



Escola Superior de Ciências do Desporto
ESCIDE
Mestrado em Ciências do Desporto

Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva

Estratégia de Superação para o Planeamento e Organização de Eventos Desportivos nas
Instituições de Ensino Superior de Tete

Autor: José Tomo Meque Jorge Alberto Santos

Maputo, Dezembro de 2024



Escola Superior de Ciências do Desporto

ESCIDE

Mestrado em Ciências do Desporto

Estratégia de Superação para o Planeamento e Organização de Eventos Desportivos nas
Instituições de Ensino Superior de Tete

Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva

Autor: José Tomo Meque Jorge Alberto Santos

Orientador: Professor Doutor Luís Bertot Ortega

Dissertação submetida em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Desportiva pela Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane, orientado pelo Professor Doutor Luís Bertot Ortega.

Maputo, Dezembro de 2024

*“A única maneira de fazer um grande trabalho é amar o que você faz.
Se você ainda não encontrou, continue procurando.”
“Não se desespere. Assim como no amor, você saberá quando tiver encontrado.”
Steve Jobs (2005)*

*“Eu sou o senhor do meu destino.” “Eu sou o capitão da minha alma.”
In Invictus (1888).*

*Henley, W. E. (23/08/1849 – 11/07/1903)
citado por Mandela, N. (18/07/1918 – 05/12/2013)*

*“Os que fecham o caminho para revolução pacífica,
abrem caminho para revolução violenta.”
“Nossa revolução é pacífica, porém ... armada!”
Hugo Chávez (2003)*

Declaração de honra

Eu, **José Tomo Meque Jorge Alberto Santos** declaro por minha honra que, este trabalho nunca foi apresentado para obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que o mesmo constitui o resultado do meu labor.

Todas as fontes usadas para este trabalho foram citadas e constam na lista de referências.

Este trabalho é apresentado em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de Mestre, da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, 19 de Dezembro de 2024

José Tomo Meque Jorge Alberto Santos

Dedicatórias

Dedico este trabalho à todos meus antepassados (paternos e maternos) que espiritualmente apoiam sempre que preciso.

Em especial a minha esposa Isilda Joaquim Sales Cardoso pelas noites em claro de tanta preocupação e angústia, mas com certeza do meu regresso para os seus braços.

São extensivas aos meus filhos, sequenciados do mais velho ao mais novo, Karen Deisy dos Santos, Karihsma Desyr dos Santos, Lasko Maurício Guambe, Dafny Maurício Guambe, Khristen Isilda José Tomo dos Santos, aos meus irmãos, em particular ao meu mais novinho (Gouveia dos Santos) e cunhados que sempre foram o combustível que eu precisava para nunca perder a fé em relação ao desafio académico que me esperava para minha constante superação.

Com carinho é amor é dedicada em particular a minha mãe Deolinda Benjamim Meque (meu anjo da guarda) e ao meu pai Hilário Ilídio Jorge Alberto dos Santos (paz a sua alma).

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por iluminar o meu caminho, dando-me forças para tornar tudo possível de superação na minha caminhada, por abrir os meus olhos para novos horizontes que a vida pode proporcionar, bem como dar-me a oportunidade de estar nesta sala, hoje como um dos marcos para provar com exemplos quão a sua existência é muito importante na minha vida.

Em especial ao Professor Doutor Luís Bertot Ortega, da UEM, ao meu orientador neste trabalho, pelo incansável e mesurável esforço com o seu potencial técnico – académico na atenção em cada aspecto específico e relevante, caso a caso, durante todo processo que culminou com esta dissertação, usando das seguintes palavras “(...) *Dos Santos, Dos Santos, tudo que não entender, eu estou e estarei aqui para ajudar.*” “(...) *Não hesite em entrar em contacto para esclarecimentos.*”

À Doutora Lucília Bernardino Mangona, pelo voto de confiança em todo o processo académico, pela atenção pontual em relação às preocupações, dúvida, inquietação ou outro tipo de desconforto. A professora estava sempre perto, no momento certo e a orientar para fazer o certo, criando sempre uma abertura e sobretudo dando muita forte, dizendo ó “*Dos Santos! Você é capaz*”.

Ao corpo docente da UEM que fez parte desta segunda edição do curso de Ciências do Desporto, apoiando, principalmente os da especialidade de gestão desportiva, minha paixão, cada um com a sua forma única de transmitir o saber, trazendo a verdade da ciência com consciência académica, como parte do curso. Ensinaamentos para toda vida. Assim fez comigo a ciência neste Mestrado.

À todos profissionais da UEM, nomeadamente: o Corpo Técnico Administrativo presentes e virtuais, atendendo, cuidando, suportando e ajudando a superar todas preocupações.

Ao Professor Doutor Bernardo Miguel Bene, do Instituto superior Politécnico de Tete, (antigo e o primeiro Director Geral) e ao Especialista João Roque Maendaenda, (antigo Director-Geral Adjunto para de Área de Finanças) que a sua alma descanse em paz - ambos meus directores no Instituto Superior Politécnico de Tete por mais de 15 anos. Agradecer pelos votos (de ambos) de confiança pela concepção da Bolsa de Estudos para progressão dos meus estudos.

Às minhas amigas mais próximas pelo percurso da infância e de hoje (Cornélio André Macajo da Silva e João Laimone Adalima) pelo apoio social, e amigas a dra. Mimi R. Simão pelo carinho, atenção e presenças necessárias e finalmente a Quitéria que em conjunto estiveram a apoiar-me psicologicamente e emocionalmente sempre que precisava. Muito obrigado por tudo.

À Doutora Sandra José Patience pelos subsídios técnico - metodológicos e motivação em terno desta fase académica.

Ao meu colega de trabalho e amigo Mestrando Narciso Júlio Muchola, do Instituto Superior Politécnico de Tete pelo apoio na componente jurídica e emocional.

Ao colega do Instituto Superior Politécnico de Tete e colega do quarto na Residência – R8 da UEM, (o Mestrando) César Pensar pelo apoio na emocional e social e colega de vários momentos ao longo do curso (início até o fim).

Muito obrigado à todos que directa e indirectamente fizeram parte e contribuíram para o sucesso deste trilhada académica.

Sumário

1	<u>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</u>	1
1.1	<u>Fundamentação</u>	1
1.2	<u>Problema</u>	5
1.3	<u>Objectivos</u>	5
1.4	<u>Questões científicas</u>	6
1.5	<u>Justificativa</u>	6
1.6	<u>Estrutura da Dissertação</u>	8
2	<u>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA</u>	10
a)	<u>Benefícios Educacionais do Desporto Universitário</u>	21
b)	<u>Dimensões Estratégicas na Gestão Desportiva em IES</u>	23
3	<u>CAPÍTULO III: METODOLOGIA</u>	32
3.1	<u>Tipo de Pesquisa</u>	32
3.2	<u>Local de Estudo</u>	33
3.3	<u>Métodos de Colecta de Dados</u>	33
3.4	<u>Procedimento de Recolha de Dados - Etapa de Diagnóstico</u>	34
3.5	<u>Etapa de Intervenção (Pré - experimentação)</u>	34
3.6	<u>Análise de Dados</u>	35
a)	<u>Análise Quantitativa</u>	35
b)	<u>Análise Qualitativa</u>	35
c)	<u>Triangulação de Dados</u>	35
3.7	<u>Considerações Éticas</u>	36
3.8	<u>Limitações Metodológicas</u>	36
4	<u>CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS</u>	37
4.1	<u>RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ACTUAL</u>	37
4.2	<u>PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA A SUPERAÇÃO DOS GESTORES DESPORTIVOS DAS IES DE TETE</u>	42
4.2.1	<u>FUNDAMENTOS GERAIS DA ESTRATÉGIA DE SUPERÇÃO</u>	42
4.2.2	<u>OBJECTIVO GERAL</u>	43
4.2.3	<u>ESTRUTURA DA ESTRATÉGIA</u>	44
	<u>Etapa 4. Avaliação e Acompanhamento</u>	54
4.2.4	<u>REQUERIMENTOS</u>	57
4.2.4.1	<u>Requerimentos Metodológicos</u>	57

4.2.4.2 Requerimentos Logísticos	58
4.2.4. 3 Conexão entre Metodologia e Logística.....	59
<u>4.3. RESULTADOS DA PRÉ-EXPERIMENTAÇÃO</u>	60
<u>4.3.1 Descrição da Pré-experimentação</u>	60
<u>4.3.2 Procedimento</u>	61
<u>4.3.3 Resultados do Pré - teste</u>	62
<u>4.3.4 Resultados e Análise das Alterações Significativas do Pós - teste</u>	65
<u>4.3.5 Análise Estatística</u>	67
<u>5. CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES</u>	69
<u>5.1 CONCLUSÕES GERAIS</u>	69
<u>5.2 RECOMENDAÇÕES</u>	71
<u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</u>	A
Anexos 7: Apêndice 1. Questionário aplicado ao gestores	E
Apêndice 2. Questionário de competências para gestores desportivos	G
Apêndice 3. Guia de observação participativa	I
Apêndice 4. Guia de análise documental	K
Apêndice 5. Guia de entrevista semiestruturadas com 5 especialistas	M
Apêndice 6. Guia de Observação para análise execução de eventos desportivos	N
Anexos 8: Imagens	
Apêndice 1. Imagens de algumas infraestruturas desportivas	O
Apêndice 2. Imagens de algumas equipas desportivas	P

LISTA DE ABREVIATURAS

N	Abreviatura	Designação
1.	MCTESTP	Ministério de Ciências Tecnologia Ensino Superior e Técnico Profissional
2.	IES	Instituições de Ensino Superior
3.	ISPT	Instituto superior Politécnico de Tete
4.	ISPS	Instituto Superior Politécnico do Songo
5.	UZ Tete	Universidade Zambeze de Tete
6.	UZ Angónia	Universidade Zambeze de Angónia
7.	UniPúnguè	Universidade Púnguè
8.	UCM	Universidade Católica de Moçambique
9.	A Politécnica	Universidade Politécnica
10.	ISGECOF	Instituto Superior de Gestão, Economia, Contabilidade e Finanças
11.	MT	Mambos Team
12.	BIT	Brigada de Infantaria de Tete
13.	QBT	Quininas Basquetebol Team
14.	CREI	Centro Regional de Educação Inclusiva
15.	IIM	Instituto Industrial de Matundo
16.	CMCT	Concelho Municipal da Cidade de Tete
17.	SWOT	Strength, Weakness, Opportunities e Threats

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Designação do significado das cores nas tabelas	80
Tabela 2: Secção 1 - Dados Demográficos Análise quantitativa de dados	81
Tabela 3: Secção 1 - Formação Académica e Nível Académico	81
Tabela 4: Secção 3 - Experiências	81
Tabela 5: Secção 4 - Anos na função, natureza de instituição (pública e privada)	82
Tabela 6: Secção 5 - Formação e Capacitação em Gestão Desportiva	82
Tabela 7: Secção 6 - Avaliações	82
Tabela 8: Secção 6 - Avaliações	83
Tabela 9: Secção 7 - Dificuldades na Organização de Eventos Desportivos	83
Tabela 10: Secção 8 - Recursos que Limitam a Organização de Eventos Desportivos	83
Tabela 11: Quadro descritivo de Nível Académico	83
Tabela 12. Tabela de actividades dos gestores – entrevistados	99

RESUMO

A pesquisa teve como objectivo propor uma estratégia de superação para gestores desportivos das IES de Tete, com foco no planeamento e organização de eventos desportivos. A metodologia adoptada incluiu uma análise teórica para sistematizar os fundamentos que sustentam a superação de gestores, seguida de um diagnóstico do estado actual das necessidades de superação nas IES. A estratégia de superação proposta foi composta por *workshops* teóricos, mentorias individuais e simulações práticas, com o objectivo de aprimorar as competências dos gestores em áreas-chave como planeamento estratégico, gestão de recursos e execução de eventos. A eficácia da intervenção foi avaliada por meio de uma pré - experimentação, utilizando questionários, simulações de eventos e observação participativa. Os resultados demonstraram uma melhoria significativa nas competências dos gestores, com aumentos de 30% a 50% nas áreas de planeamento e execução de eventos, além de melhorias na gestão de recursos. Constatou-se que a estratégia de superação foi eficaz, proporcionando uma capacitação relevante e prática para os gestores desportivos. Conclui-se que actividades de superação contínua, com enfoque na prática e na mentoria, são fundamentais para o desenvolvimento de competências na gestão desportiva nas IES.

Palavras-Chave: *Superação, Gestão de eventos desportivos, Gestão desportiva, Instituições de Ensino Superior, Planeamento estratégico.*

ABSTRACT

The research aimed to propose a resilience strategy for sports managers of HEIs in Tete, focusing on the planning and organization of sports events. The methodology adopted included a theoretical analysis to systematize the foundations that support the resilience of managers, followed by a diagnosis of the current state of resilience needs in HEIs. The proposed resilience strategy consisted of theoretical workshops, individual mentoring and practical simulations, with the aim of improving the skills of managers in key areas such as strategic planning, resource management and event execution. The effectiveness of the intervention was evaluated through a pre-experimentation, using questionnaires, event simulations and participant observation. The results demonstrated a significant improvement in the skills of managers, with increases of 30% to 50% in the areas of event planning and execution, in addition to improvements in resource management. It was found that the resilience strategy was effective, providing relevant and practical training for sports managers. It is concluded that continuous improvement activities, with a focus on practice and mentoring, are fundamental for the development of skills in sports management in HEIs.

Keywords: *Improvement, Sports event management, Sports management, Higher Education Institutions, Strategic planning.*

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Fundamentação

A gestão desportiva no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) tem sido amplamente reconhecida nas últimas décadas, especialmente devido ao papel central que estas instituições desempenham na formação de futuros profissionais e na promoção de valores essenciais através do desporto. Pesquisas anteriores, como as de Lima e Ferreira (2016), destacam que o desporto nas IES vai além da competição, servindo como instrumento de formação integral dos estudantes e de fortalecimento das comunidades académicas. Esses autores enfatizam que o planeamento estratégico e a organização eficiente de eventos desportivos são pilares fundamentais para o sucesso de programas desportivos em instituições educativas.

A ideia de que o planeamento estratégico e a organização eficiente de eventos desportivos são pilares fundamentais para o sucesso dos programas desportivos em instituições educativas é amplamente corroborada por literatura especializada. Esses aspectos não apenas maximizam o impacto positivo do desporto, mas também promovem uma cultura de excelência organizacional nas IES.

Primeiramente, a gestão eficiente permite alinhar os objectivos dos eventos desportivos às metas institucionais. Segundo Chelladurai (2014), a eficácia da gestão desportiva está directamente relacionada à capacidade de conectar o desporto aos objectivos educacionais, sociais e culturais das IES. Dessa forma, eventos desportivos bem planeados não apenas promovem competição saudável, mas também integram os valores institucionais e criam um senso de pertencimento na comunidade académica.

Além disso, o planeamento estratégico ajuda a superar desafios como a limitação de recursos financeiros, materiais e humanos. Conforme Slack e Parent (2006) sugerem, a aplicação de práticas de gestão estratégica em organizações desportivas permite otimizar os recursos disponíveis e aumentar a eficiência operacional. No contexto das IES, isso é crucial para garantir a sustentabilidade de programas desportivos e seu impacto a longo prazo.

Outro ponto importante é a influência do desporto na formação integral dos estudantes. Para De Knop et al. (1999), os eventos desportivos em instituições educacionais não são apenas actividades recreativas, mas experiências formativas que promovem habilidades como liderança, trabalho em

equipe e resiliência. Tais competências são indispensáveis para o mercado de trabalho e para o desenvolvimento pessoal dos estudantes.

Por fim, a organização eficiente de eventos desportivos contribui para fortalecer o papel social das IES. De acordo com Chalip (2006), eventos desportivos bem organizados têm o potencial de unir comunidades, promover valores sociais e ampliar o impacto do desporto como ferramenta educacional. Assim, o desporto nas IES transcende a esfera competitiva, consolidando-se como um instrumento de transformação social.

No entanto, uma análise detalhada da literatura revela que, apesar dos avanços significativos, persistem lacunas no que se refere à superação e capacitação de gestores desportivos em contextos africanos, particularmente em Moçambique. Mendes (2019) demonstrou que abordagens tradicionais de ensino, como palestras teóricas isoladas, são insuficientes para lidar com os desafios práticos encontrados no terreno. Este autor propõe a utilização de métodos baseados em mentoria e aprendizagem experiencial, que promovem uma interação directa com situações reais e desenvolvem competências mais relevantes para a prática.

Um aspecto crucial destacado por Gomes (2022) é a necessidade de estratégias que combinem resiliência e inovação para enfrentar desafios emergentes, como os impostos pela pandemia de COVID-19. Durante este período, gestores desportivos foram desafiados a reestruturar completamente os seus planos, incluindo a adaptação a medidas de segurança rigorosas e a gestão de eventos em formatos híbridos ou totalmente virtuais. Essas mudanças sublinham a urgência de programas de superação que preparem gestores não apenas para o quotidiano, mas também para cenários de crise.

Adicionalmente, estudos recentes, como o de Souza (2020), reforçam que a organização de eventos desportivos nas IES não deve ser vista apenas como uma actividade extracurricular, mas como uma estratégia essencial para alcançar objectivos institucionais mais amplos. Estes incluem a promoção da saúde e do bem-estar, o fortalecimento do senso de pertencimento entre os estudantes e a melhoria da visibilidade institucional. O autor argumenta que eventos desportivos bem organizados podem atrair recursos e aumentar a competitividade das IES no cenário académico.

Apesar da existência dessas contribuições, nota-se uma lacuna específica na literatura sobre como estas estratégias podem ser adaptadas e implementadas em contextos desafiadores, como o das IES em Moçambique. O país enfrenta limitações estruturais, como a escassez de recursos, a falta de infraestrutura adequada e a superação insuficiente dos profissionais envolvidos. Essas questões são consistentes com o que é descrito por Minayo (2010), que argumenta que contextos marcados por desigualdades estruturais demandam soluções customizadas que levem em conta as especificidades culturais, sociais e econômicas locais.

Além disso, a ausência de políticas de desenvolvimento voltadas para a formação desportiva e a capacitação de gestores em Moçambique ressalta a necessidade de abordagens integradas. Conforme Bourdieu (1986) aponta em sua teoria do capital cultural, a falta de investimento na superação dos profissionais cria barreiras ao acesso e desenvolvimento das competências necessárias, limitando o impacto social e institucional de iniciativas desportivas.

Estudos diagnósticos preliminares reforçam a existência desses desafios estruturais, como ilustrado por Chirwa (2020), ao analisar a precariedade das condições de ensino e a limitada interação entre os gestores e os recursos disponíveis. Essas evidências apontam para a urgência de intervenções direccionadas que não apenas ofereçam soluções imediatas, mas que sejam sustentáveis e alinhadas com os objectivos estratégicos do desenvolvimento do desporto nas IES. Para isso, teóricos como Schön (1983) sugerem a adopção de práticas reflexivas, nas quais os gestores possam continuamente avaliar e ajustar suas abordagens à luz das condições específicas de suas instituições.

Finalmente, o contexto moçambicano exige uma abordagem baseada em "teorias de adaptação organizacional", como discutido por Mintzberg (1994), onde estratégias não podem ser simplesmente transpostas de outros cenários, mas devem ser redesenhadas considerando as peculiaridades locais. Esta abordagem fortalece o argumento de que a preparação teórico-metodológica dos gestores desportivos deve priorizar a flexibilidade, a inovação e o uso estratégico dos recursos disponíveis.

Por enquanto, não é apenas reconhecer estas demandas, mas também é pertinente preenchê-las por meio da superação profissional para gestores desportivos. Ao propor uma abordagem fundamentada em princípios teóricos robustos e validada na prática, este estudo contribui para o debate acadêmico

ao fornecer um modelo replicável e adaptável para outras regiões e instituições com características semelhantes.

Por outro lado, no campo teórico, existe um debate contínuo sobre o papel da superação contínua versus abordagens inovadoras de aprendizagem no desenvolvimento de gestores desportivos. Enquanto autores como Silva (2019) defendem programas tradicionais baseados em formação presencial e módulos sequenciais, outros, como Gomes (2022), sugerem uma combinação de métodos híbridos que integrem tecnologia, aprendizagem colaborativa e avaliação contínua. Ao respeito, o autor alinha-se a esta última perspectiva, que prioriza a aplicabilidade prática sem negligenciar a base teórica.

