento de Segurança nos Recintos Desportivos.

70. Moçambique. Decreto nº 93/2013, Regulamento de Medicina Desportiva.

71. Moçambique. Decreto nº 93/2013, Regulamento de Construção de Infra-Estruturas Desportiva.

72. Moçambique. Boletim da República – Suplemento: III Série – Número 34, de 21 de Agosto de 2008, Estatutos da Associação do Desporto Universitário da Cidade de Maputo.

73. Moçambique. Estratégia de Implementação da Política do Desporto, 2013.

74. Moçambique. Regulamento de Licenciamento e Funcionamento das Instituições de Ensino Superior.

75. Moçambique. Resolução nº 8/95 de 22 de Agosto, Política Nacional de Educação.

76. Moçambique. Resolução nº 59/2011, Política do Desporto.
77. Moçambique. Regulamento Geral do Desporto Escolar, 1999.
78. Universidade Eduardo Mondlane. Despacho do Magnífico Reitor N.116/RT/99, Maputo – Moçambique.
79. Universidade Eduardo Mondlane. Resolução Nº 03/CUN/2005 de 11 e 12 Maio e 16 e 30 de Junho, Maputo – Moçambique.

Sites:

80. <http://www.africauniversitiesports.com/> - acessado em 03 de Novembro de 2016.
81. <http://www.mctestp.gov.mz/sites/default/files/sites/default/files/doc/Dados%20Estatisticos%202015.pdf> – Acessado em 09 de Maio de 2017
82. <http://comiteolimpicoportugal.pt/nova-carta-internacional-da-educacao-fisica-e-do-desporto/> - Acessado em 17 de Março de 2017.
83. <http://www.mec.gov.mz/EDUCA/Pages/Ensino-T%C3%A9cnico-Profissional.aspx> – Acessado em 15 de Maio de 2017.
84. <http://www.mec.gov.mz/EDUCA/Pages/Ensino-Secund%C3%A1rio-Geral.aspx> - Acessado em 15 de Maio de 2017.
85. A POLITÉCNICA - www.apolitecnica.ac.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
86. ESNM - <https://escola.mmo.co.mz>. Acessado em 05 de Maio de 2017
87. ESJ - <https://escola.mmo.co.mz>. Acessado em 05 de Maio de 2017
88. ISAP - www.paginasamarelas.co.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
89. ISARC - www.isarc.edu.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
90. ISCTEM - www.isctem.ac.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017

91. ISCISA - www.iscisa.ac.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
92. ISCAM - www.iscam.ac.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
93. ISGECOF - www.isgecof.ac.mz; ead.isgecof.edu.mz. Acessado em 05 de Maio de 2017
94. ISUTC - www.transcom.co.mz , Acessado em 28 de Abril de 2017
95. UEM - www.uem.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
96. UDM - www.udm.ac.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
97. UNITIVA - www.unitiva.ac.mz. Acessado em 28 de Abril de 2017
98. USTM - ustm.ac.mz. Acessado em 05 de Maio de 2017
99. Domingo, (2016). *Ajuda a Adiar Certos Desejos*, Domingo, Ano XXXV, Número 1793, Sociedade pág. 13, 30 de Outubro de 2016, Sociedade do Notícias, S.A.; Maputo – Moçambique.
100. AIM (2011). Guebuza diz que Participação de Moçambique nas Universiadas devia ser mais Expressiva. Disponível em: <http://noticias.sapo.mz/aim/artigo/197711082011184547.html> - acessado em 09 de Agosto de 2017.

Apêndice 1: Guião de questionário destinado aos estudantes

Caro estudante!

Focada na busca de soluções com vista ao desenvolvimento do desporto universitário, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) está a realizar um diagnóstico sobre a gestão organizacional do desporto nas Instituições de Ensino Superior no contexto moçambicano.

O presente questionário insere-se para efeitos de trabalho de fim do curso. As suas respostas são anónimas e confidenciais e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo, pelo que agradecemos, desde já, a sua colaboração.

*Nota: Este questionário deverá ser respondido apenas por **estudantes** das instituições de ensino superior.*

Nas questões seguintes preencha os espaços vazios e/ou assinale com um (X) a opção mais correcta.