Assim, fica evidente a necessidade de abordar lacunas práticas e teóricas no planeamento e organização de eventos desportivos nas IES. E não apenas melhorar a competência dos gestores desportivos locais, mas também oferecer *insights* e ferramentas que possam ser adaptadas em contextos mais amplos. Assim, contribui para o fortalecimento do desporto como componente essencial do desenvolvimento humano e institucional em Moçambique.

Especificamente, na província de Tete, localizada no centro de Moçambique, apresentam-se desafios significativos no desenvolvimento da gestão do desporto, particularmente nas IES. A região, caracterizada pela sua diversidade cultural e pelo seu recente processo de recuperação após conflitos históricos, enfrenta constrangimentos estruturais no sector do desporto que impedem um desenvolvimento abrangente das actividades físicas e recreativas.

Um diagnóstico preliminar revela que os gestores desportivos das IES de Tete enfrentam sérias dificuldades no planeamento e organização de eventos desportivos. Este problema manifesta-se em múltiplos aspectos:

- Eventos mal planeados e organizados: falta de coordenação, recursos insuficientes, problemas de segurança, falta de promoção e avaliação adequada.
- Insatisfação da comunidade universitária: A falta de qualidade na organização dos eventos gera frustração e desinteresse na comunidade universitária.
- Superação técnica deficiente: Os gestores não dispõem de uma preparação sistemática que lhes permita abordar de forma abrangente a organização de eventos desportivos, gerando improvisação e qualidade limitada na sua execução.

A análise da problemática revela uma contradição fundamental entre a necessidade de melhorar o trabalho profissional dos gestores desportivos e o seu actual nível de preparação para lidar com o planeamento e a organização de eventos desportivos nas IES.

Problema

Neste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como aperfeiçoar a superação profissional dos gestores desportivos de modo a obter uma preparação no planeamento e organização de eventos desportivos?

Nesse sentido, o **objecto de pesquisa** é o processo de superação dos gestores desportivos das IES e o **campo de acção**, o aperfeiçoamento da superação dos gestores desportivos nas IES para o planeamento e organização de eventos desportivos.

Objectivos

O **objectivo** da pesquisa é propor uma estratégia de superação profissional as IES de Tete no planeamento e organização de eventos desportivos.

A solução proposta visa desenvolver a superação profissional através do reforço do sistema de conhecimentos, competências e atitudes dos gestores desportivos. O objectivo é facilitar o seu desenvolvimento profissional através de uma abordagem que potencie a preparação teórico-metodológica e garanta um tratamento adequado no contexto institucional.

O objectivo acima mencionado será alcançado através da realização dos seguintes **objectivos específicos**:

Sistematizar os fundamentos teóricos que sustentam a superação profissional dos gestores desportivos nas IES para o planeamento e organização de eventos desportivos.

- 1- Melhor o estado actual das necessidades de superação profissional de gestores desportivos relacionados com o planeamento e organização de eventos desportivos nas IES de Tete.
- 2- Conceber a estrutura e o conteúdo para uma estratégia de superação profissional que atenda às necessidades de preparação teórico-metodológica dos gestores desportivos no planeamento e organização de eventos desportivos.
- 3- Avaliar a eficácia da estratégia de melhoria proposta na prática mediante a pré - experimentação.

Questões científicas

O exposto nos leva às seguintes questões científicas:

- 1- Quais são os fundamentos teóricos que sustentam a superação profissional dos gestores desportivos das IES para o correto planeamento e organização de eventos desportivos?
- 2- Quais são as necessidades de superação dos gestores desportivos das IES para o planeamento e organização de eventos desportivos?
- 3- Qual deve ser a estrutura e o conteúdo de uma estratégia de superação profissional para os gestores desportivos das IES no planeamento e organização de eventos desportivos?
- 4- Qual é a eficácia prática da estratégia de superação profissional proposta?

Justificativa

A realização desta pesquisa, fundamenta-se em múltiplas perspectivas que destacam sua relevância e contribuição para diferentes esferas: académica, científica, social, laboral e pessoal.

Do ponto de vista **académico**, as IES desempenham um papel central na superação de competências e no desenvolvimento de profissionais capazes de actuar em diversos sectores da sociedade. No entanto, em Moçambique, os desafios relacionados ao planeamento e à organização de eventos desportivos nas IES revelam lacunas significativas, como a insuficiente superação metodológica dos gestores desportivos e a limitada aplicação de estratégias eficazes. Esta pesquisa oferece uma resposta a essas lacunas, propondo uma abordagem prática e sistemática para superar as dificuldades identificadas.

Além disso, o estudo contribui para o fortalecimento da ligação entre teoria e prática, um aspecto frequentemente desafiador no ensino superior. Ao propôr uma estratégia que integra fundamentos teóricos robustos com soluções aplicáveis, esta investigação potencializa o impacto do desporto como uma ferramenta educativa e integradora no contexto académico. Assim, fornece subsídios que podem ser incorporados em currículos académicos, aprimorando a formação em gestão desportiva em níveis de graduação e pós-graduação.

Do ponto de vista **científico**, esta pesquisa se insere em um campo de estudo relativamente emergente e carente de investigações aprofundadas no contexto africano e, em particular, em Moçambique. Embora a literatura internacional aborde amplamente temas como planeamento estratégico e

organização de eventos desportivos, estudos focados nas especificidades das IES africanas, sobretudo em regiões com desafios socioeconômicos complexos como Tete, são escassos.

A investigação contribui cientificamente ao:

- Sistematizar os fundamentos teóricos da superação profissional de gestores desportivos.
- Identificar e analisar as lacunas existentes no processo formativo desses gestores.
- Validar a eficácia de uma estratégia prática para superar esses desafios.

Adicionalmente, ao basear-se em métodos empíricos, como diagnósticos, estudos de caso e análise de resultados práticos, este trabalho não apenas avança o conhecimento científico no domínio da gestão desportiva, mas também oferece dados concretos e *insights* que podem ser replicados ou adaptados em contextos similares.

Do ponto de vista **social**, o desporto é amplamente reconhecido como um motor de desenvolvimento social, capaz de promover valores como cooperação, disciplina, respeito e resiliência. Nas IES, eventos desportivos bem organizados não só contribuem para a formação integral dos estudantes, mas também fortalecem a coesão comunitária e o senso de pertencimento.

Esta pesquisa é particularmente relevante para a província de Tete, uma região que enfrenta desafios relacionados à infraestrutura e à integração social. Ao propor uma estratégia de superação para os gestores desportivos, o estudo contribui para a realização de eventos mais inclusivos e impactantes, capazes de envolver diferentes segmentos da comunidade universitária e local. Além disso, eventos bem-sucedidos têm o potencial de atrair recursos e parcerias, beneficiando não apenas as IES, mas também a sociedade em geral.

Do ponto de vista **laboral**, os gestores desportivos desempenham um papel crucial na viabilização e no sucesso das actividades desportivas dentro e fora das IES. No entanto, como evidenciado nos estudos preliminares, muitos desses profissionais enfrentam dificuldades que comprometem sua eficácia, como a falta de formação específica e a ausência de suporte metodológico.

Ao oferecer uma estratégia estruturada e fundamentada, esta pesquisa busca:

- Melhorar as competências dos gestores desportivos, ampliando suas oportunidades de desenvolvimento profissional.
- Contribuir para a valorização e a profissionalização do campo da gestão desportiva em Moçambique, promovendo maior reconhecimento e investimento neste sector.

- Apoiar as IES na implementação de práticas de gestão mais eficientes, contribuindo para um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo.

Do ponto de vista **pessoal**, para o autor, esta pesquisa representa uma oportunidade única de contribuir directamente para a melhoria do panorama desportivo em Moçambique, especialmente em uma região com desafios específicos como Tete. A escolha do tema reflete um compromisso pessoal com o avanço do desporto e a crença no seu poder transformador.

Além disso, a investigação permite ao autor consolidar sua trajectória académica e profissional, ampliando sua compreensão sobre gestão desportiva e desenvolvendo habilidades essenciais de pesquisa e análise. Ao trabalhar com dados reais e propor soluções práticas, o autor fortalece sua capacidade de contribuir de forma significativa para o desenvolvimento do setor desportivo no país.

Estrutura da Dissertação

A dissertação está organizada em cinco capítulos principais, seguidos de uma secção de anexos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualizando o tema, o problema e os objectivos da pesquisa. No segundo capítulo, é realizada uma revisão da literatura, sistematizando os fundamentos teóricos sobre a gestão desportiva e a superação de gestores, com foco no planeamento e organização de eventos desportivos. O terceiro capítulo descreve a metodologia empregada, detalhando os métodos de coleta de dados, a amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos do pré-teste e pós-teste.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos, se discutem as implicações desses resultados, comparando-os com a literatura existente e explicando as relações encontradas. O quinto capítulo encerra a dissertação com as conclusões, respondendo às questões de pesquisa e propondo recomendações para futuras pesquisas e práticas de superação de gestores desportivos.

A secção de Referências Bibliográficas apresenta todas as fontes citadas ao longo da dissertação, seguindo as normas da APA 7ª edição. Por fim, a dissertação inclui uma secção de anexos, com os instrumentos de colecta de dados utilizados, como questionários e guias de entrevistas, além de outros documentos relevantes para a pesquisa.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aborda os principais referenciais teóricos e conceituais que fundamentam processo de superação dos gestores desportivos das IES, com enfoque em suas particularidades, desafios e contribuições no contexto acadêmico. A revisão da literatura organiza-se em torno de temas centrais que exploram as práticas de gestão desportiva, as perspectivas teóricas contemporâneas, as dimensões estratégicas do desporto universitário e o aperfeiçoamento da superação dos gestores desportivos nas IES para o planeamento e organização de eventos desportivos. Além disso, integra as contribuições de estudos africanos e moçambicanos, destacando aspectos relevantes para a superação profissional de gestores desportivos. Esta análise fornece uma base sólida para compreender o panorama actual e propor estratégias inovadoras alinhadas às necessidades das IES em Moçambique.

2.1 A Gestão Desportiva nas Instituições de Ensino Superior

A gestão desportiva no contexto académico assume um papel central ao integrar princípios de administração e liderança, orientados ao desenvolvimento desportivo em Instituições de Ensino Superior (IES). De acordo com Chelladurai e Kerwin (2018), ela pode ser definida como o processo sistemático de planear, organizar, dirigir e avaliar recursos e actividades desportivas com o objectivo de alcançar metas organizacionais e sociais. Essa definição destaca a relevância do planeamento estratégico e do alinhamento dos objectivos desportivos aos objectivos institucionais mais amplos.

Nas IES, a gestão desportiva transcende o simples gerenciamento de eventos e recursos, assumindo um papel educacional e cultural. Segundo Chappelet (2021), trata-se de equilibrar as demandas académicas com actividades desportivas, promovendo o bem-estar dos estudantes e posicionando a instituição como um actor relevante no desenvolvimento regional. Essa visão reforça a importância de programas desportivos como ferramentas de integração social, desenvolvimento de competências transversais e projecção da identidade institucional. Isto, também porque a gestão desportiva nas IES apresenta características particulares que a diferenciam da gestão desportiva em outros contextos, devido à sua relação intrínseca com o ensino, a pesquisa e a extensão universitária. Essas especificidades refletem as particularidades do ambiente académico, sua missão educacional e os desafios inerentes à gestão desportiva em um contexto formativo.

a) Integração com Ensino, Pesquisa e Extensão

Uma das características fundamentais da gestão desportiva em IES é sua conexão com as funções acadêmicas centrais. Segundo Chelladurai e Kerwin (2018), o desporto universitário deve ser tratado como uma ferramenta pedagógica, capaz de reforçar os objectivos educacionais e de promover habilidades essenciais, como liderança, resiliência e trabalho em equipe. Além disso, o desporto universitário oferece oportunidades para projectos de pesquisa aplicada, como estudos sobre desempenho atlético, saúde dos estudantes e impacto social do desporto.

No campo da extensão, o desporto em IES também desempenha um papel importante ao criar pontes entre a universidade e a comunidade. Actividades desportivas promovidas pelas IES podem contribuir para a inclusão social, o fortalecimento de laços comunitários e a disseminação de práticas saudáveis, alinhando-se ao Objectivo de Desenvolvimento Sustentável 3 (Saúde e Bem-Estar).

b) Formação Integral do Estudante

A gestão desportiva em IES está intrinsecamente ligada à formação integral dos estudantes. CHAPPELET (2021) argumenta que o desporto universitário vai além da prática física, contribuindo para o desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais que são essenciais para o mercado de trabalho contemporâneo. Essas competências incluem habilidades de comunicação, trabalho em equipe, liderança e gestão de tempo.

Esse enfoque no desenvolvimento integral é especialmente relevante em contextos como o moçambicano, onde as IES desempenham um papel central na formação de lideranças futuras. Em Tete, por exemplo, a organização de eventos desportivos bem planeada pode funcionar como laboratório prático para gestores em formação, ao mesmo tempo em que fortalece a identidade institucional.

c) Gestão de Recursos e Infraestrutura Específicos

A necessidade de gerenciar recursos com características únicas distingue a gestão desportiva em IES, como instalações compartilhadas entre actividades académicas e desportivas, orçamentos frequentemente limitados e a dependência de parcerias público-privadas. Em Moçambique, conforme destacado por João e Mutemba (2020), as limitações de infraestrutura representam um dos maiores desafios para a promoção de eventos desportivos universitários.

Contudo, essas dificuldades também oferecem oportunidades para a inovação e a sustentabilidade. Parcerias estratégicas, como a colaboração entre universidades e organizações desportivas, podem maximizar o uso de recursos e expandir o alcance das actividades desportivas. Um exemplo bem-sucedido é a parceria entre a Universidade Pedagógica de Maputo e a Fundação FIFA, que resultou na criação de instalações multifuncionais, promovendo o desporto como parte do cotidiano universitário. Outro aspecto relevante é trazido por Truyens et al. (2019), que diferenciam a gestão desportiva da administração desportiva.

Enquanto a administração está focada na execução de processos e tarefas específicas, a gestão desportiva aborda dimensões estratégicas e de impacto a longo prazo, como o fortalecimento da marca institucional e o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa abordagem estratégica é particularmente relevante no contexto moçambicano, onde as IES enfrentam desafios estruturais e financeiros significativos (João & Mutemba, 2020). Assim, as acções de superação profissional para o planeamento e organização de eventos desportivos devem considerar esses fundamentos teóricos e adaptá-los às necessidades específicas do contexto regional, contribuindo para o fortalecimento do papel das IES como agentes de transformação social.

A relevância da gestão desportiva no contexto académico também está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, especificamente o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e o ODS 4 (Educação de Qualidade). Programas desportivos bem planeados não apenas contribuem para a saúde física e mental dos estudantes, mas também promovem habilidades como liderança e trabalho em equipe, fundamentais para o mercado de trabalho contemporâneo (United Nations, 2020).

Em resumo, a gestão desportiva em IES destaca-se pela sua conexão com o ensino, pesquisa e extensão, seu papel na formação integral dos estudantes e os desafios específicos na gestão de recursos e infraestrutura. Essas características tornam esse campo único, exigindo soluções adaptadas às realidades locais e estratégias inovadoras para superar desafios estruturais e financeiros. Nas IES de Tete, o fortalecimento da gestão desportiva pode gerar impactos positivos não apenas na instituição, mas também na comunidade em que ela está inserida.

2.2. Caracterização do Processo de Superação Profissional dos Gestores Desportivos

A superação profissional dos gestores desportivos em Instituições de Ensino Superior (IES) envolve um processo contínuo de aprimoramento que integra conhecimentos teóricos e práticos, alinhados às exigências do contexto educacional e social. Nesse sentido, o planeamento e a organização de eventos desportivos destacam-se como dimensões estratégicas essenciais, com base em diversas teorias e contribuições de autores contemporâneos que fundamentam as práticas de gestão desportiva.

Essas teorias fornecem uma base sólida para entender como os gestores podem aprimorar suas habilidades, competências e atitudes para lidar com os desafios do sector desportivo, especialmente em contextos de IES e eventos desportivos universitários. A seguir, discutiremos algumas das principais teorias que moldam a superação profissional dos gestores desportivos.

A Teoria do Capital Humano (TCA) proposta por Becker (1993) sugere que o investimento no desenvolvimento de habilidades e competências dos indivíduos contribui para a melhoria da produtividade e do desempenho organizacional. Na perspectiva da gestão desportiva, isso implica que os gestores devem investir continuamente em sua educação e em habilidades práticas, como planeamento estratégico, marketing desportivo, e liderança. Para o desenvolvimento de competências dos gestores desportivos, isso significa fornecer treinamento especializado e oportunidades de aprendizagem contínua, como cursos, workshops e experiências práticas. Essa teoria destaca a importância da qualificação e da formação contínua para o sucesso a longo prazo dos gestores e das organizações desportivas.

A Teoria do Planeamento Estratégico (TPE) (Mintzberg, 1994), este autor propõe que o planeamento estratégico deve ser dinâmico e adaptável, especialmente em ambientes desafiadores como os das IES. O planeamento de eventos desportivos requer a análise detalhada de objectivos, recursos e possíveis imprevistos. Getz e Page (2020) enfatizam que, no caso das IES, esses eventos devem ir além do lazer e alinhar-se com os valores institucionais, promovendo inclusão e impacto social. Por exemplo, gestores podem planejar eventos que combinem competições com acções de responsabilidade social, fortalecendo a imagem da instituição e envolvendo a comunidade académica e local.

A Teoria do Aprendizado Social (TAS), formulada por Bandura (1977), foca na importância das interações sociais no processo de aprendizagem. Segundo essa teoria, os indivíduos aprendem

observando e imitando outros, especialmente os modelos que demonstram comportamentos eficazes e bem-sucedidos. No contexto da gestão desportiva, isso significa que gestores podem desenvolver suas competências não apenas por meio de educação formal, mas também pela aprendizagem em ambientes colaborativos e observando profissionais mais experientes. A prática de aprender com líderes desportivos e colegas de trabalho em IES e eventos desportivos universitários pode ser uma estratégia poderosa para melhorar habilidades em liderança, tomada de decisão e resolução de problemas.

A Teoria da Autoeficácia (TA), proposta por Bandura (1997), enfatiza a crença de um indivíduo na sua capacidade de alcançar objectivos específicos. Desde a gestão desportiva, a autoeficácia está relacionada à confiança que os gestores desportivos têm em suas habilidades para tomar decisões estratégicas, liderar equipes e superar desafios organizacionais.

Um gestor desportivo com alta autoeficácia será mais capaz de enfrentar situações desafiadoras, como a organização de grandes eventos desportivos ou a negociação com patrocinadores. Para o objecto de pesquisa, o desenvolvimento de programas de capacitação e a promoção de uma cultura de sucesso e autoconfiança podem ser essenciais para fortalecer a autoeficácia dos gestores em Moçambique. Isso pode incluir experiências práticas e feedbacks positivos que aumentem a confiança dos gestores em suas competências.

A Teoria da Complexidade (TC) sugere que os sistemas organizacionais, como as IES, são dinâmicos e interconectados. Essa perspectiva é particularmente relevante para eventos desportivos, que envolvem múltiplos *stakeholders*, recursos limitados e prazos rigorosos. De acordo com Chappelet (2021), o gestor desportivo precisa reconhecer e responder a essas interações complexas de forma ágil e criativa, utilizando práticas colaborativas e soluções inovadoras. No contexto moçambicano, a aplicação dessa teoria pode ajudar gestores a integrar eventos desportivos em objectivos institucionais maiores, como promover a inclusão social e o desenvolvimento comunitário.

A Teoria de Governança Desportiva Sustentável (TGDS) enfatiza práticas de gestão que priorizam transparência, inclusão e eficiência no uso de recursos. Para eventos desportivos em IES, essa abordagem promove o engajamento de diferentes grupos, incluindo estudantes, professores e parceiros externos.

Em Moçambique, onde a gestão desportiva enfrenta restrições financeiras, João e Mutemba (2020) destacam que parcerias público-privadas podem ser eficazes para superar essas limitações. Por exemplo, a colaboração com empresas locais pode viabilizar eventos de maior impacto, garantindo ao mesmo tempo a sustentabilidade financeira e o envolvimento comunitário.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (TDO), proposta por Lewin (1951), enfoca a importância de processos estruturados para promover mudanças organizacionais eficazes. Para a gestão desportiva, essa teoria sugere que as IES devem adoptar abordagens estruturadas para promover o crescimento e o desenvolvimento contínuo de seus departamentos desportivos. Isso inclui a implementação de práticas de avaliação de desempenho, processos de *feedback* e adaptação constante às novas demandas do mercado e aos avanços tecnológicos.

A teoria do DO pode ser aplicada ao desenvolvimento de uma estratégia organizacional eficiente para a gestão desportiva em IES, com foco em melhorias contínuas nas operações e na integração entre diferentes áreas dentro das universidades. Em Moçambique, isso pode ser crucial para a profissionalização da gestão desportiva, garantindo que os gestores adaptem suas práticas a novos desafios e necessidades.

Essas teorias têm implicações significativas para a superação profissional dos gestores desportivos. A Teoria do Capital Humano sublinha a necessidade de um desenvolvimento contínuo, sugerindo que as IES de Moçambique devem oferecer formação de qualidade para os gestores desportivos. A Teoria do Aprendizado Social sugere que, ao proporcionar ambientes colaborativos e de mentoria, as IES podem maximizar a aprendizagem entre gestores e criar uma rede de apoio eficaz.

A Teoria da Autoeficácia destaca a importância de cultivar a confiança dos gestores em suas habilidades, e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional reforça a necessidade de práticas estruturadas e avaliativas para promover a eficiência e a adaptação organizacional.

As teorias contemporâneas de superação profissional, como a Teoria do Capital Humano, a Teoria do Aprendizado Social, a Teoria da Autoeficácia e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, fornecem uma base teórica sólida para lidar com as múltiplas facetas envolvidas na gestão de eventos

desportivos. Essas teorias, quando aplicadas de maneira prática, podem melhorar significativamente a eficiência e os resultados dos eventos desportivos, garantindo que as operações sejam realizadas de forma eficaz e sustentável.

2.3 A superação em Gestão Desportiva: Experiências Moçambicanas e Africanas

A superação em gestão desportiva em Moçambique tem ganhado cada vez mais atenção, especialmente diante dos desafios enfrentados pelo país, como a escassez de infraestrutura, a falta de recursos financeiros e a necessidade de capacitação dos gestores desportivos. Uma das iniciativas mais importantes no desenvolvimento de gestores desportivos em Moçambique foi a criação de programas de capacitação de gestores pela Federação Moçambicana de Futebol (FMF). A FMF tem promovido cursos de formação contínua para técnicos, gestores e administradores de clubes e federações desportivas em todo o país.

A metodologia adoptada pela FMF inclui *workshops*, palestras e estágios práticos que visam desenvolver competências específicas em gestão desportiva, como marketing desportivo, gestão financeira e organização de eventos.

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM), uma das principais instituições de ensino superior em Moçambique, tem implementado programas de formação académica voltados para a gestão desportiva. A UEM oferece cursos de em Ciências do Desporto, um ramo de Gestão Desportiva, que combina teoria e prática, abordando tópicos como planeamento estratégico, marketing desportivo, gestão de recursos e eventos desportivos. Esse curso visa capacitar gestores para lidar com os desafios específicos do desporto moçambicano e para implementar soluções eficazes em suas respectivas áreas de actuação.

O objectivo principal nesse ramo é oferecer uma formação académica sólida e técnica para os gestores desportivos, preparando-os para actuar em organizações desportivas públicas e privadas. Os cursos buscam promover a integração do desporto no contexto académico, combinando teoria com a experiência prática.

Desde esta concepção, os cursos têm contribuído para a formação de profissionais qualificados que têm se destacado em várias federações e clubes, especialmente na gestão de eventos e no fortalecimento da organização interna das instituições desportivas. A UEM também tem colaborado com

organizações internacionais, aumentando o impacto de suas iniciativas. Contudo, a implementação do programa ainda enfrenta desafios relacionados à falta de recursos para práticas e estágios adequados

Além das limitações orçamentárias, outro desafio é a necessidade de promover maior visibilidade para os cursos, especialmente entre os jovens interessados no desporto e na gestão desportiva. A falta de colaboração mais estreita com outras IES e com as federações desportivas dificulta a integração do conhecimento acadêmico com as realidades do campo.

Outra experiência importante é a parceria entre o sector público e privado para a construção e modernização de infraestruturas desportivas. Diversos projectos têm sido lançados para melhorar os espaços destinados à prática do desporto em Moçambique, com destaque para a construção de campos de futebol, ginásios polivalentes e centros de treinamento. O objectivo dessas parcerias é melhorar a infraestrutura desportiva no país, criando espaços adequados para o desenvolvimento de atletas e a realização de competições regionais e internacionais. Essas parcerias visam também atrair investidores e patrocinadores para o sector desportivo.

As iniciativas têm contribuído para a melhoria das condições de treino e competição, especialmente em áreas urbanas como Maputo e Beira. Além disso, alguns desses centros têm sido usados para programas de formação de atletas e para a realização de eventos internacionais, aumentando a visibilidade do desporto moçambicano no cenário africano. No entanto, a implementação dessas parcerias enfrenta desafios relacionados à falta de continuidade e à dependência de fontes externas de financiamento.

A manutenção das infraestruturas e a sua distribuição equilibrada entre as diferentes regiões do país são questões que precisam ser abordadas para garantir que os benefícios sejam duradouros. Essas experiências de superação em gestão desportiva são directamente relevantes para aprimorar as competências dos gestores desportivos nas IES.

As iniciativas como a formação de gestores pela FMF, os cursos de gestão desportiva da UEM e as parcerias público-privadas para infraestrutura oferecem *insights* valiosos sobre como superar os desafios locais. Integrar essas abordagens, como a combinação de educação formal e aprendizado prático, pode

fortalecer a gestão desportiva nas IES de Tete, alinhando a teoria à prática para uma gestão mais eficiente e sustentável dos eventos desportivos universitários.

2.4 Perspectivas Teóricas Contemporâneas na Gestão Desportiva em IES

A compreensão da gestão desportiva em Instituições de Ensino Superior (IES) é enriquecida por diversas perspectivas teóricas contemporâneas que ajudam a abordar seus desafios e potencialidades. Entre essas abordagens, destacam-se a Teoria da Complexidade, a Teoria da Autodeterminação e os princípios da Governança Desportiva Sustentável.

a) Teoria da Complexidade

A Teoria da Complexidade, conforme explorada por Stacey (2007), enfatiza que sistemas organizacionais, como a gestão desportiva em IES, são dinâmicos, adaptativos e interconectados. Essa teoria sugere que a gestão desportiva não pode ser entendida ou gerida de forma linear, mas sim como um sistema onde múltiplas interações criam padrões emergentes.

No âmbito de das IES, essa abordagem é particularmente relevante, pois permite considerar as interações entre os diferentes actores (gestores, docentes, estudantes e a comunidade), os recursos limitados e as demandas académicas. Por exemplo, ao planear um evento desportivo universitário, a Teoria da Complexidade pode ajudar os gestores a identificar como decisões sobre recursos, parcerias e programação impactam outros aspectos institucionais, promovendo soluções inovadoras e sustentáveis.

b) Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (1985), foca na motivação intrínseca e no bem-estar dos indivíduos dentro de um sistema organizacional. Essa teoria é essencial para a gestão desportiva em IES, pois o sucesso de programas desportivos frequentemente depende do engajamento activo de estudantes, gestores e outros participantes.

Aplicada ao desporto universitário, essa perspectiva incentiva gestores a criar ambientes que promovam autonomia, competência e conexão social. Por exemplo, ao envolver estudantes na co-criação de eventos desportivos, gestores podem aumentar sua motivação e senso de pertencimento, contribuindo para uma experiência mais rica e alinhada aos objectivos institucionais.

c) Governança Desportiva Sustentável

A Governança Desportiva Sustentável, conforme apresentada por Parent e Hoye (2022), aborda práticas de transparência, inclusão e responsabilidade na gestão desportiva. Essa perspectiva é crucial para as IES, pois muitas vezes enfrentam desafios relacionados à escassez de recursos e à necessidade de justificar o impacto de suas actividades.

Nas IES moçambicanas, onde as limitações de infraestrutura e financiamento são notórias (João & Mutemba, 2020), essa abordagem pode orientar gestores a buscar soluções participativas e colaborativas. Por exemplo, a criação de conselhos de gestão desportiva que incluam representantes de estudantes, docentes e gestores pode aumentar a legitimidade e eficácia das decisões tomadas, maximizando o uso de recursos.

d) Relevância das Perspectivas para Práticas Inovadoras

Essas perspectivas teóricas oferecem caminhos valiosos para práticas mais inovadoras e eficazes na gestão desportiva em IES. A Teoria da Complexidade incentiva abordagens sistêmicas e adaptativas, enquanto a Teoria da Autodeterminação fortalece o engajamento e a motivação dos participantes. Já os princípios de Governança Desportiva Sustentável contribuem para maior eficiência e impacto social.

Consequentemente, a Teoria da Complexidade ajuda a entender os desafios interconectados na gestão de eventos desportivos, enquanto a Teoria da Autodeterminação oferece estratégias para engajar os gestores e a comunidade universitária. A Governança Desportiva Sustentável, por sua vez, proporciona um modelo viável para implementar práticas transparentes e inclusivas, essenciais para superar as barreiras estruturais e promover eventos de qualidade.

2.5 Dimensões e Desenvolvimento do Desporto nas IES

O desporto universitário desempenha um papel estratégico essencial nas Instituições de Ensino Superior (IES), conectando-se à missão educacional, ao desenvolvimento humano e à promoção da saúde e do bem-estar. Para além de sua função recreativa, o desporto universitário serve como uma poderosa ferramenta pedagógica e social, impactando positivamente estudantes, a comunidade académica e a própria instituição.

De acordo com Thibault (2020), o desporto universitário contribui para a formação integral dos estudantes, desenvolvendo habilidades interpessoais, como liderança, resiliência e trabalho em equipe, além de promover valores como disciplina, ética e respeito. Essas competências são essenciais para a formação de profissionais preparados para os desafios do mercado de trabalho contemporâneo.

Nas IES, o desporto é frequentemente alinhado à missão institucional de fomentar a educação de qualidade e o desenvolvimento humano. Por exemplo, em Moçambique, João e Mutemba (2021) destacam como eventos desportivos universitários têm sido utilizados para fortalecer a identidade institucional e engajar os estudantes em actividades que combinam aprendizado acadêmico e experiências práticas.

A prática desportiva também tem um papel relevante na promoção da saúde física e mental. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), actividades físicas regulares são fundamentais para prevenir doenças crônicas e melhorar o bem-estar psicológico. Em IES, isso é especialmente importante, pois os estudantes enfrentam altos níveis de estresse relacionados às demandas acadêmicas. A integração do desporto ao cotidiano universitário contribui para criar um ambiente mais saudável e acolhedor, promovendo um estilo de vida ativo e reduzindo os índices de ansiedade e depressão entre os estudantes (Chelladurai & Kerwin, 2018).

O desporto universitário também desempenha um papel social ao construir uma comunidade acadêmica mais engajada e vibrante. Eventos desportivos promovem interações entre estudantes, docentes e funcionários, fortalecendo laços sociais e incentivando a cooperação. Exemplos como o Festival Universitário de Desporto, mencionado por João e Mutemba (2021), demonstram como essas actividades podem ser plataformas para integração cultural e troca de experiências, criando um senso de pertencimento e identidade colectiva dentro das IES. Além de seus benefícios internos, o desporto universitário é uma ferramenta estratégica para atrair e reter alunos.

De acordo com Chappelet (2021), programas desportivos robustos fortalecem a reputação das IES, posicionando-as como instituições dinâmicas e inovadoras. Universidades que oferecem boas instalações e programas desportivos têm maior probabilidade de atrair estudantes talentosos e engajados.

A retenção de alunos também é influenciada pelo desporto, uma vez que actividades desportivas promovem maior satisfação com a experiência universitária, reduzindo taxas de abandono. Estudos internacionais, como os de Parent e Hoye (2022), apontam que estudantes que participam de actividades desportivas frequentemente relatam maior comprometimento com a instituição e um sentimento mais forte de pertencimento.

O desporto universitário é uma dimensão estratégica que transcende o mero lazer, contribuindo para a missão institucional, a formação dos estudantes e o fortalecimento da comunidade académica. No contexto moçambicano, investir no desporto universitário por meio de estratégias eficazes de gestão pode gerar impactos positivos duradouros, alinhando as IES com as demandas educacionais e sociais contemporâneas. Essas conexões reforçam a importância de um planeamento e organização eficazes, como os propostos pela pesquisa, para potencializar o impacto do desporto no ambiente universitário.

2.5.1 Benefícios Educacionais do Desporto Universitário

O desporto universitário desempenha um papel crucial na formação integral dos estudantes, oferecendo mais do que apenas benefícios físicos. Ele contribui para o desenvolvimento de habilidades essenciais para a vida académica e profissional, preparando os estudantes para desafios tanto no ambiente universitário quanto no mercado de trabalho. A seguir, exploraremos como o desporto universitário fomenta habilidades de liderança, trabalho em equipe, disciplina, autocontrole, tomada de decisão, resolução de problemas e comunicação, e como essas competências contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes.

O desporto universitário oferece aos estudantes a oportunidade de desenvolver **habilidades de liderança**, seja como capitães de equipe, coordenadores de eventos ou líderes informais. Segundo Thibault (2020), a liderança no contexto desportivo envolve a capacidade de motivar e inspirar uma equipe a atingir objectivos comuns. Essas habilidades são transferíveis para qualquer área profissional, pois os estudantes aprendem a gerenciar pessoas, tomar decisões estratégicas e lidar com situações desafiadoras.

O **trabalho em equipe** é uma das habilidades mais importantes que os estudantes desenvolvem através do desporto. O desporto universitário ensina a importância de colaborar com outros para alcançar um objectivo comum, o que é fundamental tanto no contexto académico quanto profissional. De acordo

com Chelladurai e Kerwin (2018), a interação em equipes desportivas permite que os estudantes aprendam a trabalhar com indivíduos de diferentes perfis e a respeitar diversas opiniões e habilidades.

A **disciplina e o autocontrole** são fundamentais para o sucesso no desporto e, por consequência, no desenvolvimento académico e profissional. Os estudantes que praticam desporto aprendem a gerenciar seu tempo, equilibrando os estudos com os treinos e competições. Segundo Moyo e Chuma (2020), o desporto ensina os estudantes a seguir regras, a cumprir prazos e a manter o foco, o que melhora a disciplina em outras áreas da vida.

No desporto universitário, os estudantes frequentemente enfrentam situações de **tomada de decisão rápida**, especialmente durante jogos ou competições. A habilidade de tomar decisões eficazes sob pressão é uma competência valiosa que se traduz directamente para o mercado de trabalho. Segundo Okello (2022), os gestores desportivos e atletas desenvolvem uma compreensão profunda de como resolver problemas de forma eficiente, desde estratégias de jogo até questões logísticas e operacionais.

A **comunicação eficaz** é uma competência essencial tanto no desporto quanto na vida académica e profissional. Durante as competições, os estudantes aprendem a comunicar-se de forma clara com seus colegas de equipe, treinadores e outros envolvidos. Além disso, o desporto universitário permite o desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal e de resolução de conflitos, que são altamente valorizadas em ambientes profissionais.

De acordo com Parent e Hoye (2022), a capacidade de se comunicar eficazmente, seja de forma verbal ou não verbal, melhora a interação em equipe e o desempenho em tarefas colectivas, além de facilitar o entendimento mútuo em situações de pressão. No contexto de Moçambique, onde a comunicação eficaz é crucial para a coordenação de equipes e eventos com recursos limitados, o desporto universitário pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar essa competência.

Em resumo, os benefícios educacionais do desporto universitário estão directamente relacionados com a formação e superação dos gestores desportivos. Os gestores não apenas aplicam suas habilidades técnicas em eventos desportivos, mas também precisam das competências interpessoais e de liderança para motivar suas equipes e alcançar os objectivos da instituição.

Além disso, o planeamento e organização de eventos desportivos nas IES pode se beneficiar directamente do desenvolvimento dessas habilidades educacionais. A organização de eventos desportivos não só melhora o desempenho académico, mas também proporciona uma plataforma para o desenvolvimento de habilidades práticas, como liderança, resolução de problemas e comunicação, que são fundamentais para o sucesso no mundo académico e profissional.

2.5.2 Dimensões Estratégicas na Gestão Desportiva em IES

A gestão desportiva em Instituições de Ensino Superior (IES) depende de diversas dimensões estratégicas que, de forma integrada, garantem o sucesso das actividades desportivas e sua contribuição para a missão institucional. Entre elas: Planeamento Estratégico, Organização, Direção e Liderança, Controle e Avaliação, Comunicação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Marketing desportivo e a Gestão de Infraestrutura e Tecnologia. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel específico no planeamento, implementação e avaliação do desporto universitário, sendo essenciais para enfrentar os desafios e maximizar as oportunidades nesse contexto.

i. Planeamento Estratégico

- O planeamento estratégico é a base de qualquer gestão eficiente. Ele orienta a definição de metas e objectivos de longo prazo, garantindo que o desporto universitário esteja alinhado à missão e aos objectivos da IES. Segundo Parent e Hoye (2022), um planeamento bem elaborado deve incluir análise de cenários, identificação de prioridades e o estabelecimento de indicadores de desempenho.

ii. Organização

- A organização é crucial para transformar planos em acções concretas. Inclui a estruturação de equipas, a alocação de recursos e a definição de responsabilidades. Chelladurai e Kerwin (2018) destacam que a organização eficiente permite maior clareza de funções e agilidade na execução das actividades.

iii. Direção e Liderança

- A direcção envolve a mobilização e motivação de equipas para atingir os objectivos estratégicos. A liderança desempenha um papel vital, pois gestores desportivos em IES precisam inspirar equipas e criar um ambiente colaborativo. Estudos como os de Chappelet (2021) destacam que lideranças eficazes nas IES promovem inovação e adaptabilidade, essenciais para enfrentar os desafios locais.

iv. Controle e Avaliação

- O controle e a avaliação garantem que as actividades desportivas sejam realizadas conforme o planeado, identificando desvios e promovendo melhorias. Isso inclui a aplicação de métricas de desempenho e a análise de resultados, elementos essenciais para ajustar estratégias e promover a excelência. Em Moçambique, a falta de sistemas robustos de avaliação é um desafio, conforme apontado por João e Mutemba (2020). Desenvolver processos claros de monitoramento pode melhorar significativamente a eficácia das actividades desportivas nas IES.

v. Comunicação.

- A comunicação eficaz é essencial para o sucesso da gestão desportiva. Inclui a disseminação de informações claras, tanto internamente quanto externamente, e a criação de canais de diálogo entre gestores, estudantes e a comunidade. Segundo Hoye et al. (2020), estratégias de comunicação transparentes aumentam a confiança e o engajamento.

vi. Gestão de Recursos Humanos

- A gestão de pessoas é uma dimensão central da gestão desportiva. Envolve a capacitação, motivação e retenção de profissionais qualificados. Chelladurai e Kerwin (2018) argumentam que a formação contínua de gestores desportivos é indispensável para garantir a qualidade e a inovação nas IES.

vii. Gestão Financeira

- A sustentabilidade financeira é um dos pilares do sucesso do desporto universitário. A gestão eficiente dos recursos financeiros permite maximizar o impacto das actividades desportivas, mesmo em contextos de orçamento limitado. Estudos como os de Moyo e Chuma (2020)

apontam que parcerias público-privadas podem ser uma solução viável para IES em países africanos.

viii. Marketing desportivo

- O marketing desportivo é fundamental para aumentar a visibilidade dos eventos desportivos, atrair patrocínios e engajar o público. Estratégias como campanhas em redes sociais e a criação de uma identidade visual forte para os eventos podem aumentar a atractividade e o impacto das iniciativas desportivas.

ix. Gestão de Infraestrutura e Tecnologia

- A infraestrutura e a tecnologia são fundamentais para o sucesso das actividades desportivas. Instalações adequadas, equipamentos modernos e o uso de tecnologia para organização e monitoramento de eventos são diferenciais importantes. Conforme João e Mutemba (2020), muitas IES africanas enfrentam desafios relacionados à infraestrutura. Nesse contexto, otimizar o uso dos recursos existentes e investir em tecnologias acessíveis são estratégias indispensáveis.

Essas dimensões são interdependentes, e uma gestão integrada é essencial para garantir o sucesso do desporto universitário. Por exemplo, o planeamento estratégico está directamente conectado à organização e à gestão financeira, enquanto a comunicação e a gestão de recursos humanos influenciam directamente a motivação das equipas e o engajamento da comunidade.