1. Qual é o nome da sua Instituição?					
a) Nível (ano)?		b) Curso?			
2. Sexo?					
	a) Masculino		b) Feminino		
3. Qual é a sua Idade?					
a) 17 à 25 anos		b) 26 à 33 anos	c) Acima de 34 anos		
4. Pratica alguma modalidade desportiva?					
	a) Sim		b) Não		
5. Se respondeu que sim na questão 4, diga com que regularidade:					
a) Uma vez por semana		b) Entre uma a três vezes por semana			
c) Todos os dias da semana		d) Outro:			
e) Se não, porquê?					
6. A direcção da reitoria da sua instituição dá importância as actividades desportivas?					
a) Sim		b) Não	c) Não tenho conhecimento		
7. Existe na sua instituição alguma unidade/direcção ou a figura de um responsável de nível central/topo que responde pelos serviços desportivos?					
a) Sim		b) Não	c) Não tenho conhecimento		
8. Na sua opinião, qual é o estágio actual do desporto universitário (competição entre as instituições do ensino superior)?					
a) Muito bom	b) bom	c) suficiente	d) medíocre	e) mau	f) desconheço

9. Considera pertinente a criação de uma nova organização desportiva universitária?	
a) Sim	b) Não
c) Justifique: _____	

10. Qual seria o tipo de estrutura de trabalho a adoptar dessa organização desportiva universitária?				
a) Amadores	b) Curiosos	c) Profissionais a tempo parcial	d) Profissionais a tempo inteiro	e) Não tenho opinião

11. Qual é a modalidade desportiva que gostaria de ver a evoluir numa competição desportiva universitária?				
a) Voleibol	b) Futsal	c) Basquetebol	d) Futebol-11	
e) Xadrez	f) Modalidades de combate:	g) Outra (por favor especificar):		

12. Em que dia da semana acha que deve ter lugar esse competição desportiva universitária?				
a) 2ª-feira	b) 3ª-feira	c) 4ª-feira	d) 5ª-feira	
e) 6ª-feira	f) Sábado	g) Domingo	h) Feriado	

13. Em que local acha que deve se realizar essa competição desportiva universitária?				
a) Nas instituições de ensino superior	b) Nos bairros	c) Nos clubes		
d) Outro (por favor especificar): _____				

14. Com que regularidade ou em que época?				
a) Mensalmente	b) Trimestral	c) Outro (Por favor especificar)		
d) Semestralmente	e) Nas férias inter-semestrais			

15. Em que período do dia?	a) Matinal	b) Vespertino	c) Nocturno
-----------------------------------	------------	---------------	-------------

16. Na sua opinião, qual seria a designação dessa competição desportiva universitária?				
a) Copa universitária	b) Liga universitária	c) Jogos universitários	d) Outro	e) Qual?

17. Quanto é que as instituições deveriam pagar (taxa de inscrição) por cada equipa pelos serviços da organização desportiva universitária?				
a) Até 3.000	b) Entre 3.000 a 6.000	c) Entre 6.000 a 9.000	d) Entre 9.000 a 12.000	e) Acima de 12.000

18. A ter que se cobrar as entradas, quanto é que acha que devia ser o bilhete de ingresso num espectáculo desportivo dessa organização universitária?				
a) Até 50	b) Entre 50 a 150	c) Entre 150 a 300	d) Entre 300 a 500	e) Acima de 500

19. Outros comentários e/ou observações que não tenha sido abordado e que pretende expressar:				
<hr/> <hr/> <hr/>				

Maputo, Fevereiro de 2017

Apêndice 2: Guião de questionário destinados aos gestores dos serviços desportivos das IES

Prezado(a) Gestor(a) Desportivo!

Focada na busca de soluções com vista ao desenvolvimento do desporto universitário, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) está a realizar um diagnóstico sobre a gestão organizacional do desporto nas Instituições de Ensino Superior no contexto moçambicano.

O presente questionário insere-se para efeitos de trabalho de fim do curso. As suas respostas são anónimas e confidenciais e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo, pelo que agradecemos, desde já, a sua colaboração.

Nota: Este questionário deverá ser respondido apenas por gestores desportivos das IES.

Nas questões seguintes preencha os espaços vazios e assinalando com um (X) a opção correcta ou que melhor se aplica para o seu caso.