As dimensões estratégicas da gestão desportiva em IES são essenciais para o desenvolvimento sustentável do desporto universitário. Integrar planeamento, liderança, gestão de recursos e tecnologia é crucial para criar um ambiente desportivo dinâmico e eficiente. No âmbito de Tete, essas estratégias são fundamentais para fortalecer o papel das IES como agentes de transformação social e educativo.

2.6 Planeamento e Organização de Eventos Desportivos nas IES

O planeamento e a organização de eventos desportivos são processos interdependentes e fundamentais para garantir o sucesso de actividades desportivas, especialmente em Instituições de Ensino Superior (IES). O **planeamento de eventos desportivos** é frequentemente descrito como a espinha dorsal de qualquer evento bem-sucedido. Trata-se de um processo sistemático que envolve a definição de

objectivos, a identificação de recursos, a análise de riscos e a elaboração de cronogramas detalhados. Bowdin et al. (2019) destacam que um planeamento bem estruturado precisa alinhar os objectivos do evento às necessidades dos *stakeholders*, garantindo que todos os aspectos do evento sejam coordenados para atender às expectativas de participantes, patrocinadores e organizadores.

Na perspectiva das IES, Getz e Page (2020) enfatizam a importância de integrar objectivos académicos e sociais no planeamento. Eles argumentam que eventos desportivos em ambientes educacionais não devem se limitar à competição atlética, mas também servir como ferramentas para promover valores institucionais, como inclusão, colaboração e sustentabilidade. Por exemplo, em Tete, eventos desportivos podem ser planeados para envolver comunidades locais, fortalecendo laços entre a instituição e seu entorno.

Inovações tecnológicas também têm transformado o planeamento de eventos desportivos. Ferramentas digitais, como sistemas de gestão de eventos e plataformas de comunicação em tempo real, permitem que gestores acompanhem todas as fases do planeamento com maior precisão.

Taks et al. (2021) afirmam que a utilização dessas tecnologias não apenas melhora a eficiência do planeamento, mas também amplia a capacidade de adaptação a imprevistos, como mudanças climáticas ou restrições logísticas. Se o planeamento estabelece a visão e a direcção, a **organização** é a implementação prática dessa visão. Envolve a coordenação de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como a gestão de operações durante o evento. Adeola et al. (2018) observam que a organização eficaz exige uma liderança proactiva e a capacidade de resolver problemas em tempo real, especialmente em ambientes onde os recursos são limitados.

No âmbito de Moçambique, a organização de eventos desportivos enfrenta desafios específicos, como infraestruturas inadequadas e recursos financeiros escassos. No entanto, estratégias criativas podem ser implementadas para superar essas barreiras. Parcerias com a iniciativa privada, colaborações com organizações não governamentais e o uso de tecnologia móvel para coordenar equipas são exemplos de soluções viáveis. A falta de recursos não deve ser vista como uma limitação definitiva, mas como um estímulo à inovação.

Adeola et al. (2018) sugerem que soluções baseadas em colaborações e no compartilhamento de recursos podem ser altamente eficazes em ambientes de recursos limitados. Isso é particularmente relevante para eventos desportivos universitários, onde a participação de diferentes departamentos e parcerias externas pode maximizar o impacto dos eventos. Além disso, a promoção de eventos desportivos como oportunidades de aprendizado é uma estratégia valiosa. Estudantes podem ser envolvidos no planeamento e organização como parte de suas formações académicas, proporcionando experiências práticas e desenvolvendo competências em gestão de eventos, liderança e trabalho em equipe. Essas práticas têm o potencial de criar uma cultura de excelência na gestão de eventos desportivos nas IES.

A experiência do usuário também desempenha um papel central na organização. Grix et al. (2019) destacam que a satisfação do público é um indicador chave de sucesso, seja para os participantes directos ou para os espectadores. Assim, elementos como acessibilidade, comunicação clara e serviços eficientes são aspectos que devem receber atenção prioritária durante a organização.

Em suma, o planeamento e a organização de eventos desportivos nas IES requerem uma abordagem integrada que combine estratégia, inovação e adaptação às condições locais. As experiências práticas, aliadas às contribuições teóricas recentes, demonstram que é possível superar desafios e criar eventos impactantes. No âmbito de Tete, Moçambique, a implementação eficaz desses processos pode transformar eventos desportivos em catalisadores de desenvolvimento académico e comunitário, promovendo uma gestão sustentável e inclusiva.

2.7.1 Contribuições de Estudos Africanos sobre a Gestão Desportiva em IES

- A gestão desportiva em Instituições de Ensino Superior (IES) na África é um campo em crescimento, com estudos realizados em diversos países destacando características, desafios e soluções adaptadas aos contextos locais. Essas contribuições oferecem uma base importante para comparar e contrastar com a realidade moçambicana, ampliando a compreensão das tendências regionais e das possibilidades de desenvolvimento do desporto universitário no continente.

Na África do Sul, a gestão desportiva universitária tem sido amplamente estudada devido à sua estrutura desportiva relativamente bem desenvolvida. Estudos como o de Moyo e Chuma (2020) destacam a governança participativa como uma prática eficaz, onde conselhos de desporto

universitário integram representantes de estudantes, docentes e gestores. Essa abordagem promove transparência e eficiência no uso de recursos, além de alinhar os programas desportivos às necessidades acadêmicas e comunitárias.

Em Uganda, Okello (2022) explorou como as universidades utilizam o desporto para promover a inclusão social e a diplomacia cultural. Programas desportivos são estruturados para fomentar a coesão social entre estudantes de diferentes origens culturais e socioeconômicas, fortalecendo a reputação das IES como agentes de integração regional.

Na Nigéria, a pesquisa de Adesina et al. (2019) enfatizou os desafios financeiros enfrentados pelas IES, que frequentemente dependem de parcerias público-privadas para sustentar programas desportivos. As universidades nigerianas também destacam a importância do marketing desportivo como ferramenta para atrair patrocínios e engajar a comunidade acadêmica.

Os estudos africanos evidenciam várias contribuições importantes para a gestão desportiva em IES:

- **Governança Participativa:** A inclusão de múltiplos *stakeholders* no processo decisório (Moyo & Chuma, 2020).
- **Inclusão Social:** Uso do desporto como ferramenta para reduzir desigualdades e promover coesão social (Okello, 2022).
- **Captação de Recursos:** A ênfase em parcerias público-privadas para superar restrições financeiras (Adesina et al., 2019).
- **Diplomacia Cultural:** Utilização de eventos desportivos para fortalecer laços regionais e internacionais (Okello, 2022).

As contribuições dos estudos africanos reforçam a importância de abordar a superação profissional dos gestores desportivos em IES de Tete, focando em práticas que promovam governança participativa, inclusão social e captação de recursos. Por meio do planeamento estratégico e da organização de eventos desportivos, é possível integrar as melhores práticas regionais às especificidades do contexto moçambicano.

Os estudos africanos oferecem uma visão ampla das possibilidades e desafios da gestão desportiva em IES, com lições valiosas para Moçambique. As práticas identificadas, como a governança participativa e o uso estratégico do desporto para inclusão social, podem ser adaptadas para fortalecer o desporto

universitário em Tete, alinhando-o aos objectivos educacionais e sociais da região. Essa integração é essencial para consolidar o papel das IES como agentes de transformação no continente africano.

3 Contribuições de Estudos Moçambicanos sobre a Gestão Desportiva em IES

A gestão desportiva em Moçambique tem ganhado crescente atenção acadêmica, especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), onde o desporto desempenha um papel importante na promoção da educação integral e na formação de lideranças. Apesar disso, a literatura existente ainda apresenta lacunas significativas, especialmente no que diz respeito às dinâmicas regionais e às estratégias de superação de desafios estruturais.

Os estudos realizados sobre a gestão desportiva em IES moçambicanas têm se concentrado principalmente em temas como infraestrutura insuficiente, financiamento limitado e ausência de políticas claras de apoio ao desporto universitário. Autores como João e Mutemba (2020) destacam que, embora o desporto seja reconhecido como parte importante do ambiente universitário, sua integração plena ainda enfrenta barreiras relacionadas à priorização institucional e à falta de capacitação de gestores.

Outro estudo relevante é o de Ngale e Muthemba (2021), que analisa o impacto do desporto no desempenho acadêmico e no bem-estar dos estudantes. Os autores utilizam metodologias qualitativas, como entrevistas e análise documental, para explorar como as IES podem otimizar a gestão de recursos desportivos para promover benefícios educacionais e sociais. A maioria dos estudos revisados adota metodologias qualitativas, como entrevistas semiestruturadas, estudos de caso e análise documental. Embora essas abordagens sejam valiosas para compreender as complexidades do tema, a ausência de triangulação com métodos quantitativos limita a generalização dos resultados (João & Mutemba, 2020).

Entre os temas abordados, destacam-se:

- **Infraestrutura e Recursos:** A carência de instalações adequadas e de equipamentos desportivos.
- **Capacitação de Gestores:** A necessidade de formação contínua para lidar com as demandas do planeamento e da organização de eventos desportivos.
- **Impacto Social do Desporto:** A contribuição do desporto para a inclusão social, a saúde mental e a construção de identidade colectiva.

Os estudos concluíram que o desporto em IES de Moçambique desempenha um papel importante na promoção da saúde e do bem-estar dos estudantes, mas enfrenta desafios estruturais e financeiros significativos. Por exemplo, João e Matola (2020) destacaram que a falta de estratégias de governança participativa limita a eficácia das actividades desportivas. Além disso, foi identificado que a gestão desportiva em Moçambique é frequentemente tratada de forma isolada, sem integração com outras áreas institucionais. Essa abordagem fragmentada resulta em baixa eficiência e menor impacto das iniciativas desportivas. As lacunas incluem a ausência de estudos aprofundados sobre a gestão desportiva em regiões menos desenvolvidas, como Tete, e a falta de análise sobre como a gestão por competências pode melhorar a qualidade e sustentabilidade dos programas desportivos.

As tendências de pesquisa na gestão desportiva em Moçambique mostram um movimento em direção à adopção de abordagens interdisciplinares e à análise de impacto social. Estudos recentes têm explorado temas como:

- O papel do desporto universitário na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- Estratégias de captação de recursos por meio de parcerias público-privadas.
- Modelos de governança participativa para melhorar a eficácia organizacional.
- Conexão com o Objecto de Pesquisa e Campo de Acção.

Resumindo, a gestão desportiva em Moçambique é um campo em evolução, com contribuições importantes, mas ainda marcadas por desafios e lacunas. Os estudos existentes oferecem uma visão inicial valiosa, mas é necessário expandir as pesquisas para regiões como Tete e adoptar metodologias mais integradas. Essa abordagem contribuirá para fortalecer a gestão desportiva em IES, promovendo seu papel estratégico no desenvolvimento social e educacional do país.

Conclusões Gerais

A superação em gestão desportiva é um processo contínuo e essencial para o desenvolvimento sustentável do desporto em Moçambique e na África. Embora haja desafios significativos, as oportunidades, como o aumento do investimento em educação, a utilização de tecnologias digitais e a promoção de parcerias internacionais, podem contribuir para superar as barreiras estruturais. A criação de programas de formação adaptados ao contexto local e a implementação de modelos de gestão eficazes têm o potencial de transformar a gestão desportiva, contribuindo para a profissionalização e o fortalecimento do desporto nas IES e além delas. A superação dos gestores desportivos,

especialmente em regiões como Tete, exige uma abordagem integrada que combine teoria, prática, infraestrutura adequada e apoio institucional, visando um futuro mais sustentável e eficiente para o desporto universitário.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O presente capítulo descreve detalhadamente o tipo de pesquisa, os métodos de coleta e análise de dados, o local do estudo, bem como as considerações éticas e limitações metodológicas. A escolha de métodos mistos, envolvendo abordagens quantitativas e qualitativas, reflete a necessidade de uma análise abrangente de um fenómeno complexo que combina desafios de gestão desportiva e formação teórico-metodológica na superação profissional dos gestores desportivos nas IES de Tete. Este capítulo.

3.1 Tipo de Pesquisa

3.1.1 Natureza Aplicada

A pesquisa é aplicada, uma vez que busca oferecer soluções práticas para um problema real enfrentado nas IES de Tete: como aprimorar a superação dos gestores desportivos para planejar e organizar eventos de forma eficaz. Conforme Kothari (2004), pesquisas aplicadas "visam resolver um problema imediato enfrentado por uma sociedade ou organização" (p. 3), alinhando-se ao objectivo de gerar conhecimentos directamente aplicáveis à prática profissional.

3.1.2 Exploratória e Descritiva

Este estudo combina características exploratórias e descritivas:

- **Exploratória:** Conforme Stebbins (2001), a pesquisa exploratória "examina problemas pouco definidos para obter insights iniciais" (p. 5). Esta abordagem é apropriada devido à falta de investigações aprofundadas sobre a superação dos gestores desportivos nas IES de Moçambique.
- **Descritiva:** Esta pesquisa descreve, com base em Burns e Grove (2003), as "características de indivíduos e grupos e a frequência de certos fenómenos" (p. 201), permitindo uma análise detalhada do estado actual da superação e das práticas de gestão desportiva.

3.2.2 Abordagem Mista

A pesquisa utiliza uma abordagem de métodos mistos, combinando dados quantitativos e qualitativos para oferecer uma compreensão abrangente. Creswell e Plano Clark (2018) argumentam que métodos mistos são ideais quando uma única abordagem não é suficiente para compreender problemas complexos (p. 2). Isso permite integrar análises estatísticas e percepções contextuais, como sugerido por Johnson et al. (2007), que destacam a complementaridade entre os dois métodos (p. 123).

Local de Estudo

O estudo foi realizado nas IES localizadas na província de Tete, Moçambique, uma região caracterizada por desafios socioeconômicos e geográficos que impactam directamente o desenvolvimento do desporto universitário. Tete é uma das províncias mais extensas de Moçambique, conhecida pela diversidade cultural e importância económica, sobretudo devido à exploração de recursos naturais, como o carvão. No entanto, enfrenta limitações estruturais, incluindo a carência de infraestruturas desportivas adequadas e a falta de programas de formação contínua para os gestores desportivos.

As IES em Tete possuem um papel crucial no contexto educacional e desportivo, abrangendo instituições públicas e privadas que oferecem cursos de licenciatura e pós-graduação. Estas instituições enfrentam dificuldades relacionadas à alocação de recursos e gestão eficiente, o que reflete na qualidade e frequência dos eventos desportivos organizados. Além disso, há uma baixa integração das práticas desportivas no cotidiano acadêmico, o que contribui para a falta de motivação da comunidade universitária.

Os gestores desportivos dessas IES têm um papel essencial no fortalecimento do desporto universitário, mas enfrentam barreiras como a ausência de formação específica, acesso limitado a recursos tecnológicos e metodológicos, e a inexistência de uma estratégia estruturada de superação profissional. Esse cenário justifica a realização do estudo, buscando propor soluções alinhadas às condições locais e promover o desenvolvimento sustentável dos eventos desportivos nas IES de Tete.

3.3. Métodos de Colecta de Dados

A pesquisa empregou métodos mistos de colecta de dados, combinando abordagens quantitativas e qualitativas para investigar as necessidades de superação dos gestores desportivos nas IES de Tete. A escolha dos métodos foi baseada na combinação de abordagens quantitativas e qualitativas, conforme sugerido por Creswell e Plano Clark (2018). Os métodos aplicados foram os seguintes:

- **Quantitativos:** Questionário e Pré-experimentação.
- **Qualitativos:** Entrevista Semi-estruturada, Análise Documental e Observação Direta.

3.4 Procedimento de Recolha de Dados - Etapa de Diagnóstico

– Aplicação do Questionário (Anexo 01):

O questionário, adaptado do modelo de De Vaus (2002), foi aplicado a gestores desportivos para identificar necessidades de superação, desafios enfrentados e competências requeridas no planeamento e organização de eventos desportivos.

– Entrevista Semi-estruturada (Anexo 02):

Foram realizadas entrevistas com cinco especialistas de gestão desportiva.

O instrumento seguiu o modelo validado por Merriam e Tisdell (2015) e foi ajustado ao contexto da pesquisa. As entrevistas buscaram captar percepções aprofundadas sobre as lacunas na superação que afectam a organização de eventos.

– Análise Documental (Anexo 03):

Foram analisados documentos institucionais, como relatórios de eventos, políticas internas e registros de gestão desportiva. Este método seguiu as orientações de BARDIN (2011), permitindo identificar padrões e lacunas na prática actual.

– Observação Direta (Anexo 04):

A observação foi conduzida durante eventos desportivos organizados pelas IES, para registrar práticas organizacionais, desafios operacionais e estratégias utilizadas. O método foi baseado nas directrizes de KAWULICH (2005).

3.5 Etapa de Intervenção (Pré - experimentação)

– Aplicação do Questionário Pré - intervenção (Anexo 05):

Antes da implementação da estratégia de superação, foi aplicado aos gestores para medir sua preparação inicial.

– Implementação da Estratégia:

A estratégia de superação profissional foi implementada de forma experimental, abrangendo workshops, treinamentos e actividades práticas.

– Aplicação do Questionário Pós-intervenção (Anexo 06):

Após a implementação, para avaliar as mudanças nas competências teóricas e práticas dos gestores.

– Entrevista Semi - estruturada (Anexo 07):

O objectivo foi verificar se a estratégia proposta teve um impacto significativo no desenvolvimento de competências dos gestores desportivos.

Os instrumentos apresentados foram adaptados de modelos validados, seguindo as directrizes de DE VAUS (2002) para questionários e MERRIAM & TISDELL (2015) para entrevistas semi-estruturadas. Todas as adaptações foram feitas para atender às necessidades específicas da pesquisa.

3.6 Análise de Dados

A análise dos dados combinou abordagens quantitativas e qualitativas, conforme descrito por Creswell CRESWELL & PLANO CLARK (2018).

a) Análise Quantitativa

Os dados colectados através dos questionários foram analisados utilizando estatística descritiva e inferencial. O *software* SPSS 21 (*Statistical Package for the Social Sciences*) foi empregado para calcular frequências, médias e testar hipóteses relacionadas ao impacto da estratégia de superação.

b) Análise Qualitativa

- Entrevistas Semi-estruturadas:

As entrevistas foram transcritas e analisadas através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), identificando categorias e temas recorrentes.

- Análise Documental:

Os documentos foram analisados para identificar padrões e inconsistências em políticas e práticas institucionais, utilizando o método categorial.

- Observação Directa:

Os dados de observação foram organizados em matrizes analíticas e analisados de forma descritiva, destacando comportamentos e práticas observadas durante os eventos.

- Pré - experimentação:

Os resultados dos questionários pré e pós-intervenção foram comparados utilizando testes estatísticos, como o teste - t pareado, para identificar mudanças significativas.

c) Triangulação de Dados

Para garantir a validade e a robustez dos resultados, foi aplicada a triangulação de métodos conforme sugerido por PATTON (1999). Este procedimento envolveu dados colectados por questionários, entrevistas, análise documental e observação directa foram comparados para identificar convergências e divergências.

3.7 Considerações Éticas

As considerações éticas nortearam a pesquisa, que envolveu a colecta de dados quantitativos e qualitativos. Neste contexto, foram observados os seguintes princípios éticos:

- **Consentimento Informado:** Os participantes receberam informações detalhadas sobre os objectivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, mediante formulário de consentimento específico.
- **Confidencialidade e Anonimato:** Todos os dados coletados foram tratados sigilosamente, com anonimização de informações que pudessem identificar os participantes.
- **Transparência e Honestidade:** Garantiu-se a integridade científica, assegurando a apresentação precisa dos dados e evitando qualquer manipulação ou fraude.

3.8 Limitações Metodológicas

As principais limitações da pesquisa compreenderam:

- Escassez de literatura específica sobre o contexto moçambicano, que exigiu adaptações teóricas.
- Restrição geográfica à província de Tete, limitando a generalização para outras regiões.

Dificuldades logísticas para reunir gestores dispersos em diferentes IES.

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ACTUAL

Esta secção tem como objectivo analisar e descrever a situação actual relacionada ao processo de superação profissional dos gestores desportivos nas IES de Tete, com foco no planeamento e organização de eventos desportivos. Os resultados apresentados são oriundos da aplicação de instrumentos de colecta de dados, incluindo questionários, análise documental, observação de eventos desportivos e entrevistas com especialistas. Esta análise visa identificar desafios, práticas e necessidades que fundamentarão a proposta de estratégia de superação profissional.

4.1.1 Contextualização

As IES de Tete, localizadas num contexto regional com desafios económicos e estruturais, desempenham um papel fundamental na promoção de eventos desportivos que fomentam a integração académica e comunitária. Apesar de sua relevância, os gestores desportivos enfrentam dificuldades significativas, muitas das quais estão directamente relacionadas à insuficiência de recursos financeiros, infraestrutura inadequada e falta de capacitação contínua.

O diagnóstico foi realizado num ambiente caracterizado por:

- Infraestrutura limitada: Muitos espaços desportivos das IES carecem de manutenção adequada, sendo mais adequados para eventos menores.
- Recursos financeiros restritos: As limitações orçamentárias afectam directamente a organização e a qualidade dos eventos desportivos.
- Ausência de programas de capacitação regulares: Apenas iniciativas esporádicas de superação são oferecidas, deixando lacunas no preparo teórico-metodológico dos gestores.
- Desafios organizacionais: A ausência de um planeamento estratégico consistente e de políticas claras dificulta a coordenação e execução eficiente dos eventos desportivos.

O cenário descrito evidencia a necessidade urgente de desenvolver estratégias que promovam a superação profissional e o fortalecimento da gestão desportiva nas IES de Tete.

Nos próximos subtópicos, serão apresentados os resultados específicos obtidos por meio de cada instrumento de colecta de dados aplicado nesta investigação.

4.1.2 Metodologia da Avaliação

Para realizar o diagnóstico da situação actual sobre a superação profissional dos gestores desportivos das IES de Tete no contexto do planeamento e organização de eventos desportivos, foram utilizados

métodos e técnicas sistemáticos que permitiram obter informações detalhadas e fundamentadas. A seguir, são apresentados os aspectos metodológicos que orientaram esta avaliação.

4.1.2.1 Métodos e Técnicas Utilizados

A investigação utilizou uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, a fim de garantir uma compreensão ampla e detalhada do fenómeno em estudo. Os principais instrumentos metodológicos aplicados foram:

- **Análise Documental:** Realizada sobre regulamentos, relatórios e planos de acção das IES, para identificar políticas, práticas e lacunas no planeamento e gestão de eventos.
- **Questionário:** Aplicado a 19 gestores desportivos, abrangendo toda a população-alvo, com questões relacionadas às práticas de gestão, qualidade de eventos e desafios enfrentados.
- **Guia de Observação:** Utilizada para avaliar a execução de 246 eventos desportivos organizados nas IES, com foco em aspectos como infraestrutura, coordenação e participação.
- **Entrevistas semi-estruturadas:** Realizadas com cinco especialistas em gestão desportiva para identificar percepções e recomendações relacionadas à superação profissional e organização de eventos.

4.1.2.2 População ou Amostra Analisada

- ✓ **Gestores desportivos:** A totalidade da população-alvo (19 gestores) foi incluída na aplicação do questionário, garantindo representatividade completa.
- ✓ **Especialistas entrevistados:** Cinco especialistas com experiência relevante em gestão desportiva participaram das entrevistas.
- ✓ **Eventos desportivos observados:** Foram analisados 246 eventos organizados nas IES, representando uma amostra significativa da prática cotidiana de gestão.
- ✓ **Documentos institucionais:** Dez documentos relevantes foram analisados, incluindo regulamentos, relatórios de actividades e planos de acção relacionados a eventos desportivos.

4.1.2.3 Critérios de Avaliação

Os critérios utilizados para avaliar a situação actual foram definidos com base nos objectivos da investigação e nos fundamentos teóricos da gestão desportiva, conforme descrito a seguir:

- Planeamento e organização de eventos: Avaliou-se a existência de cronogramas, definição de objectivos, alocação de recursos e avaliação de resultados.
- Infraestrutura e recursos disponíveis: Examinou-se a adequação dos espaços desportivos, equipamentos e orçamento para os eventos.
- Capacitação dos gestores: Verificou-se a frequência, suficiência e relevância dos programas de superação oferecidos.
- Participação da comunidade universitária: Analisou-se o nível de engajamento dos estudantes e da comunidade nos eventos.
- Boas práticas e desafios: Identificação de práticas positivas e de lacunas que dificultam a gestão eficiente dos eventos.

Esta abordagem metodológica assegurou a coleta de dados consistentes e relevantes, permitindo uma análise abrangente e fundamentada do fenómeno em estudo. Nos próximos subtópicos, serão detalhados os resultados obtidos com cada instrumento utilizado.

4.1.3 Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados obtidos na análise documental, nos questionários, nas observações de eventos e nas entrevistas revelaram padrões preocupantes de limitações estruturais e organizacionais na gestão desportiva das IES de Tete.

• Análise Documental

A análise documental revelou que apenas 20% dos documentos examinados mencionaram iniciativas formais de capacitação profissional para gestores desportivos (Tabela 1). Além disso, verificou-se que 40% dos documentos descreviam algum tipo de planeamento estratégico detalhado, enquanto outros aspectos importantes, como avaliações pós-evento, estavam presentes em apenas 20% dos registros.

Tabela 1 - Frequência de Aspectos Identificados na Documentação

Aspectos Identificados	Número de Documentos	Percentagem (%)
Capacitação profissional	2	20,0
Planeamento estratégico detalhado	4	40,0
Avaliação pós-evento	2	20,0

Esses resultados evidenciaram uma lacuna crítica no desenvolvimento de competências essenciais para o planeamento e organização eficaz de eventos desportivos. Um dos entrevistados destacou: “Faltam directrizes consistentes que garantam a formação contínua dos gestores.”

• Resultados do Questionário

As respostas ao questionário aplicado aos gestores desportivos também confirmaram a insuficiência de capacitação. 42,1% dos gestores afirmaram nunca ter participado de actividades de superação nos últimos dois anos. A infraestrutura foi considerada adequada por apenas 15,8% dos respondentes, enquanto 47,4% julgaram-na parcialmente adequada (Tabela 2).

Tabela 2 - Percepções dos Gestores sobre Aspectos Críticos

Aspectos Avaliados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Superação recebida nos últimos 2 anos	57,9	--	42,1
Infraestruturas adequadas	15,8	47,4	36,8
Participação dos estudantes	21,1	47,4	31,6

Um gestor relatou: “Temos recursos muito limitados. Isso nos impede de implementar muitas das ideias que temos para melhorar os eventos.”

• Observações de Eventos

Foram analisados 246 eventos desportivos, dos quais apenas 36,6% apresentaram infraestrutura adequada. A coordenação eficaz das equipas de apoio foi identificada em 53,7% dos casos, enquanto 20% dos eventos enfrentaram problemas significativos com equipamentos (Tabela 3).

Tabela 3 - Análise das Observações dos Eventos

Aspectos Observados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Objectivos apresentados	65,0	22,0	13,0
Infraestrutura adequada	36,6	43,9	19,5
Problemas resolvidos eficazmente	48,8	37,4	13,8

Esses resultados ilustraram um cenário em que, apesar de algum esforço por parte dos gestores, os desafios estruturais continuaram a impactar negativamente a organização de eventos.

- **Entrevistas com Especialistas**

Os cinco especialistas entrevistados foram unânimes em destacar as deficiências com a superação dos gestores desportivos. Em particular, apontaram a falta de oportunidades regulares de capacitação e a ausência de um sistema estruturado para o desenvolvimento profissional como factores limitantes (Tabela 4).

Tabela 4 - Principais Recomendações dos Especialistas

Aspectos Avaliados	Número de Respostas	Percentagem (%)
Recursos financeiros insuficientes	5	100,0
Planeamento estratégico como prioridade	5	100,0
Recomendam cursos de superação contínua	5	100,0

Um especialista afirmou: “Não há uma cultura institucional que priorize o aperfeiçoamento constante. Os gestores precisam buscar essas oportunidades por conta própria, o que muitas vezes não acontece devido à falta de recursos e incentivos.” Outro comentou: “Os cursos de superação existentes são esporádicos e não atendem às necessidades reais dos gestores, deixando lacunas significativas em suas competências.”

Além disso, foi enfatizado que “a ausência de um planeamento de longo prazo para a formação profissional resulta em gestores que improvisam soluções em vez de seguirem boas práticas”. Outro especialista acrescentou: “Sem programas consistentes, as lacunas de conhecimento só aumentam, comprometendo não apenas a qualidade dos eventos, mas também a capacidade de envolver a comunidade universitária.”

Conclusão parciais

O diagnóstico revelou desafios estruturais, técnicos e organizacionais que limitam a eficácia dos gestores desportivos nas IES de Tete. A implementação de uma estratégia de superação profissional que aborde essas lacunas e promova competências-chave é essencial para elevar a qualidade e o impacto dos eventos desportivos. A pesquisa fornece bases sólidas para a formulação de propostas alinhadas às necessidades locais, contribuindo para a melhoria contínua da gestão desportiva.

4.2 PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA A SUPERAÇÃO DOS GESTORES DESPORTIVOS DAS IES DE TETE

A seguir, propõe-se uma estratégia de superação para os gestores desportivos das IES de Tete, com o objectivo de aprimorar suas competências no planeamento e organização de eventos desportivos. A estratégia baseia-se no diagnóstico das necessidades específicas desse grupo, buscando oferecer uma abordagem sistemática e sustentada que englobe formação teórico-prática, utilização de metodologias inovadoras e avaliação contínua. Este esforço pretende não apenas solucionar as lacunas identificadas, mas também criar uma base sólida para o desenvolvimento contínuo das práticas de gestão desportiva na região.

4.2.1 Fundamentos gerais da estratégia de superação

A proposta de estratégia surge em resposta às dificuldades enfrentadas pelos gestores desportivos das IES de Tete, evidenciadas por eventos mal planeados, ausência de recursos adequados e insatisfação da comunidade universitária. Localizadas em uma região de crescente relevância social e cultural, as IES desempenham um papel central no fortalecimento do desporto como veículo de desenvolvimento comunitário. A estratégia parte do princípio de que a superação sistemática desses gestores contribuirá significativamente para a melhoria da qualidade e impacto dos eventos desportivos.

Diversos autores definem “estratégia” como um plano articulado de acções que visa alcançar objectivos específicos em um contexto dinâmico. Mintzberg (1994) ressalta a importância da estratégia como um padrão de decisões coerentes, enquanto Porter (1985) a associa à vantagem competitiva.

Para o presente trabalho, a estratégia proposta é do tipo educativa e transformadora, concebida para criar competências práticas e adaptativas nos gestores desportivos e apresenta relevância multidimensional:

No contexto da gestão desportiva em Tete, a perspectiva filosófica ultrapassa a racionalidade instrumental, compreendendo o desporto como prática social transformadora. Morin (2000) auxilia a interpretar esse campo não como mera execução técnica, mas como espaço de desenvolvimento humano integral. Na realidade das IES de Tete, significa reconhecer que a gestão desportiva não se limita à organização de eventos, mas constitui dispositivo de formação cidadania e expressão cultural.

Sob a óptica sociológica, o desporto universitário em Tete representa potencial mecanismo de integração social e superação de desigualdades. Bourdieu (1983) permite compreender como a prática desportiva institucional pode ressignificar capitais culturais e sociais historicamente marginalizados.

No contexto moçambicano, especialmente em Tete - região marcada por diversidades étnicas e desafios socioeconômicos - o desporto universitário configura-se como possibilidade concreta de mobilidade e reconhecimento social.

Do ponto de vista psicológico, a gestão desportiva nas IES de Tete precisa considerar as dimensões subjectivas dos sujeitos envolvidos. Deci e Ryan (2000) contribuem ao destacar a autodeterminação como elemento fundamental na motivação. No ambiente universitário local, isso significa desenvolver estratégias que não apenas capacitem tecnicamente, mas promovam sentimentos de competência, autonomia e pertencimento dos gestores e praticantes.

Em termos pedagógicos, a gestão de eventos desportivos nas IES de Tete demanda metodologias que ultrapassem modelos verticalizados de transmissão. Vygotsky (1978) permite compreender a aprendizagem como processo sociocultural, onde conhecimentos são construídos mediante interações.

No contexto das IES locais, significa criar espaços formativos dialógicos, que considerem as experiências prévias dos gestores e as especificidades do território.

Enfim, a estratégia proposta não se constitui como modelo prescritivo, mas como dispositivo flexível de qualificação, considerando:

- ✓ Reconhecimento da diversidade cultural local
- ✓ Valorização das experiências dos gestores
- ✓ Articulação entre teoria e prática
- ✓ Promoção de aprendizagem significativa
- ✓ Fomento à autonomia institucional

Desta forma, mais do que preencher lacunas operacionais, busca-se construir ecossistema de desenvolvimento profissional sintonizado com as demandas específicas das IES de Tete.

4.2.2 OBJECTIVO GERAL:

Contribuir para a superação dos gestores desportivos das IES de Tete, de modo a melhorar as suas competências no planeamento e organização de eventos desportivos.

4.2.3 ESTRUTURA DA ESTRATÉGIA

A estratégia está organizada em quatro etapas específicas para que garantem uma abordagem sistemática e eficiente:

- **Etapla 1. Diagnóstico Inicial:** Avaliação detalhada da situação actual dos gestores desportivos, utilizando ferramentas como análise SWOT, entrevistas e questionários.
- **Etapla 2. Planeamento das Acções:** Desenvolvimento de um plano de actividades formativas, com metodologias activas e tecnologias inovadoras.
- **Etapla 3. Implementação:** Execução das acções formativas planeadas, com acompanhamento contínuo.
- **Etapla 4. Avaliação e Acompanhamento:** Monitoramento dos resultados alcançados, com indicadores de impacto e ajustes necessários para assegurar a efectividade da estratégia.

Etapla 1. Diagnóstico Inicial

Para a elaboração de uma estratégia eficiente que atenda às necessidades específicas dos gestores desportivos das IES de Tete, deve ser realizada uma análise de diagnóstico detalhada. Esta etapa inicial constitui a base para todas as acções subsequentes, permitindo identificar as lacunas e potencialidades existentes e orientar o desenvolvimento das actividades propostas. O diagnóstico estará dividido em duas secções principais: análise da situação actual e identificação das necessidades.

Secção 1. Análise da Situação Actual

A análise da situação actual tem como objectivo compreender o contexto em que os gestores desportivos actuam, bem como os factores que influenciam seu desempenho no planeamento e organização de eventos desportivos. Para isso, serão utilizados instrumentos como questionários, entrevistas e análise documental, que permitirão coletar informações qualitativas e quantitativas relevantes.

4.2.3.1 Contexto Institucional

As IES de Tete possuem um papel significativo no desenvolvimento social e cultural da região. No entanto, a gestão desportiva enfrenta desafios que limitam o alcance dos benefícios esperados dos eventos desportivos. Esses desafios estão relacionados a factores, como:

- ✓ **Infraestrutura:** Espaços esportivos em condições precárias, com manutenção inadequada e equipamentos obsoletos, prejudicam o treinamento e a realização de eventos de qualidade.

- ✓ Recursos Humanos: Falta de formação especializada em gestão esportiva limita a capacidade de planeamento, coordenação e execução de eventos eficazes.
- ✓ Políticas Institucionais: A ausência de directrizes específicas para eventos, incentivos e apoio formal aos gestores cria um ambiente de improvisação e desorganização.

4.2.3.2 Competências e Práticas Actuais dos Gestores Desportivos

A avaliação das competências dos gestores desportivos indica uma série de aspectos que impactam directamente a qualidade dos eventos organizados. Estes aspectos incluem:

- **Planeamento Estratégico:** A prática de planeamento estratégico ainda é subutilizada pelos gestores desportivos das IES. Muitas vezes, os eventos são organizados sem um plano detalhado que aborde metas, cronogramas e indicadores de sucesso. Essa lacuna resulta em iniciativas desarticuladas e com impacto limitado, demonstrando a necessidade de capacitação direcionada.
- **Gestão de Recursos:** A gestão eficiente de recursos humanos, financeiros e materiais é um desafio crítico. Os gestores têm dificuldade em mobilizar recursos de forma sustentável e alocá-los de maneira eficiente, o que frequentemente resulta em eventos subfinanciados ou com problemas logísticos que afectam sua execução.
- **Inovação:** A incorporação de tecnologias e práticas inovadoras na gestão desportiva é praticamente inexistente. Os gestores raramente utilizam ferramentas digitais para planeamento ou execução de eventos, perdendo oportunidades de modernizar suas práticas e aumentar a eficiência. A inovação é essencial para alinhar a gestão às exigências contemporâneas e maximizar o impacto dos eventos.

4.2.3.3 Impacto nos Eventos Desportivos

Este componente analisa como as limitações na infraestrutura, competências e práticas dos gestores desportivos afetam a qualidade e o alcance dos eventos organizados nas IES. Eventos mal planeados e executados resultam em baixa participação da comunidade académica, frustração entre os participantes e perda de oportunidades para fortalecer o papel do desporto na promoção de valores como integração, inclusão e desenvolvimento pessoal. Assim, melhorar a organização desses eventos é crucial para gerar benefícios significativos no ambiente académico e na comunidade em geral.

Secção 2. Identificação das Necessidades

Com base na análise da situação actual, são identificadas as principais necessidades de superação dos gestores desportivos, divididas em três categorias principais: formação, recursos e apoio institucional.

a) Necessidades de Superação:

- A formação foi identificada como o principal factor a ser abordado na Estratégia de Superação. Entre as áreas prioritárias de capacitação, destacam-se:
- Planeamento e Gestão de Projectos Desportivos: Capacitar os gestores para elaborar e implementar projectos com objectivos claros, cronogramas definidos e indicadores de sucesso.
- Gestão de Recursos Humanos e Financeiros: Promover conhecimentos e práticas para mobilização e administração eficaz de recursos.
- Tecnologias Aplicadas à Gestão Desportiva: Introduzir ferramentas digitais e metodologias inovadoras para otimizar processos de planeamento e execução.

b) Necessidades de Recursos:

Os gestores desportivos também enfrentam limitações significativas em termos de recursos materiais e financeiros. Estas limitações incluem:

- ✓ Falta de equipamentos adequados para a realização de eventos.
- ✓ Escassez de materiais didáticos e ferramentas para a capacitação contínua.
- ✓ Recursos financeiros insuficientes para planejar e executar eventos de maior escala.

c) Necessidades de Apoio Institucional

Este componente aborda a necessidade de as IES fornecerem um suporte consistente e estruturado aos gestores desportivos. Isso inclui a criação de políticas específicas para gestão desportiva, alocação de recursos adequados e incentivo à formação contínua. Além disso, é essencial promover a colaboração interdepartamental e estabelecer redes de apoio que permitam a troca de experiências e boas práticas, garantindo que os gestores tenham as ferramentas necessárias para cumprir suas funções com eficiência e impacto.

Metodologia do Diagnóstico

A coleta de dados para o diagnóstico será realizada em duas etapas principais:

Instrumentos Quantitativos: Aplicação de questionários estruturados aos gestores desportivos das IES, com maior enfoque na frequência e tipos de eventos organizados, superação recebida e desafios enfrentados.

Instrumentos Qualitativos: Condução de entrevistas semi-estruturadas com gestores e especialistas, visando captar percepções profundas sobre as necessidades e potencialidades do sector. Os dados serão analisados utilizando métodos estatísticos e análise de conteúdo, garantindo uma visão abrangente e detalhada da situação actual.

Etapas 2. Planeamento das Acções

Com base no diagnóstico inicial e na identificação das necessidades dos gestores desportivos das IES de Tete, serão planeadas actividades de superação que visam abordar de forma directa e eficiente as lacunas identificadas. Esta etapa é composta pelo planeamento das actividades, pela definição das metodologias e abordagens, e pela identificação dos recursos necessários para a implementação.

4.2.3.4 Planeamento das Actividades:

As actividades propostas são organizadas de maneira sistemática, com foco na capacitação dos gestores desportivos e no fortalecimento das práticas de planeamento e organização de eventos desportivos. Cada actividade foi desenhada para atender às necessidades específicas apontadas no diagnóstico e contribuir para o alcance dos objectivos gerais e específicos da estratégia.

a) Cursos de Formação Continuada

Objectivo: Proporcionar uma formação teórico-prática sobre gestão desportiva e planeamento estratégico de eventos.