1	Sexo?	a) Masculino	<input type="checkbox"/>	b) Feminino	<input type="checkbox"/>
2	Idade?	a. 20 – 30 anos	<input type="checkbox"/>	b. 30 – 40 anos	<input type="checkbox"/>
		c. 40 – 50 anos	<input type="checkbox"/>	d. acima de 50 anos	<input type="checkbox"/>
3	Qual é o seu último nível académico?	a. Doutorado	<input type="checkbox"/>	b. Mestre	<input type="checkbox"/>
		c. Licenciado	<input type="checkbox"/>	d. Ensino médio	<input type="checkbox"/>
		e. Instituto médio	<input type="checkbox"/>	f. Ensino básico	<input type="checkbox"/>
		g. Outro	<input type="checkbox"/>	h. Qual?	_____
4	Área de formação académica:	a. Gestão desportiva	<input type="checkbox"/>	b. Educação física e desporto	<input type="checkbox"/>
		c. Gestão em:	<input type="checkbox"/>	_____	
		c. Outra?	<input type="checkbox"/>	d. Qual?	_____
		e. Não aplicável <input type="checkbox"/>			
5	Praticou desporto? Se sim, indique também a modalidade desportiva que mais se sobressaiu.	a. Federado	<input type="checkbox"/>	b. Comunitário	<input type="checkbox"/>
		c. Escolar	<input type="checkbox"/>	d. Não	<input type="checkbox"/>
		e. Modalidade _____			
6	Nome da IES:	N.B. IES = Instituições de Ensino Superior			
7	Indique a designação da sua função na organização:	_____			

8	Há quanto tempo exerce essa função?																						
	a. > 3 anos	<input type="checkbox"/>	b. 4-9 anos	<input type="checkbox"/>	c. 10-15 anos	<input type="checkbox"/>	d. 16-21 anos	<input type="checkbox"/>	e. mais de 22 anos	<input type="checkbox"/>													
9	É remunerado por essa função?																						
	a. Sim	<input type="checkbox"/>	b. Não	<input type="checkbox"/>	c. As vezes	<input type="checkbox"/>																	
10	Para além dessa função desempenha uma outra actividade de rendimento?																						
	a. Sim	<input type="checkbox"/>	b. Não	<input type="checkbox"/>	c. Talvez	<input type="checkbox"/>																	
	d. Porquê? _____																						
11	Você concorda com a afirmação abaixo indicado?																						
	Gestão desportiva é o processo que assume a responsabilidade de planificação e regulação dentro de uma organização, com recursos humanos, materiais e infra-estruturas, afim de concretizar os objectivos estabelecidos. Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Se não, dê a sua opinião. _____																						
12	Enumere em ordem de importância de 1 a 5 as seguintes capacidades de um gestor desportivo.																						
	a. Desejo de aprender	<input type="checkbox"/>	b. Saber	<input type="checkbox"/>	c. Saber fazer	<input type="checkbox"/>	d. Excelência na intervenção	<input type="checkbox"/>	e. Implementação de transformações	<input type="checkbox"/>													
13	Na sua opinião, acha que necessita de alguma capacitação de aperfeiçoamento do seu desempenho?																						
	a. Sim	<input type="checkbox"/>	b. Não	<input type="checkbox"/>	c. Não tenho opinião	<input type="checkbox"/>																	
	d. Em qual das áreas: Âmbito desportivo <input type="checkbox"/> Âmbito da gestão <input type="checkbox"/>																						
	e. Tópicos? _____ _____ _____ _____																						
14	Mencione as 3 competências de um gestor desportivo do século XXI.																						
	1. _____			2. _____			3. _____																
15	Enumere em ordem de importância (1 a 12) as seguintes habilidades directivas de um gestor desportivo.																						
	a. Gestão de mudanças	<input type="checkbox"/>	b. Criatividade	<input type="checkbox"/>	d. Tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	e. Organização do trabalho	<input type="checkbox"/>	f. Comunicação	<input type="checkbox"/>	g. Inteligência emocional	<input type="checkbox"/>	h. Delegação de tarefas	<input type="checkbox"/>	i. Administração do tempo	<input type="checkbox"/>	j. Proactividade	<input type="checkbox"/>	l. Trabalho em equipe	<input type="checkbox"/>	m. Capacidade de negociação	<input type="checkbox"/>	n. Liderança
16	Outros comentários e observações que não tenham sido abordados e que pretende expressar:																						
	----- -----																						

Muito obrigado pela sua pronta colaboração.

Maputo, Fevereiro de 2017

Apêndice 3: Guião de entrevista semi-estruturada dos gestores dos serviços desportivos

Caro gestor desportivo da IES!

Focada na busca de soluções com vista ao desenvolvimento do desporto universitário, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) está a realizar um diagnóstico sobre a gestão organizacional do desporto nas Instituições de Ensino Superior no contexto moçambicano.

A presente entrevista semi-estruturada insere-se para efeitos de trabalho de fim do curso. As suas respostas são anónimas e confidenciais e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo, pelo que agradecemos, desde já, a sua colaboração.

1. Como se designa a unidade/direcção dos serviços desportivos da sua instituição e qual é a estrutura/composição dos recursos humanos?
2. Qual é o orçamento global alocado anualmente ao sector do desporto da sua instituição e como é feita a sua gestão?
3. Quais os materiais, equipamentos e infra-estruturas desportivas disponíveis na sua instituição?
4. Qual é a designação do movimento desportivo, modalidades desportivas envolvidas e quando é que as actividades decorrem?
5. Qual é o número de participantes (estudantes) envolvidos na movimentação desportiva da Vossa instituição?
6. Avalie o actual estágio do desporto universitário a nível da sua instituição e a nível inter-institucional.
7. Sabendo da existência da Associação do Desporto Universitário da Cidade de Maputo e da Federação Desportiva do Ensino Médio e Superior, como avalia o desempenho do trabalho das mesmas?
8. Quanto a junção do ensino superior, médio e técnico profissional na mesma federação e associação, acha que deve prevalecer ou separar o ensino superior do médio e técnico profissional? Porquê?
9. No seu entender, acha que seria pertinente a criação de uma manifestação desportivas entre as instituições do ensino superior? Se sim, qual é que acha que deve ser o seu quadro organizacional e de competição? E qual seria a Vossa disponibilidade em cooperar?

Maputo, Fevereiro de 2017

Apêndice 4: Imagens Fotográficas de Eventos Desportivos na UEM com a participação de outras IES



Apêndice 5: Imagens fotográficas do campo polivalente do ISCAM



Estudantes em sessão de jogos amigáveis de futsal



Apêndice 6: Pavilhão Polivalente da USTM – Momentos da Desmontagem da Estrutura do Tecto – período matinal do dia 20 de Dezembro de 2016



Apêndice 8: Modelo de ficha de inscrição individual

Foto

a. Nome completo					
b. Naturalidade			c. Nacionalidade		
d. B.I./Pass. N°		e. Data de nascimento		/	/
f. Grupo sanguíneo		g. Estado civil		h. Altura	
i. Filiação:		pai	mãe		
j. Domicilio					
k. Local de trabalho		l. função			
m. Instituição de ensino					
n. Faculdade					
o. Curso		p. ano			
q. Pratica desporto?		sim	não	r. amador	s. federado
t. Outras informações que considera relevantes					
Declaração					
Declaro por minha honra que as informações acima citadas são verdadeiras tanto quanto, em consciência, é do meu conhecimento.					
O estudante					

Apêndice 9: Visão e Missão das IES

IES	Visão	Missão
ISCISA	Ser uma instituição de excelência com prestígio nacional e internacional na formação de Licenciados e Mestres na área da Saúde com qualidade, capazes de ajudar a resolver os problemas de Saúde das comunidades.	O ISCISA oferece uma formação científica e técnico profissional, atribuindo os graus de Licenciatura e Mestre através de certificados e diploma, respectivamente, podendo ainda, atribuir o grau de Doutor, desde que filiado a uma Universidade.
ISCTEM	Ser uma Instituição de excelência que, atenta às mudanças da sociedade, orientada para as necessidades do mercado e prestigiada pela qualidade de ensino, garante a formação de profissionais com elevada qualificação técnico-científica, empreendedores e possuidores de elevados valores de justiça e de ética profissional.	Formar com qualidade e desenvolver a actividade científica e de inovação relevante para o país, como resposta às necessidades e expectativas do processo de desenvolvimento da sociedade Moçambicana.
ISUTC	“... baseando-se na congregação de valências e de esforços, técnicos e financeiros, das empresas que a integram, tornar-se, a médio/longo prazo, numa instituição de referência, no país, nas áreas dos Transportes, das Telecomunicações e da Informática.”	“... contribuir para a reabilitação e modernização das estruturas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos das entidades que se congregam neste projecto e, de uma forma geral, apoiar as outras instituições do sector dos Transportes e das Comunicações nos âmbitos da formação, da auditoria e da consultoria.”