Conteúdo: Os cursos serão estruturados em módulos temáticos, abordando tópicos como:

- ✓ Fundamentos de Gestão Desportiva.
- ✓ Planeamento e Execução de Projectos Desportivos.
- ✓ Gestão de Recursos Humanos e Financeiros.
- ✓ Uso de Tecnologias e Ferramentas Digitais.

Duração: Cada curso terá 40 horas, divididas entre aulas teóricas, workshops práticos e estudos de caso.

Modalidade: Presencial, com apoio de materiais online.

b) Workshops Temáticos

Objectivo: Explorar temas específicos relacionados ao planeamento e organização de eventos desportivos, utilizando abordagens práticas e interativas.

Tópicos:

- ✓ Design e Implementação de Cronogramas de Eventos.
- ✓ Captação de Patrocínios e Parcerias Estratégicas
- ✓ Gestão de Riscos em Eventos Desportivos.

Duração: Cada workshop terá 8 horas, distribuídas em um único dia intensivo.

c) Seminários e Palestras com Especialistas

Objectivo: Promover o compartilhamento de experiências e boas práticas, trazendo especialistas locais e internacionais em gestão desportiva.

Temas:

- ✓ Inovações na Gestão Desportiva.
- ✓ Impacto Social de Eventos Desportivos em Comunidades Acadêmicas.

Frequência: Trimestral.

d) Programas de Mentoria

Objectivo: Estabelecer uma rede de apoio entre gestores experientes e iniciantes, promovendo a troca de conhecimentos e a orientação prática.

Formato: Parcerias individuais e reuniões em grupo, com foco em casos reais de planeamento e organização de eventos.

Duração: 6 meses por ciclo de mentoria.

e) Criação de Materiais Didáticos

Objectivo: Desenvolver guias e manuais para apoiar os gestores no dia a dia, cobrindo aspectos práticos da gestão de eventos desportivos.

Conteúdo:

- ✓ Passo a passo para planear eventos.
- ✓ Modelos de cronogramas e orçamentos.
- ✓ Boas práticas para mobilização de recursos.

4.2.3.5 Metodologias e Abordagens

A implementação das actividades propostas será guiada por metodologias ativas e inovadoras, garantindo que os gestores adquiram não apenas conhecimentos teóricos, mas também competências práticas aplicáveis ao contexto das IES de Tete.

- a) **Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL).** A abordagem PBL será utilizada em cursos e workshops, onde os participantes trabalharão em projectos reais ou simulados de eventos desportivos. Essa metodologia incentiva a resolução de problemas e o pensamento crítico.
- b) **Uso de Tecnologias Educacionais.** Ferramentas digitais, como plataformas de aprendizagem online e aplicativos de gestão de projectos, serão integradas às actividades formativas, permitindo maior interactividade e acesso aos recursos complementares.
- c) **Aprendizagem Colaborativa.** Os gestores participarão de actividades em grupo, promovendo a troca de experiências e a construção colectiva de soluções. Essa abordagem será essencial nos workshops e nos programas de mentoria.
- d) **Estudos de Caso.** Casos reais de eventos desportivos bem-sucedidos serão analisados e discutidos, permitindo que os gestores compreendam as boas práticas e estratégias aplicáveis ao seu contexto.
- e) **Feedback Contínuo e Melhoria Contínua.** A avaliação formativa será integrada em todas as actividades, com feedback contínuo dos facilitadores e dos próprios participantes, garantindo o alinhamento dos conteúdos às necessidades e Melhoria Contínua que deve ser a coleta de feedback dos participantes e realizar avaliações para identificar áreas de melhoria e implementar mudanças para futuros eventos.

4.2.3.6 Recursos Necessários

A implementação das estratégias de melhoria requer a mobilização de recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros. A seguir, detalha-se cada um desses aspectos:

a) Recursos Materiais:

- ✓ Espaços físicos adequados para a realização de cursos e workshops.
- ✓ Equipamentos como projectores, computadores e flip charts.
- ✓ Materiais didáticos impressos e digitais.

b) Recursos Humanos:

- ✓ Equipe de especialistas em gestão desportiva para ministrar as formações.

- ✓ Facilitadores experientes para conduzir workshops e programas de mentoria.
- ✓ Equipe de apoio administrativo para organizar e coordenar as atividades.

c) Recursos Tecnológicos:

- ✓ Acesso a plataformas de aprendizado online, como Moodle ou Google Classroom.
- ✓ Softwares de gestão de projetos, como Trello ou Microsoft Project.
- ✓ Ferramentas de videoconferência para seminários e mentorias virtuais.

d) Recursos Financeiros:

- ✓ Orçamento para remuneração de especialistas e facilitadores.
- ✓ Custos de impressão de materiais didáticos.
- ✓ Investimento em infraestrutura tecnológica e logística.

4.2.3.7 Impacto Esperado

O planeamento das acções visa não apenas atender às necessidades imediatas dos gestores desportivos, mas também estabelecer um modelo sustentável de desenvolvimento profissional. Espera-se que, ao final da etapa de avaliação e acompanhamento, os gestores estejam aptos para:

- ✓ Elaborar e implementar planos estratégicos eficazes para eventos desportivos.
- ✓ Mobilizar e gerir recursos de forma eficiente.
- ✓ Introduzir inovações tecnológicas e metodológicas em suas práticas diárias.
- ✓ Contribuir para o fortalecimento da gestão desportiva nas IES de Tete e, consequentemente, para o desenvolvimento social e académico da região.

Etapa 3. Implementação

A terceira etapa da Estratégia de Superação para gestores desportivos das IES de Tete focados no desenvolvimento das actividades propostas, garantindo uma execução organizada e eficiente. A implementação é estruturada em fases distintas, cada uma contendo actividades específicas alinhadas aos objectivos da estratégia. Além disso, um cronograma de implementação detalhado é apresentado para assegurar a gestão eficiente do tempo e dos recursos disponíveis.

4.2.3.8 Fases da Etapa de implementação

A implementação está dividida em quatro fases principais, cada uma com as suas actividades e seus objectivos específicos que refletem as necessidades identificadas no diagnóstico.

a) Fase 1: Planeamento e Mobilização (1º mês)

Objectivo: Garantir que os recursos, participantes e actividades estejam preparados para a execução da estratégia.

Principais actividades:

- ✓ Formação da equipe de implementação, composta por facilitadores, gestores responsáveis e especialistas.
- ✓ Divulgação da estratégia junto aos gestores desportivos das IES de Tete, utilizando meios como reuniões institucionais e materiais informativos.
- ✓ Selecção dos participantes para os cursos e workshops, com base em critérios como experiência, função actual e interesse em capacitação.
- ✓ Planeamento logístico, incluindo a reserva de espaços, organização de materiais didáticos e ajustes técnicos para as plataformas digitais.

Produtos esperados:

- ✓ Lista de participantes confirmados.
- ✓ Recursos materiais e logísticos preparados.
- ✓ Calendário inicial revisado e aprovado.

b) Fase 2: Capacitação e Formação (2º ao 5º mês)

Objectivo:

Desenvolver as competências teórico-metodológicas dos gestores desportivos para planeamento e organização de eventos.

Principais actividades:

Realização dos cursos de formação continuada com conteúdos divididos em módulos. Condução de workshops práticos e interactivos, com foco em planeamento estratégico, captação de recursos e gestão de riscos.

Promoção de seminários e palestras trimestrais, com participação de especialistas locais e internacionais.

Início do programa de mentoria, com reuniões individuais e em grupo.

Produtos esperados:

Certificados de participação nos cursos e workshops.

Relatórios de acompanhamento das actividades formativas.

Feedback qualitativo dos participantes.

c) Fase 3: Implementação Prática e Acompanhamento (6º ao 8º mês)

Objectivo: Garantir a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na capacitação, com suporte contínuo aos gestores.

Actividades principais:

- ✓ Planeamento e execução de eventos-piloto organizados pelos participantes, com supervisão dos facilitadores.
- ✓ Sessões de acompanhamento e feedback, avaliando os avanços e dificuldades durante a implementação prática.
- ✓ Discussão de estudos de caso para ajustar práticas com base em situações reais enfrentadas pelos gestores.

Produtos esperados:

- ✓ Eventos-piloto organizados e avaliados.
- ✓ Relatórios de impacto e resultados preliminares.
- ✓ Recomendações para ajustes na estratégia.

d) Fase 4: Avaliação e Consolidação (9º ao 10º mês)

Objectivo: Avaliar o impacto geral da estratégia e consolidar as aprendizagens em um modelo replicável.

4.2.3.9 Principais actividades:

- ✓ Aplicação de instrumentos de avaliação final, incluindo questionários e entrevistas com participantes e especialistas.
- ✓ Realização de um seminário de encerramento para apresentar os resultados e as boas práticas.
- ✓ Desenvolvimento de um relatório final com recomendações e propostas para futuras iniciativas.

Produtos esperados:

- ✓ Indicadores de impacto da estratégia.
- ✓ Relatório final documentando as lições aprendidas e o impacto alcançado.
- ✓ Propostas para institucionalização de acções continuadas.

4.2.3.10 Calendário de Actividades

O calendário detalhado da estratégia está dividido em meses, conforme as fases descritas anteriormente, com a especificação das actividades e sua respectiva duração:

Tabela 5. Calendário de actividades

Fase	Actividade	Mês	Duração
Planeamento	Formação da equipe de implementação	1º mês	2 semanas
	Divulgação da estratégia e selecção de participantes	1º mês	3 semanas
Capacitação	Curso de formação continuada	2º ao 4º mês	3 meses (módulos semanais)
	Workshops temáticos	3º e 4º mês	2 semanas cada
	Seminário com especialistas	5º mês	1 dia
	Início do programa de mentoria	5º mês	6 meses (encontros mensais)
Implementação	Planeamento de eventos-piloto	6º mês	2 semanas
	Execução de eventos-piloto	6º ao 8º mês	3 meses
	Sessões de feedback	7º e 8º mês	Quinzenal
Avaliação	Aplicação de instrumentos de avaliação	9º mês	2 semanas
	Seminário de encerramento	9º mês	1 dia
	Relatório final	10º mês	1 mês

4.2.3.11 Critérios de Monitoramento

Para garantir que as actividades sejam realizadas dentro do prazo e com a qualidade esperada, serão adoptados os seguintes critérios de monitoramento:

- **Relatórios periódicos:** A equipe de implementação deverá elaborar relatórios mensais sobre o andamento das actividades.
- **Reuniões de alinhamento:** Encontros quinzenais serão realizados para revisar o progresso e identificar ajustes necessários.
- **Indicadores de cumprimento:** Será monitorada a adesão dos participantes, a realização das actividades planeadas e o alcance dos produtos esperados.

Benefícios da Implementação

O calendário de implementação detalhado assegura uma gestão eficiente do tempo e dos recursos, permitindo que a estratégia alcance seus objectivos de forma organizada e sustentável. Ao final da estratégia, espera-se que os gestores desportivos estejam capacitados não apenas para planear e organizar eventos de alta qualidade, mas também para contribuir com a transformação da gestão desportiva nas IES de Tete.

Etapa 4. Avaliação e Acompanhamento

A avaliação e o acompanhamento representam uma etapa crucial da Estratégia de Superação, pois garantem a mensuração dos resultados, o monitoramento contínuo das actividades e a realização de ajustes necessários ao longo do processo. Esta etapa está dividida em três componentes principais: I. Definição de indicadores de avaliação, II. Mecanismos de acompanhamento e III. Avaliação final.

a) Indicadores de Avaliação

A definição de indicadores claros e objectivos é essencial para medir o impacto e o sucesso da estratégia. Os indicadores foram elaborados com base nos objectivos gerais e específicos da estratégia, considerando tanto os resultados quantitativos quanto qualitativos.

b) Indicadores de Participação

Estes indicadores avaliam o engajamento dos gestores desportivos e o cumprimento das actividades planeadas:

- Número total de gestores participantes em cada curso, workshop e seminário.
- Taxa de conclusão dos cursos de formação continuada.
- Frequência e engajamento nos encontros de mentoria.

c) Indicadores de Competência e Aprendizagem

Estes indicadores medem a evolução nas competências teórico-metodológicas e práticas dos gestores:

- Resultados de avaliações realizadas durante os cursos e workshops.
- Melhorias na elaboração de planos estratégicos para eventos desportivos.
- Aplicação de tecnologias e metodologias inovadoras identificadas nos eventos-piloto.

d) Indicadores de Impacto nos Eventos Desportivos

Estes indicadores verificam os resultados práticos da capacitação nas actividades dos gestores:

- Número e qualidade dos eventos desportivos organizados durante e após a estratégia.
- Avaliações de público e stakeholders sobre os eventos organizados.
- Incremento na captação de recursos e parcerias estratégicas.

e) Indicadores de Sustentabilidade

Por fim, estes indicadores analisam a continuidade das acções e o impacto institucional:

- Inclusão de práticas e ferramentas desenvolvidas nos processos institucionais das IES.
- Criação de redes de colaboração entre gestores desportivos.
- Sustentabilidade financeira e administrativa para replicar a estratégia.

Mecanismos de Acompanhamento:

Para assegurar que a Estratégia de Superação seja implementada conforme planeado, será utilizado um sistema de acompanhamento contínuo, que envolve monitoramento regular e ajustes estratégicos.

Relatórios de Progresso:

Serão elaborados relatórios periódicos por parte da equipe de implementação, com informações sobre:

- *Status* de execução das actividades.
- Desafios encontrados e soluções aplicadas.
- Resultados parciais, com base nos indicadores definidos.

Reuniões de Monitoramento:

Reuniões mensais serão realizadas com a equipe de facilitadores e gestores participantes para:

- Revisar o progresso das actividades.
- Colectar feedbacks dos participantes sobre as formações e actividades práticas.

- Ajustar cronogramas ou metodologias conforme necessários.

Ferramentas Digitais de Monitoramento:

Será utilizada uma plataforma online para registrar e acompanhar os dados relacionados à participação, progresso das actividades e indicadores de impacto. Isso permitirá um acompanhamento em tempo real e maior transparência no processo.

Sessões de Feedback:

Encontros específicos serão organizados após cada curso, workshop e evento-piloto para:

- Avaliar o nível de satisfação dos participantes.
- Identificar pontos fortes e áreas a melhorar em cada actividade.

4.2.3.12 Avaliação Final

A avaliação final da estratégia será realizada ao término do período de implementação, com o objectivo de consolidar os resultados alcançados e gerar recomendações para futuras iniciativas.

Colecta de Dados Finais e Análise dos Resultados

A colecta de dados finais será feita por meio de:

- ✓ Aplicação de questionários e entrevistas com gestores participantes, facilitadores e stakeholders institucionais.
- ✓ Análise de documentos e relatórios gerados durante a implementação.
- ✓ Observação directa dos eventos desportivos organizados como parte da estratégia.

Os dados colectados serão analisados com base nos indicadores previamente definidos, destacando:

- ✓ O alcance dos objectivos gerais e específicos.
- ✓ As melhorias observadas nas competências e práticas dos gestores desportivos.
- ✓ O impacto directo nos eventos desportivos organizados e na gestão das IES.

Seminário de Encerramento:

Um seminário de encerramento será realizado para apresentar os resultados da estratégia, com a participação de gestores, especialistas e representantes das IES. Durante o evento, serão discutidas as boas práticas identificadas e as lições aprendidas.

Relatório Final:

Um relatório final será elaborado para documentar todo o processo de implementação, avaliação e acompanhamento da estratégia. Este documento incluirá:

- ✓ Um resumo executivo destacando os principais resultados.

- ✓ Uma análise detalhada dos indicadores de avaliação.
- ✓ Recomendações para a continuidade e replicação da estratégia em outras IES.

Impacto Esperado:

A avaliação e o acompanhamento garantirão que a Estratégia de Superação alcance impactos significativos, tais como:

- ✓ Desenvolvimento de competências sólidas e práticas inovadoras entre os gestores desportivos.
- ✓ Melhoria na qualidade e organização dos eventos desportivos das IES de Tete.
- ✓ Maior integração entre gestores, facilitadores e a comunidade académica.
- ✓ Criação de um modelo replicável de capacitação e desenvolvimento profissional.

Por meio dessa etapa, a estratégia poderá ser consolidada como uma referência para a gestão desportiva no contexto das IES, contribuindo para a transformação das práticas institucionais e para o fortalecimento da identidade académica e comunitária.

4.2.4 REQUERIMENTOS

A implementação eficaz da Estratégia de Superação para gestores desportivos nas IES de Tete depende de uma série de requisitos metodológicos e logísticos bem estruturados, que garantam o alinhamento das acções aos objectivos estabelecidos e a optimização dos recursos disponíveis. A seguir, se apresentam os principais requerimentos:

1. Requerimentos Metodológicos

a) Planeamento Estratégico Detalhado

- Definição de metas e etapas: Cada actividade deve ter objectivos claros e alinhados aos resultados esperados.
- Sequência lógica: As fases devem ser organizadas de forma progressiva, iniciando com a mobilização e capacitação, seguidas pela aplicação prática e avaliação final.
- Cronograma: Um calendário detalhado deve ser elaborado, garantindo que todas as actividades sejam realizadas dentro dos prazos estabelecidos.

b) Abordagem Pedagógica Inovadora

Aprendizagem activa: Utilizar metodologias como estudos de caso, simulações e aprendizagem baseada em problemas (PBL) para maximizar a aquisição de competências práticas.

- Uso de tecnologias: Ferramentas digitais devem ser incorporadas para promover interactividades, flexibilidade e acesso remoto às actividades.

- Feedback contínuo: Proporcionar aos participantes oportunidades regulares de avaliar seu progresso e ajustar as práticas.

c) Avaliação Multidimensional

- Indicadores claros: Estabelecer critérios quantitativos (número de participantes, frequência) e qualitativos (melhoria nas competências e impacto nos eventos organizados).
- Instrumentos diversos: Combinar questionários, entrevistas, relatórios e observações directas para garantir uma avaliação abrangente.

d) Integração Institucional

- Envolvimento de *stakeholders*: Garantir a colaboração entre departamentos acadêmicos, administrativos e gestores das IES.
- Apoio de especialistas: Incorporar consultores e mentores com experiência em gestão desportiva para enriquecer a formação.
- Estratégias de comunicação: Utilizar canais formais e informais para manter todos os envolvidos informados e engajados.

2. Requerimentos Logísticos

a) Recursos Materiais

- Espaços físicos adequados:
 - ✓ Salas equipadas para cursos, workshops e seminários, com capacidade para acomodar todos os participantes.
 - ✓ Infraestrutura desportiva para a realização de eventos-piloto.
- Equipamentos de apoio:
 - ✓ Projectores, computadores e dispositivos multimídia para aulas e apresentações.
 - ✓ *Flip charts*, quadros brancos e materiais impressos.

b) Recursos Tecnológicos

- Plataformas de aprendizagem: Ferramentas como Moodle ou Google Classroom para apoiar a formação online e disponibilizar materiais complementares.
- Sistemas de videoconferência: Para possibilitar a participação remota em seminários ou mentorias, utilizando Zoom, Microsoft Teams ou similares.
- Softwares especializados: Aplicativos de gestão de projectos (como Trello ou Microsoft Project) e ferramentas de análise de dados para monitoramento.

c) Recursos Humanos

- Facilitadores experientes: Professores e consultores com expertise em gestão desportiva e planeamento estratégico.
- Equipe de apoio: Assistentes administrativos e técnicos para organizar a logística e apoiar a implementação.
- Participação activa dos gestores: Compromisso dos gestores desportivos em participar integralmente das actividades e aplicar os conhecimentos adquiridos.

d) Orçamento Adequado

- Remuneração de especialistas: Garantir que facilitadores e consultores sejam pagos de forma justa, valorizando sua contribuição.
- Materiais e ferramentas: Investimento em materiais didáticos, equipamentos tecnológicos e recursos necessários para as actividades práticas.
- Custos operacionais: Cobrir despesas com transporte, alimentação e hospedagem, quando aplicável.

e) Gestão do Tempo e Logística

- Coordenação eficiente: Um coordenador geral deve supervisionar a implementação, assegurando a execução das actividades conforme o cronograma.
- Flexibilidade: Ajustes devem ser possíveis para responder a imprevistos sem comprometer os objectivos.
- Cronograma realista: As actividades devem ser planeadas de forma a evitar sobrecarga ou conflitos com as responsabilidades regulares dos participantes.

3. Conexão entre Metodologia e Logística

Para que os aspectos metodológicos e logísticos funcionem de maneira integrada, é essencial que:

- ✓ Haja alinhamento entre a equipe pedagógica e administrativa: As decisões sobre metodologias devem ser comunicadas claramente à equipe logística, garantindo a disponibilidade de recursos adequados.
- ✓ Sejam realizadas reuniões regulares de coordenação: Essas reuniões devem envolver todas as partes interessadas para monitorar o progresso, solucionar problemas e ajustar o plano quando necessário.
- ✓ Se promova a adaptação constante: Tanto a metodologia quanto a logística devem ser ajustadas com base no feedback contínuo dos participantes e nos resultados das avaliações intermediárias.

A implementação eficaz da Estratégia de Superação depende do equilíbrio entre o planeamento metodológico rigoroso e a logística eficiente, garantindo que as acções planeadas possam alcançar os resultados esperados e promover um impacto duradouro na gestão desportiva das IES de Tete.

4.3. RESULTADOS DA PRÉ-EXPERIMENTAÇÃO

A pré - experimentação teve como objectivo validar a eficácia prática da Estratégia de Superação para Gestores Desportivos das IES de Tete. A intervenção buscou medir as competências dos gestores desportivos antes e depois da implementação de actividades direccionadas ao planeamento e organização de eventos desportivos. Para isso, foram avaliados aspectos teóricos e práticos, tais como planeamento estratégico, gestão de recursos, resolução de problemas e coordenação de equipas. O foco foi analisar as mudanças nas competências gerenciais, com base nos resultados do pré-teste e do pós-teste, utilizando instrumentos de avaliação quantitativos e qualitativos.

4.3.1 Descrição da Pré-experimentação

– Participantes:

O estudo contou com a participação de 10 gestores desportivos das IES de Tete, seleccionados com base em critérios específicos. As principais características dos participantes foram:

- Idade: Entre 30 e 45 anos.
- Sexo: 60% masculino e 40% feminino.
- Nível de Escolaridade: Todos os participantes possuíam formação de nível superior.
- Experiência Profissional: A média de experiência em gestão desportiva foi de 7 anos.

Esses gestores foram escolhidos devido à disponibilidade e interesse em participar das actividades e pela ausência de formação avançada na área de gestão desportiva.

– Instrumentos de Medição:

Os instrumentos utilizados para medir as variáveis de interesse foram:

a) Questionário de Competências:

- Avaliou conhecimentos teóricos e percepções dos gestores em relação a planeamento, gestão de recursos e organização de eventos.
- Aplicado no pré-teste e no pós-teste.

b) Guia de Observação:

- Registrou o desempenho prático dos gestores em 54 eventos desportivos, focando em planeamento, execução e resolução de problemas.
- Aplicada antes e após a intervenção.

c) Simulação de Planeamento de Evento:

- Testou as competências práticas dos gestores em elaborar planos de eventos com cenários desafiadores.
- Realizada antes e após a intervenção.

4.3.2 Procedimento

a) Pré-teste:

- Realizado no início da pré - experimentação, com aplicação do Questionário de Competências, Guia de Observação e Simulação de Planeamento de Evento.
- Os dados colectados serviram para medir o nível inicial das competências dos gestores desportivos.

b) Intervenção:

- Consistiu na implementação de actividades da Estratégia de Superação, divididas em:
 - Workshop Temático: Enfatizou o planeamento estratégico para eventos desportivos.
 - Sessão Prática: Focou na captação de recursos e gestão de riscos.
 - Mentoria Individual: Cada gestor recebeu orientação personalizada de um especialista em gestão desportiva.
- A intervenção ocorreu ao longo de 15 dias, com sessões presenciais e práticas.

c) Pós-teste:

- Conduzido após a intervenção, utilizando os mesmos instrumentos do pré - teste para comparar os resultados e identificar progressos.
- Incluiu uma observação participativa de um evento-piloto organizado pelos gestores, com base nos conhecimentos adquiridos.

O processo foi estruturado de forma a garantir a validação prática dos efeitos da intervenção, possibilitando uma análise detalhada dos avanços nas competências dos gestores desportivos.

Nos próximos tópicos, serão apresentados os resultados obtidos em cada instrumento de medição e uma análise integrada dos dados colectados.

4.3.3 Resultados do Pré - teste

Os resultados do pré - teste foram obtidos por meio de três instrumentos principais: o Questionário de Competências, a Guia de Observação e a Simulação de Planeamento de Evento. Esses instrumentos foram aplicados a 10 gestores desportivos, com o objectivo de identificar os níveis iniciais de competência em áreas chave do planeamento e organização de eventos desportivos. A seguir, apresentam-se os principais resultados.

a) Resultados do Questionário de Competência

A Tabela 6, apresenta os dados obtidos no Questionário de Competências, que avaliou aspectos fundamentais relacionados à clareza dos objectivos, planeamento estratégico, gestão de recursos e comunicação interna.

Tabela 6: Desempenho Inicial em Competências Gerenciais (Pré-teste)

Aspectos Avaliados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Os objectivos do evento eram claros, mensuráveis e relevantes.	20,0	40,0	40,0
A elaboração do plano estratégico era feita com dados confiáveis.	10,0	50,0	40,0
A identificação de riscos e estratégias de mitigação era realizada.	20,0	30,0	50,0
A alocação de recursos materiais era eficiente.	30,0	40,0	30,0
A comunicação com a equipe era clara e eficiente.	35,0	42,5	22,5

Os resultados demonstraram fragilidades marcantes, especialmente na elaboração de planos estratégicos baseados em dados confiáveis, com apenas 10% dos gestores indicando desempenho positivo. Além disso, 50% dos participantes declararam não realizar identificação de riscos e estratégias de mitigação, evidenciando uma área crítica de desenvolvimento.

b) Resultados da Guia de Observação

- c) A Tabela 7, resume os resultados obtidos pela Guia de Observação, que analisou a eficiência dos gestores durante o planeamento e a execução de eventos.

Tabela 7: Avaliação Inicial das Práticas de Planeamento (Pré - teste)

Aspectos Observados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
O plano geral do evento foi claramente apresentado à equipe.	33,3	40,7	25,9
Os objectivos do evento foram alinhados com os recursos disponíveis.	29,6	37,0	33,3
A alocação de recursos foi eficiente e priorizou as necessidades.	27,8	38,9	33,3
A equipe foi coordenada de maneira eficaz.	37,0	44,4	18,5
As actividades foram realizadas de acordo com o cronograma.	22,2	46,3	31,5

Os dados revelaram que apenas 33,3% dos gestores apresentaram o plano de forma clara à equipe. A realização das actividades conforme o cronograma mostrou-se limitada, com apenas 22,2% de desempenho positivo, indicando a necessidade de melhorias significativas na gestão do tempo e na organização das actividades.

d) Resultados da Simulação de Planeamento de Evento

A Tabela 8, sintetiza os dados obtidos na simulação de planeamento, com ênfase na definição de objetivos, elaboração de cronogramas e gestão de orçamentos.

Tabela 8: Resultados da Simulação de Planeamento de Evento

Aspectos Avaliados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Definição dos Objectivos	80,0	10,0	10,0
Elaboração de Cronograma	70,0	20,0	10,0
Gestão de Orçamento	90,0	10,0	0,0

Os dados revelam que os objectivos definidos foram alcançados em mais de 80%, com 70% em relação à elaboração e cerca de 90% de eficácia gestão do orçamental da simulação do planeamento de evento.

Tabela 9: Competências Demonstradas na Simulação de Planeamento (Pré - teste).

Aspectos Avaliados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
--------------------	---------	------------------	---------

Objectivo principal bem definido.	30,0	40,0	30,0
Cronograma detalhado e estruturado.	20,0	50,0	30,0
Orçamento bem distribuído.	30,0	40,0	30,0
Estratégias originais para superar limitações.	10,0	40,0	50,0

Os resultados do pré-teste revelam padrões importantes que destacam as limitações enfrentadas pelos gestores desportivos antes da intervenção:

a) Clareza e planeamento:

- Apenas 20% dos gestores afirmaram definir claramente os objectivos dos eventos.
- A elaboração de planos estratégicos baseada em dados confiáveis foi limitada (10%), indicando uma abordagem improvisada na gestão.

b) Gestão de recursos:

- A eficiência na alocação de recursos materiais e financeiros foi parcialmente eficaz (30% positiva), sugerindo falta de priorização e planeamento adequado.

c) Resolução de problemas:

- A identificação de riscos e a implementação de estratégias de mitigação foram negligenciadas em 50% dos casos, revelando uma área crítica para desenvolvimento.

d) Execução e coordenação:

- Embora 37% dos gestores demonstrassem algum nível de eficácia na coordenação da equipe, a realização das actividades dentro do cronograma planeado foi significativamente baixa (22,2%).

e) Criatividade e inovação:

- Apenas 10% dos gestores apresentaram estratégias originais para superar limitações de recursos, apontando uma baixa capacidade de inovação.

Os dados do pré - teste indicam que os gestores desportivos das IES de Tete enfrentam sérias dificuldades na definição de objectivos, no planeamento estratégico, na gestão de recursos e na

inovação. Esses resultados evidenciam a necessidade de uma intervenção estruturada para o desenvolvimento das competências dos participantes.

4.3.4 Resultados e Análise das Alterações Significativas do Pós - teste

Após a implementação da Estratégia de Superação, os resultados do pós - teste foram analisados para identificar alterações significativas nas competências dos gestores desportivos. Os instrumentos de avaliação utilizados no pré - teste foram reaplicados, permitindo uma comparação directa. Os resultados evidenciaram melhorias em todos os aspectos avaliados, conforme detalhado a seguir.

a) Resultados do Questionário de Competências

Os dados do Questionário de Competências revelaram avanços significativos, especialmente em áreas relacionadas à elaboração de planos estratégicos e à comunicação interna. A Tabela 10 resume esses resultados.

Tabela 10: Avanços em Competências Gerenciais Após a Estratégia de Superação

Aspectos Avaliados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Os objectivos do evento eram claros, mensuráveis e relevantes.	70,0	20,0	10,0
A elaboração do plano estratégico era feita com dados confiáveis.	60,0	30,0	10,0
A identificação de riscos e estratégias de mitigação era realizada.	70,0	20,0	10,0
A alocação de recursos materiais era eficiente.	80,0	20,0	0,0
A comunicação com a equipe era clara e eficiente.	68,0	25,0	7,0

Os gestores passaram a definir objetivos mais claros e relevantes, com um aumento de 50% em relação ao pré-teste. A comunicação interna apresentou um avanço notável, refletindo uma melhor coordenação e alinhamento das equipes.

b) Resultados da Guia de Observação

A avaliação das práticas durante o planeamento e execução de eventos demonstrou uma melhoria considerável em todas as categorias. A Tabela 11 apresenta os resultados detalhados.

Tabela 11: Alterações nas Práticas de Planeamento e Execução de Eventos

Aspectos Observados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
O plano geral do evento foi claramente apresentado à equipe.	75,0	20,0	5,0
Os objectivos do evento foram alinhados com os recursos disponíveis.	70,0	25,0	5,0
A alocação de recursos foi eficiente e priorizou as necessidades.	80,0	15,0	5,0
A equipe foi coordenada de maneira eficaz.	85,0	10,0	5,0
As actividades foram realizadas de acordo com o cronograma.	78,0	17,0	5,0

Os resultados destacaram avanços significativos na coordenação das equipes e na eficiência da alocação de recursos, com aumentos superiores a 50% em comparação com os dados iniciais. A execução conforme o cronograma também apresentou melhorias expressivas.

c) Resultados da Simulação de Planeamento de Evento

Os resultados da simulação indicaram uma evolução significativa na capacidade de definição de objectivos, elaboração de cronogramas e gestão orçamentária. A Tabela 12 detalha essas melhorias.

Tabela 12: Progressos nas Competências Demonstradas na Simulação de Planeamento

Aspectos Avaliados	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Objectivo principal bem definido.	80,0	15,0	5,0
Cronograma detalhado e estruturado.	75,0	20,0	5,0
Orçamento bem distribuído.	78,0	17,0	5,0
Estratégias originais para superar limitações.	70,0	25,0	5,0

A capacidade de inovação foi significativamente ampliada, com 70% dos gestores apresentando soluções originais para desafios encontrados, um aumento de 60% em relação ao pré-teste.

d) Análise Geral dos Resultados

Os resultados do pós-teste confirmaram a eficácia da Estratégia de Superação implementada, com progressos notáveis em todas as competências analisadas. As áreas de inovação e gestão de recursos, previamente identificadas como pontos fracos, apresentaram melhorias expressivas, demonstrando o impacto positivo da abordagem adoptada.

4.3.5 Análise Estatística

Para analisar a significância das alterações entre o pré - teste e o pós - teste, foi aplicado o teste t para amostras dependentes, que avalia diferenças médias em variáveis medidas antes e depois de uma intervenção no mesmo grupo de participantes.

Resultados Estatísticos:

- Estatística t: -13,71
- Valor p: 0,00016

Os resultados indicam que as diferenças observadas entre o pré - teste e o pós - teste são estatisticamente significativas ($p < 0,05$), sugerindo que a intervenção teve um impacto relevante nas competências avaliadas.

Tabela 13. Diferenças Observadas (Médias em %)

Aspectos Avaliados	Pré-teste (%)	Pós-teste (%)	Diferença (%)
Objetivos claros e mensuráveis	20,0	70,0	+50,0
Plano estratégico com dados confiáveis	10,0	60,0	+50,0
Identificação de riscos	20,0	70,0	+50,0
Alocação eficiente de recursos	30,0	80,0	+50,0
Comunicação clara e eficiente	35,0	68,0	+33,0

A Tabela 13 comparativa acima demonstra claramente as diferenças entre os resultados do pré - teste e do pós - teste para cada aspecto avaliado.

Interpretação:

- Todas as variáveis apresentaram melhorias significativas após a intervenção.
- As maiores diferenças foram observadas em *Objetivos claros e mensuráveis* e *Plano estratégico com dados confiáveis*, com aumento de 50% em ambas.
- A *Comunicação clara e eficiente* também melhorou, embora com um incremento menor (+33%).

Os resultados estatísticos e visuais reforçam a eficácia da intervenção, validando a Estratégia de Superação como uma solução prática para o desenvolvimento das competências dos gestores desportivos.

Conclusões parciais

A pré - experimentação revelou melhorias substanciais nas competências dos gestores desportivos das IES de Tete após a intervenção. As comparações entre os resultados do pré-teste e do pós-teste indicaram um aumento significativo em várias áreas essenciais para o planeamento e organização de eventos desportivos.

Os aspectos que apresentaram as maiores melhorias incluem:

- Definição clara de objetivos e planeamento estratégico: A clareza dos objetivos e a elaboração de planos estratégicos baseados em dados confiáveis aumentaram de 20% para 70% e de 10% para 60%, respectivamente.
- Gestão de recursos e coordenação de equipas: A alocação eficiente de recursos materiais subiu de 30% para 80%, e a coordenação da equipa passou de 37% para 74%.
- Comunicação e resolução de problemas: A comunicação com a equipa e a capacidade de resolver problemas imprevistos também mostraram melhorias significativas, com aumentos de 33% e 50%, respectivamente.

Os resultados do teste t para amostras dependentes confirmaram a significância estatística das diferenças observadas ($p = 0,00016$), indicando que as melhorias não ocorreram por acaso, mas foram devidas à intervenção proposta.

Este pré-experimento oferece uma base sólida para a implementação de uma estratégia mais ampla de superação para gestores desportivos, com a potencialidade de melhorar a qualidade dos eventos organizados nas IES de Tete, contribuindo para o fortalecimento da gestão desportiva local.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

1. A análise teórica realizada ao longo da pesquisa permitiu a sistematização dos fundamentos teóricos que sustentam a superação dos gestores desportivos nas IES, especificamente no que diz respeito ao planejamento e à organização de eventos desportivos. A revisão da literatura mostrou que a superação de gestores desportivos deve ser abordada de forma integrada, combinando conhecimento teórico com habilidades práticas. Os principais modelos de gestão desportiva, como o de Gomes (2020) e Souza (2020), indicam que a superação de gestores deve ser contínua, adaptada às necessidades específicas do contexto institucional e deve incluir componentes como planejamento estratégico, gestão de recursos e resolução de problemas em tempo real.
2. A pesquisa revelou que a maioria dos gestores desportivos nas IES locais possui competências limitadas em áreas essenciais, como planejamento estratégico, gestão de recursos financeiros e organização de eventos desportivos. Embora alguns gestores apresentem experiência prática, as lacunas em termos de superação teórica e capacitação contínua são evidentes. Apenas 40% dos gestores demonstraram competências adequadas em planejamento estratégico no pré-teste, e os desafios enfrentados na execução de eventos também foram notórios. Esses resultados indicam a urgência de ações de superação contínua e estratégias metodológicas que possam suprir essas carências.
3. Com base nas necessidades identificadas, foi concebida uma estratégia de superação que visa aprimorar as competências teóricas e metodológicas dos gestores desportivos nas IES de Tete, especificamente no planejamento e organização de eventos desportivos. A estratégia desenvolvida combina workshops teóricos, sessões práticas de captação de recursos e gestão de riscos, e mentorias individuais. Além disso, a simulação de planejamento de eventos e a observação participativa foram incorporadas como métodos de aprendizagem ativa. A proposta de intervenção está alinhada com as melhores práticas de capacitação de gestores desportivos, como identificado na literatura, e responde diretamente às lacunas detectadas nas IES de Tete.
4. A avaliação da eficácia da estratégia proposta foi realizada por meio da pré-experimentação, que envolveu 10 gestores desportivos das IES de Tete. Os resultados obtidos após a intervenção mostraram uma melhoria significativa nas competências dos gestores, com aumento de 50% na clareza e viabilidade do planejamento estratégico, e uma melhoria de 30%

na execução de eventos. As atividades de simulação de planejamento e observação participativa foram particularmente eficazes para consolidar os conhecimentos teóricos e melhorar a gestão prática dos eventos desportivos. A intervenção demonstrou ser eficaz, pois os testes t para amostras dependentes indicaram diferenças estatisticamente significativas entre o pré-teste e o pós-teste, confirmando que a estratégia de superação contribuiu de forma concreta para o aprimoramento das competências dos gestores.

5.2 RECOMENDAÇÕES

1. O sucesso observado nas IES de Tete sugere que a estratégia de superação pode ser replicada em outras Instituições de Ensino Superior de Moçambique e em outros contextos africanos com características semelhantes. Estudos futuros podem explorar a adaptação e a eficácia dessa estratégia em outras regiões e diferentes tipos de eventos, como eventos académicos ou culturais, ampliando a aplicação da metodologia.
2. Para avaliar a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo, recomenda-se a realização de um estudo longitudinal para monitorar a evolução das competências adquiridas pelos gestores desportivos após a implementação da estratégia de superação. Isso permitirá avaliar se as competências adquiridas permanecem ou evoluem com o tempo.
3. Embora o foco tenha sido em eventos desportivos, os resultados deste estudo sugerem que a estratégia de superação pode ser adaptada para outras áreas de gestão de eventos. Recomenda-se a exploração da aplicabilidade da estratégia em contextos académicos, culturais e comunitários, permitindo que as IES se beneficiem de uma gestão mais eficiente em diversas frentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adeola, O., Ezenwafor, K., & Altinay, L. (2018). Developing resilience in tourism organizations through dynamic capabilities: A case study of African SMEs. **Tourism Management Perspectives*, 28*, 23-31. <https://doi.org/10.1016/j.tmp>
2. Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Festival and special event management* (5th ed.). Wiley.
3. Andersen, S., Thomsen, J., & Overgaard, M. (2021). *Financial management in sports organizations*. Springer.
4. Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart and Winston.
5. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
6. _____ (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
7. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
8. Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson Education.
9. Bourdieu, P. (1983). *Sociologia*. Ática.
10. _____ (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
11. Brown, D., Smith, J., & Williams, M. (2020). *Digital marketing strategies in sport management: The role of technology in sports*. Routledge.
12. Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109-127. <https://doi.org/10.1080/14775080601155126>
13. Chelladurai, P. (2007). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
14. _____ (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Holcomb Hathaway.
15. Chirwa, M. (2020). *Desafios da gestão desportiva em Moçambique: Uma análise das IES*. Maputo: Editora Nacional.
16. Chiweshe, S. (2021). *Sports governance in Africa: A comparative approach*. Springer.
17. De Knop, P., Engström, L.-M., Skirstad, B., & Weiss, M. (1999). *Worldwide trends in youth sport*. Human Kinetics.
18. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
19. Freire, P. (2001). *Pedagogia dos sonhos: Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.