ISCAM	Liderar com excelência o processo de ensino e aprendizagem para profissionalização em contabilidade e auditoria, promovendo simultaneamente o desenvolvimento de competências-chave noutros domínios das ciências empresariais, a nível nacional e internacional.	Formar científica, técnica e culturalmente ao nível superior nos domínios da contabilidade, auditoria e administração; desenvolver o ensino e a investigação, procurando fazer a conjugação perfeita dos recursos existentes, de modo a promover, a competência funcional do indivíduo, quer como profissional, quer como cidadão.
USTM		Providenciar uma Educação de Qualidade com Maior Acesso, através da utilização da técnica e ciência, prestando serviços comunitários/públicos de interesse colectivo, sem fins lucrativos, promovendo assim o desenvolvimento económico, social, político e cultural de Moçambique.
UDM	A UDM visa a criação de núcleos de excelência que respondam aos desafios do desenvolvimento económico e social do país e da região.	Procurar estabelecer um equilíbrio no processo de formação entre os aspectos técnicos e humanísticos, em que o desenvolvimento das técnicas para o exercício profissional se harmonize com o compromisso social, cultural, ético e moral da sociedade.
ISARC	O ISARC reconhecido como instituição de ensino superior de prestígio nacional e regional, e de referência pelos elevados padrões de qualidade no ensino, aprendizagem, pesquisa, e na contribuição para a promoção e valorização das artes e da cultura no processo de desenvolvimento socioeconómico e político do país e da região.	Oferecer cursos de qualidade com enfoque interdisciplinar de graduação, pós-graduação e de outra natureza, através da utilização eficaz de recursos e de parcerias, ao público interessado em desenvolver as competências necessárias à criação, reflexão, pesquisa, realização, apreciação e gestão de diferentes domínios da arte e da cultura.

UEM	Ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação do conhecimento científico e na inovação, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão.	Produzir e disseminar o conhecimento científico e promover a inovação através da investigação como fundamento dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, educando as gerações com valores humanísticos de modo a enfrentarem os desafios contemporâneos em prol do desenvolvimento da sociedade.
A Politécnica		A Politécnica tem como missão, contribuir para a elevação do nível educacional, técnico científico e cultural dos moçambicanos, perseguindo os mais altos padrões de qualidade do ensino ministrado aos seus estudantes e da formação dos seus docentes e investigadores, perspectivando uma abordagem teórico-prática e profissionalizante das matérias.
ISAP		A formação de quadros qualificados figura como uma das principais prioridades no Programa do Governo de Moçambique. A criação de uma instituição de Ensino Superior em Administração veio responder a necessidade de capacitação em Administração Pública de dirigentes e quadros em funções de direcção e chefia com vista a elevação qualificação académica e técnico profissional dos funcionários em exercício na Administração Pública.

ISGECOF	<p>Promover a unidade na diversidade ética, linguística, religiosa, política e cultural, abertura às várias metodologias de ensino que enriquecem o trabalho didáctico, apreço e respeito pelos valores nacionais, conjugação pelo rigor científico e vigor da fé no exercício intelectual, participação activa dos estudantes no processo de ensino-aprendizagem, a promoção da pesquisa como actividade que acompanha todo o processo educativo, ciência e tecnologia.</p>	<p>Formar de forma integral tendo em conta todas as dimensões da pessoa, confiança e respeito do valor da pessoa humana e da sua consciência individual, participação consciente e activa no desenvolvimento social, político, económico e cultural do país, promoção da cultura de paz, democracia e dos direitos humanos, educação e o desenvolvimento humano.</p>
UNITIVA	<p>Tornar-se referência Nacional, Regional, e Mundial na formação académica e profissional sólidas para o desenvolvimento de oportunidades de emprego e empreendedorismo.</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento e formação permanente, de forma flexível e ao longo da vida, de técnicos nas áreas das Ciências de Gestão, de Direito e Ciências Económicas e Financeiras numa perspectiva multidisciplinar e conjugada às tecnologias Físico-químicas e Biotecnológicas.</p> <p>Garantir e propiciar uma formação na qual os conhecimentos transmitidos e as competências adquiridas sejam uma sólida preparação académica e profissional.</p>