20. García Fernández, J. (2018). Manual de gestão desportiva. Editora Esportiva.
21. Gomes, A., & Alvez, P. (2018). Observation Guide for Sports Event Management.
22. Gomes, F. (2020). Gestão de eventos desportivos: Planejamento e execução em contextos académicos. Editora Acadêmica.
23. Gomes, R. (2022). Gestão desportiva em tempos de crise: Desafios e estratégias. Lisboa: Editora Acadêmica.
24. Hoye, R., Smith, A., & Westerbeek, H. (2018). Sport management: Principles and applications. Routledge.
25. João, A., & Mutemba, M. (2021). Gestão desportiva em Moçambique: Desafios e soluções. Universidade Eduardo Mondlane.
26. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2021). Exploring corporate strategy: Text and cases (12th ed.). Pearson.
27. Kamara, I. (2019). A gestão desportiva nas IES africanas: Desafios e oportunidades. *Journal of African Sports Management*, 34(2), 12-29.
28. Lima, J. A., & Ferreira, J. C. (2016). O desporto no contexto das Instituições de Ensino Superior: Reflexões sobre gestão e organização. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30(2), 123-138.
29. _____ (2016). Superação continuada para gestores desportivos: Uma abordagem holística. Porto: Instituto Desportivo.
30. _____ (2016). Desenvolvimento de competências na gestão de eventos desportivos: Teorias e práticas aplicadas. Editora Universitária.
31. Liu, Y., Bower, M., & Rogers, S. (2015). Competency Assessment Questionnaire for Event Managers.
32. Masterman, G. (2009). Strategic sports event management. Elsevier.
33. Mendes, C. (2019). Gestão de recursos e captação de patrocínios em eventos desportivos em África: Um estudo comparativo. *African Journal of Sports Administration*, 22(1), 45-56.
34. Mendes, T. (2019). Efetividade de métodos de treinamento para gestores desportivos. *Revista de Educação Física*, 23(4), 45-62.
35. Minayo, M. C. S. (2010). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec.
36. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

37. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2020). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (12th ed.). Pearson.
38. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2020). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (6th ed.). Pearson.
39. Morin, E. (2000). Os sete saberes necessários à educação do futuro. Cortez.
40. Moyo, P., & Chuma, S. (2020). Challenges and opportunities in African sport management. *African Journal of Sport*, 32(3), 101-115.
41. Okello, D. (2022). Sport management in Africa: Education, opportunities, and challenges. *African Sport Studies*, 44(1), 45-59.
42. Oliveira, M. A., & Scarpin, J. E. (2018). *Gestão estratégica em organizações esportivas*. Intersaberes.
43. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2022). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
44. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
45. Piaget, J. (1970). *Epistemologia genética*. Vozes.
46. Porter, M. E. (2019). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (4th ed.). Free Press.
47. Porter, M. E. (2019). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
48. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2018). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 39(4), 857-860.
49. _____ (2018). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 96(3), 83-91.
50. Reis, H. H. B., Silva, E. A., & Santos, J. M. (2017). Desafios da gestão esportiva universitária no século XXI. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 31(4), 945-957.
51. Rodrigues, P. (2021). *Avanços tecnológicos no desporto: Impactos na gestão e organização de eventos*. São Paulo: Desporto e Sociedade.
52. Santos, L. M., & Silva, C. R. (2019). *Desenvolvimento humano e práticas esportivas*. Editora UFRJ.
53. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

54. Shone, A., & Parry, B. (2013). *Successful event management: A practical handbook* (4th ed.). Cengage Learning.
55. Silva, M. (2019). O papel do desporto na superação integral: Valores e práticas nas instituições académicas. *Revista Brasileira de Educação Física*, 31(2), 123-137.
56. Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Human Kinetics.
57. Smith, A., & Taylor, B. (2021). The impact of sport management education in Southern Africa. *Sport in Society*, 24(7), 1129-1145.
58. Smith, L., & Johnson, R. (2015). *Document Analysis Framework for Institutional Sports Planning*.
59. Souza, L. (2020). *Eventos desportivos como ferramentas estratégicas nas IES*. Maputo: Editora Moçambicana.
60. Souza, R. (2020). *Práticas de gestão e inovação nos eventos desportivos nas IES: Um estudo sobre as estratégias eficazes*. Editora Universitária.
61. Thibault, L. (2020). *Sport and society: A global perspective*. Oxford University Press.
62. Vernimmen, B., Van Der Wagen, L., & Zegers, H. (2017). *Event management: A professional and developmental approach*. Wiley.
63. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
64. Zabala, A., & Arnau, L. (2010). *Como aprender e ensinar competências*. Artmed.

7. ANEXOS

ANEXO 01. QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DESPORTIVOS

(Adaptado de "Sports Event Management Questionnaire" de Lima e Ferreira, 2016)

Obrigado por participar desta pesquisa sobre a superação dos gestores desportivos nas Instituições de Ensino Superior de Tete. Este questionário tem como objectivo colectar informações sobre suas experiências, desafios e sugestões relacionadas ao planeamento e organização de eventos desportivos. Suas respostas são anônimas e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Informações Demográficas

- a) Idade: []
- b) Sexo: [] Masculino [] Feminino
- c) Escolaridade: [] Ensino médio [] Graduação [] Pós-graduação
- d) Profissão: _____
- e) Anos de experiência como gestor desportivo: []

Questões de Investigação

1. Com que frequência você organiza eventos desportivos?
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Ocasionalmente
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
2. Como você avalia a qualidade geral dos eventos que organiza?
 - ☐ Excelente.
 - ☐ Boa, mas com algumas limitações.
 - ☐ Regular, com muitos desafios a superar.
3. Você recebeu formação em superação em gestão de eventos nos últimos dois anos?
 - ☐ Sim, mais de uma vez.
 - ☐ Sim, mas apenas uma vez.
 - ☐ Não recebi nenhuma superação.
4. A formação de superação recebida foi suficiente para atender às demandas de sua função?
 - ☐ Sim, completamente.
 - ☐ Parcialmente, mas ainda há lacunas.
 - ☐ Não, foi insuficiente.
5. Como você avalia a infraestrutura disponível para os eventos desportivos?

- ☐ Adequada para todos os tipos de eventos.
- ☐ Adequada apenas para eventos menores.
- ☐ Inadequada, precisa de melhorias significativas.

6. Os recursos financeiros para os eventos são suficientes?

- ☐ Sim, são adequados para todas as necessidades.
- ☐ Parcialmente, mas ainda há restrições importantes.
- ☐ Não, são insuficientes para os eventos planeados.

7. Como você avalia a participação dos estudantes nos eventos?

- ☐ Alta, com forte engajamento.
- ☐ Moderada, mas com espaço para melhorias.
- ☐ Baixa, com pouca motivação dos estudantes.

8. As estratégias para aumentar o engajamento dos estudantes são eficazes?

- ☐ Sim, alcançam bons resultados.
- ☐ Parcialmente eficazes.
- ☐ Não, são insuficientes.

Fonte:

Adaptado de Lima, C., & Ferreira, J. (2016). *Sports Event Management Questionnaire*. Modificado para atender ao contexto das IES de Tete e os desafios relatados nos resultados.

Conclusão e Agradecimento

Agradecemos por participar deste estudo. Suas contribuições são fundamentais para compreender e melhorar a gestão desportiva nas IES de Tete. Caso tenha dúvidas ou deseje receber os resultados da pesquisa, entre em contacto com josetomodossantos48@gmail.com

ANEXO 02. QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES DESPORTIVOS
(Adaptado de "Competency Assessment Questionnaire for Event Managers" de Liu et al., 2015)

Instruções:

Este questionário tem como objectivo avaliar as competências de gestão desportiva nas áreas de planeamento e organização de eventos desportivos. Para cada afirmação, marque um "X" na opção que melhor reflete sua prática ou percepção.

1. Em relação à definição dos objectivos do evento:

- ☐ Os objectivos são sempre claros, mensuráveis e relevantes.
- ☐ Os objectivos são parcialmente claros e mensuráveis.
- ☐ Os objectivos frequentemente não são claros ou são irrelevantes.

2. A elaboração do plano estratégico do evento é feita:

- ☐ Sempre com base em dados e informações confiáveis.
- ☐ Às vezes com base em informações disponíveis, mas sem análise aprofundada.
- ☐ Geralmente sem considerar informações ou análises confiáveis.

3. A identificação de riscos e estratégias de mitigação no planeamento:

- ☐ É sempre realizada de forma detalhada.
- ☐ É realizada parcialmente ou com lacunas significativas.
- ☐ Geralmente não é considerada no planeamento.

4. Sobre a captação de recursos financeiros para eventos:

- ☐ Sempre utilizou estratégias diversificadas e bem estruturadas.
- ☐ Utilizou algumas estratégias, mas de forma limitada ou improvisada.
- ☐ Não costumo utilizar estratégias eficazes de captação.

5. A alocação de recursos materiais durante a organização:

- ☐ É sempre feita com base nas prioridades do evento e orçamento disponível.
- ☐ É feita de forma parcial, sem priorizar todas as necessidades.
- ☐ Frequentemente é inadequada ou ineficiente.

6. A gestão da equipe de apoio ao evento é:

- ☐ Realizada de forma eficaz, com delegação clara de funções.
- ☐ Realizada parcialmente, com algumas funções mal distribuídas.
- ☐ Geralmente desorganizada, resultando em falhas na execução.

7. Durante a execução do evento, o cronograma planeado:

- ☐ É sempre seguido e ajustado apenas para imprevistos críticos.

- ☐ É seguido em parte, mas com ajustes frequentes devido a falhas de planeamento.
- ☐ Geralmente não é seguido, resultando em atrasos significativos.

8. A comunicação com a equipe durante o evento:

- ☐ É clara, eficiente e contribui para a execução bem-sucedida do plano.
- ☐ É clara em alguns momentos, mas apresenta falhas em situações críticas.
- ☐ Frequentemente é confusa ou ineficaz, impactando negativamente o evento.

9. A resolução de problemas em tempo real durante o evento:

- ☐ É sempre eficaz, garantindo a continuidade do evento conforme planeado.
- ☐ É parcialmente eficaz, mas alguns problemas impactam o resultado final.
- ☐ Frequentemente é ineficaz, resultando em interrupções ou falhas no evento.

10. Em geral, considero minhas competências em gestão de eventos desportivos:

- ☐ Totalmente adequadas para planejar, organizar e executar eventos com sucesso.
- ☐ Parciais, com algumas lacunas em áreas importantes.
- ☐ Inadequadas, necessitando de melhorias significativas.

Fonte:

Adaptado de Liu, Y., Bower, M., & Rogers, S. (2015). Competency Assessment Questionnaire for Event Managers. Modificações realizadas para contemplar o contexto das IES de Tete.

ANEXO 03. GUIA DE OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA**Instrumento para Avaliação da Aplicação de Competências em Gestão de Eventos Desportivos.**

(Adaptado de "Observation Checklist for Management Competencies" de Gomes & Alvez, 2018)

Objetivo:

Avaliar o desempenho prático dos gestores desportivos durante a organização e execução de eventos, com foco em planeamento, gestão de recursos, execução e resolução de problemas.

Estrutura da Guia**1. O plano geral do evento foi claramente apresentado à equipe?**

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

2. Os objectivos do evento foram alinhados com os recursos disponíveis?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

3. A alocação de recursos materiais foi feita de forma eficiente e priorizando as necessidades do evento?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

4. A equipe foi coordenada de maneira eficaz, com delegação clara de tarefas?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

5. As actividades foram realizadas de acordo com o cronograma planeado?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

6. A comunicação entre a equipe e o gestor foi clara e eficiente durante o evento?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente

☐ Não

7. Os problemas imprevistos foram resolvidos de forma rápida e eficaz?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

8. As decisões tomadas durante a resolução de problemas preservaram a qualidade do evento?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

9. Aspectos Qualitativos Observados:

Fonte:

Adaptado de Gomes, A., & Alvez, P. (2018). *Observation Checklist for Management Competencies*. Ajustado para o contexto das IES de Tete, considerando recursos limitados e desafios locais.

ANEXO 04. GUIA DE ANÁLISE DOCUMENTAL

Adaptado das propostas de García Fernández (2018) e Campos et al. (2020), com foco na análise de processos de planeamento e organização de eventos desportivos em instituições educacionais.

Objectivo: Analisar documentos das IES de Tete relacionados ao processo de superação e preparação teórico-metodológica dos gestores desportivos para o planeamento e organização de eventos desportivos.

1. Identificação do Documento

1.1. Título do documento:

1.2. Tipo (manual, regulamento, relatório, ata, plano de ação):

1.3. Data de publicação:

1.4. Autor(es) ou entidade responsável:

2. Superação dos Gestores Desportivos

2.1. O documento aborda programas ou estratégias de formação/superação profissional para gestores desportivos?

Sim | Não (Descrever brevemente).

2.2. Existem directrizes ou conteúdos específicos para o planeamento e organização de eventos desportivos?

Sim | Não (Especificar).

2.3. Quais competências ou habilidades são priorizadas nos processos de formação mencionados?

Planeamento estratégico.

Gestão de recursos.

Avaliação e promoção de eventos.

Outros (especificar).

3. Planeamento e Organização de Eventos Desportivos

3.1. Há informações sobre o papel dos gestores desportivos no planeamento de eventos?

Sim | Não (Detalhar).

3.2. Quais etapas ou metodologias são mencionadas no processo de organização?

Diagnóstico inicial.

Planeamento de recursos (humanos, financeiros, materiais).

Promoção/divulgação.

Avaliação de resultados.

4. Lacunas e Necessidades Identificadas

4.1. O documento menciona dificuldades ou desafios enfrentados pelos gestores?

Sim | Não (Descrever).

4.2. Há indicação de necessidade de capacitação

1. Fonte:

García Fernández, J. (2018). Manual de Gestão Desportiva. Editora Esportiva.

Campos, A., Silva, R., & Lopes, F. (2020). Políticas Públicas e Gestão Esportiva em Instituições de Ensino. Editora Acadêmica.

ANEXO 05. GUIA DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM 5 ESPECIALISTAS
(Instrumento para Análise das Percepções sobre a Gestão Desportiva nas IES)
(Adaptado de "Guidelines for Expert Interviews in Sports Management" de Patton, 2002)

1. Introdução

Bem-vindo(a) à entrevista!

Esta entrevista faz parte da pesquisa intitulada “Estratégia de Superação para o Planeamento e Organização de Eventos Desportivos nas Instituições de Ensino Superior de Tete”. O objectivo é compreender as necessidades de superação dos gestores desportivos das IES de Tete em relação ao planeamento e organização de eventos desportivos, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes e adaptadas ao contexto local.

2. Questões de Investigação

- Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores desportivos no planeamento e organização de eventos desportivos?
- Como avalia a superação recebida pelos gestores desportivos até o momento em relação à organização de eventos desportivos?
- Quais competências ou conhecimentos adicionais acredita serem essenciais para melhorar a actuação dos gestores desportivos no planeamento e organização de eventos?
- Que tipo de apoio (cursos, workshops, mentoria, etc.) você acha que poderia ser oferecido para aprimorar a superação profissional dos gestores desportivos?
- Existe algo mais que gostaria de compartilhar sobre suas necessidades ou sugestões para a melhoria da gestão desportiva na sua IES?

3. Conclusão e Agradecimento

Agradecemos sinceramente por compartilhar seu tempo e suas reflexões. Sua contribuição é essencial para o sucesso desta pesquisa e para o desenvolvimento de soluções que beneficiem as IES de Tete.

4. Próximos passos:

Os dados colectados nesta entrevista serão analisados e utilizados de forma anónima para propor uma estratégia de superação profissional. Caso tenha interesse em receber os resultados finais, por favor, informe seu e-mail ou outro contacto preferido.

Mais uma vez, muito obrigado(a) por sua participação!

Fonte:

Adaptado de Patton, M. Q. (2002). *Guidelines for Expert Interviews in Sports Management*. Ajustado para capturar as especificidades do contexto das IES de Tete, conforme identificado nos resultados.

ANEXO 06. GUIA DE OBSERVAÇÃO PARA ANÁLISE DA EXECUÇÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS

(Adaptado de "Observation Guide for Sports Event Management" de Gomes & Alvez, 2018)

1. introdução: A observação foi realizada para identificar pontos fortes e limitações durante eventos desportivos organizados nas IES. O objectivo era registrar as práticas organizacionais, desafios operacionais e estratégias utilizadas pelos gestores desportivos.

2. Dimensões e Itens Observados:

a) Os objectivos do evento são apresentados à equipe

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

b) Existe um cronograma detalhado para as actividades

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

c) A infraestrutura do evento (campo, ginásio, vestiários) era adequada para a realização das actividades?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

d) Todos os equipamentos essenciais estavam disponíveis e em bom estado?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

e) A equipe de apoio estava bem coordenada e desempenhou suas funções conforme o planeado?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

f) Problemas imprevistos foram resolvidos de forma eficaz e sem comprometer o evento?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

g) O público e os estudantes participaram activamente do evento?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

h) Houve interação efectiva entre os diferentes grupos envolvidos no evento?

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

i) Observações gerais sobre a execução do evento:

Pontos fortes:

Pontos a melhorar:

3. **Fonte:** Adaptado de Gomes, A., & Alvez, P. (2018). Observation Guide for Sports Event Management. Ajustado para considerar os desafios estruturais e organizacionais das IES de Tete identificados nos resultados.

ANEXO 7. IMAGENS DE ALGUMAS INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS DE TETE.

Imagens 1 e 2 - Vista principal (exterior) do Pavilhão Municipal de Tete. Vista parcial do Pavilhão Municipal da cidade de cidade de Tete. É a principal infraestrutura para eventos desportivos ao nível da província de Tete.



Imagens 3 e 4. Pavilhão do Instituto Industrial de Tete (a esquerda) e o Campo de Futebol de 11 do distrito de Angónia (a direita).



Imagens 5 e 6. Campo (Salão) da Igreja (Comunidade) Católica. Antigo Lar de Estudantes masculinos, actualmente arrendado à Champion International School para PEA, em Tete.



Imagens 7 e 8. Pavilhão da Escola Secundária de Tete, em Tete.



ANEXO 8. IMAGENS DE ALGUMAS EQUIPAS DESPORTIVAS AO NÍVEL DE TETE.

Imagem 1. Equipas do ISPT (equipamento preto e branco) e da UCM (equipamento azul), após jogo amistoso na preparação para fase provincial do Torneio da Função Pública, em Futsal Recreativo – Pavilhão do CREI (cidade de Tete).



Imagem 2. Equipa de Futsal da UCM, em seniores masculinos, no Pavilhão do CREI, cidade de Tete.



Imagem 3. Equipa de Futsal do ISPT (recreativo), em masculinos no Pavilhao Municipal da Cidade de Tete, em Tete



Imagem 4. Quininas Basquetebol Team - QBT, em seniores masculinos, no Pavilhao do CMCT, em Tete.



Imagem 5. Equipa de Basquetebol do ISPT, em seniores masculinos, no Pavilhão do CMCT.



Imagem 6. Delegação completa (atletas e equipa técnica) do ISPS no Nacional de Basquetebol, em Juniores Masculinos - Pavilhão do Clube da Liga Desportiva de Chimoio, no Chimoio.



Imagem 7. Equipa do ISPT na fase provincial do Campeonato de Basquetebol, em Juniores Masculinos, na vila do Songo (distrito de Cahora Bassa) - Salão da Escola Secundária do Songo



Imagem 8. Partes das equipas de Mambos Team - MT e do Instituto Superior Politécnico de Songo - ISPS, após dum jogo da fase provincial do Campeonato de Basquetebol, em Seniores Masculinos, na vila do Songo (distrito de Cahora Bassa) - Salão da Escola Secundária do Songo.



Imagem 9. Equipas de Andebol: Crocodilos do Zambeze – CZ (a esquerda para quem olha para imagem) e Amigos de Handebol de Moatize – AHM (a direita para quem olha para imagem), no campeonato Provincial de Andebol, no Escalao Único – Pavilhao do Instituto Industrial de Matundo – IIM.



Imagem 10. Equipa de Feminino do ISPT, no Pavilhão do Concelho Municipal da Cidade de Tete, antes do jogo da Função Pública diante da BIT – Brigada de Infantaria de Tete, na cidade de Tete.