ESNM	<p>Tornar a Escola Superior de Ciências Náuticas numa instituição de referência a nível nacional e internacional buscando o aproveitamento contínuo e inovando sempre.</p>	<p>Formar profissionais com qualificações técnicas e científicas em tecnologia marítima, segundo a convenção STCW 95 e EMENDAS de 2010, que norteia a formação e certificação dos marítimos, e a lei do subsistema do ensino em Moçambique.</p>
ESJ	<p>Proporcionar aos participantes uma oportunidade para actualização profissional, troca de experiências e networking e de acesso a novidades do domínio das ciências da comunicação.</p>	<p>Reflectir sobre o ensino e a pesquisa no domínio das ciências da comunicação.</p>
UP	<p>Tornar a UP uma instituição de ensino superior de referência em Moçambique, com processos de formação, pesquisa de extensão, de qualidade, enquadrados em currículos estruturados em padrões regionais e internacionais, com uma infra-estrutura física e laboratorial suficiente e moderna, a funcionar com padrões de gestão colegiais, transparentes e modernizados.</p>	<p>Formar a nível superior professores para todos níveis de ensino e de outros profissionais para área de educação e afins, a investigação e a extensão.</p>

Apêndice 10: Questionário de critério de especialistas

Prezado docente/gestor!

Focada na busca de soluções com vista ao desenvolvimento do desporto universitário, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) apresenta em apenso, uma proposta de estrutura organizacional e quadro competitivo dos jogos universitários para efeitos de confiabilidade e validação, pelo que solicitamos a sua importante opinião atinente ao assunto.

As suas respostas são anónimas, confidenciais, e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo, pelo que agradecemos, desde já, a sua colaboração.

A presente proposta de estrutura organizacional e quadro competitivo tem como objectivo impulsionar o desenvolvimento do desporto universitário somente entre as Instituições de Ensino Superior a nível da cidade e província de Maputo, sem prejuízo das entidades devidamente credenciadas para o efeito.

Que avaliação faz do objectivo? Comente:

Nas questões que se seguem assinala com um (X) a opção que melhor se aplica para o seu caso.

1. Dados individuais

Sexo	Masc.		Docente		Anos de experiência?		Licenciado		Doutor	
	Fem.		Gestor				Mestre		Não aplicável	

2. Como avalia a estrutura organizacional da direcção executiva da Co-Associação Desportiva das Instituições de Ensino Superior de Maputo (CADIESM) do ponto de vista operacional?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

3. Como avalia a estrutura organizacional do Comitê Administrativo dos Jogos Universitários (CAJU) do ponto de vista operacional?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

4. Quanto ao quadro competitivo da CADIESM, julga que pode ser funcional e prático?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

5. Como analisa a incorporação dos factores de desenvolvimento do desporto indicados em apenso?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

6. Os termos de responsabilidade resumo do CAJU considera-os abrangentes?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

7. Na sua opinião, julga as estruturas e o quadro competitivo acessíveis?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

8. Julga a proposta aplicável no contexto geográfico em estudo?

a) Adequado		b) Inadequado		c) Pouco adequado	
d) Fundamenta					

9. E por último, expresse as suas considerações finais e gerais a volta da estrutura organizacional e do quadro competitivo:

Muito obrigado pela sua colaboração.

Maputo, 30 de Junho de 2017

Apêndice 11: Breve ensaio de dotação orçamental de funcionamento administrativo

Ano					
N/0	Descrição	Qtd	Cust. unit.	Meses	Total (Mts)
01	Entradas				4,956,000.00
	a) Quotização anual IES	10	5,000	12	600,000.00
	b) Quotização pequena empresa	10	5,000	12	600,000.00
	c) Quotização média empresa	10	10,000	12	1,200,000.00
	d) Quotização grande empresa	10	15,000	12	1,800,000.00
	e) Quotização pessoa singular	10	1,000	12	120,000.00
	f) Quotização alumni	100	500	12	600,000.00
	g) Outros	10	300	12	36,000.00
02	Saídas				4,356,000.00
	a) Bens		130,000	12	1,560,000.00
	b) Serviços		200,000	12	2,400,000.00
	c) Outros	10%	33,000	12	396,000.00
Grande total (1+2)					600,000.00

N.B. As projecções avançadas, referem-se a angariação inicial de potenciais parceiros de cada um dos grupos identificados, onde as contribuições poderão ser mensais ou mesmo pagos numa única tranche.

Outrossim, as contra-partes de cada um dos parceiros, constará do regulamento de funcionamento interno do projecto proposto.

Maputo, Novembro de 2017

Anexo: Mapa de distribuição de ensino superior e respectivas delegações

