



Original

Recibido: 28/06/2026 | Aceptado: 28/09/2026

Necessidades de superação profissional dos gestores desportivos na planificação e organização de eventos nas Instituições de Ensino Superior de Tete, Moçambique

Professional development needs of sport event managers in Higher Education Institutions of Tete, Mozambique

José Tomo Meque Dos Santos. Licenciado en Ciencias del Deporte. Máster en Ciencias del Deporte. Universidad Eduardo Mondlane. Maputo. Mozambique. [josesantos@gmail.com] 

Luis Bertot Ortega. Licenciado en Cultura Física. Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Universidad Eduardo Mondlane. Maputo. Mozambique. Universidad de Guantánamo. Cuba. [lbortortega@gmail.com] 

Pedro Hidalgo Reyes. Licenciado en Cultura Física. Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Universidad de Granma. Bayamo. Cuba. [phidalgor@udg.co.cu] 

Resumo

O objetivo do presente estudo consistiu em diagnosticar as necessidades de capacitação e superação profissional dos gestores desportivos das Instituições de Ensino Superior (IES) de Tete, Moçambique, no âmbito da planificação e organização de eventos desportivos. Como metodologia, realizou-se um estudo exploratório-descritivo com enfoque misto e triangulação de quatro fontes de informação: análise documental (10 documentos institucionais), questionário aplicado à totalidade da população-alvo de gestores desportivos (n = 19), observação estruturada de 246 eventos desportivos e entrevistas semiestruturadas a cinco especialistas em gestão desportiva. Entre os resultados obteve-se que apenas 20 % dos documentos institucionais contemplava iniciativas formais de capacitação; 42,1 % dos gestores



não tinha participado em atividades de superação profissional nos últimos dois anos; unicamente 15,8 % dos inquiridos considerou adequada a infraestrutura disponível; e apenas em 36,6 % dos 246 eventos observados a infraestrutura foi apropriada. Os cinco especialistas consultados coincidiram unanimemente na insuficiência dos recursos financeiros e na falta de uma planificação estratégica sistemática. Concluiu-se que os gestores desportivos das IES de Tete enfrentam carências estruturais, técnicas e organizativas concordantes entre as quatro fontes de evidência, as quais afetam a qualidade na organização de eventos. Estes achados fundamentam a criação de uma estratégia de superação profissional, cuja efetividade se avalia numa investigação complementar.

Palavras-chave: gestão desportiva; superação profissional; eventos desportivos; ensino superior; Moçambique.

Abstract

Aim: To diagnose the professional development needs of sport event managers at Higher Education Institutions (HEIs) in Tete, Mozambique, regarding the planning and organisation of sports events. **Methods:** Exploratory-descriptive mixed-methods study with triangulation of four data sources: document analysis (10 institutional documents), a questionnaire applied to the entire target population of sport managers (n = 19), structured observation of 246 sports events, and semi-structured interviews with five sport management specialists. **Results:** Only 20% of institutional documents mentioned formal capacity-building initiatives; 42.1% of managers had never participated in professional development activities in the previous two years; infrastructure was considered adequate by only 15.8% of respondents; and only 36.6% of the 246 observed events presented adequate infrastructure. All five interviewed specialists agreed on the insufficiency of financial resources and the absence of systematic strategic planning.



Conclusions: Sport event managers at HEIs in Tete face structural, technical, and organisational deficits, convergent across the four evidence sources, which compromise the quality of sports event management. The findings underpin the design of a professional development strategy, whose effectiveness is evaluated in a companion study.

Keywords: sport management; professional development; sports events; higher education; Mozambique.

Introdução

A gestão desportiva define-se como o processo sistemático de planificar, organizar, dirigir e avaliar recursos e atividades no âmbito do desporto com o fim de alcançar metas organizacionais e sociais. Nas Instituições de Ensino Superior (IES) cumpre um papel fundamental no desenvolvimento integral do estudantado e no fortalecimento da comunidade universitária; transcende a mera dimensão competitiva para se consolidar como um valioso instrumento educativo e cultural (Chelladurai & Kerwin, 2018).

Nas IES, ganha um valor estratégico adicional, na medida em que os eventos desportivos operam simultaneamente como ferramentas pedagógicas, plataformas de identidade institucional e espaços de investigação aplicada (Chelladurai, 2014). No ambiente universitário, a gestão desportiva possui dinâmicas singulares derivadas da sua estreita articulação com o ensino, a investigação e a extensão académica (Chelladurai & Kerwin, 2018).

Além disso, a administração de recursos e recintos desportivos constitui um desafio recorrente para as IES. Caracteriza-se pelo uso de instalações partilhadas, orçamentos limitados e uma marcada dependência de alianças externas para a manutenção da infraestrutura (Chelladurai, 2014).



Para além do rendimento desportivo, a prática desportiva no âmbito universitário impulsiona o desenvolvimento de competências transversais, tais como a liderança, o trabalho em equipa e a resiliência, de elevado valor no mercado laboral atual (De Knop et al., 1999; Chalip, 2006). Responde, ainda, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, particularmente ao ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e ao ODS 4 (Educação de Qualidade).

De modo particular, a organização de eventos desportivos universitários exige um conjunto de competências que vão além do conhecimento técnico de uma modalidade desportiva. De acordo com Parent e Ruetsch (2021), a gestão de eventos desportivos implica processos complexos de planificação estratégica, coordenação logística, gestão de recursos humanos e financeiros, marketing, comunicação e avaliação de resultados.

A literatura recente coincide em identificar um núcleo de competências profissionais indispensáveis para o gestor desportivo. Fernandes e Dos Santos (2023), num estudo sobre competências do gestor desportivo na organização de eventos, destacam as seguintes: capacidade de planificação e organização, domínio de ferramentas de gestão de projetos, habilidades comunicativas, liderança de equipas, gestão orçamental, conhecimento de protocolos de segurança e avaliação do impacto do evento.

Assimismo, López e Sánchez (2022) enfatizam a crescente importância das competências digitais, como o uso de plataformas de inscrição em linha, a gestão de redes sociais e a análise de dados para a tomada de decisões. No âmbito africano, Beutler (2021) adverte que os modelos de gestão desportiva importados de contextos ocidentais costumam exigir uma adaptação crítica às realidades socioculturais e económicas locais, caracterizadas pela escassez de recursos e pela necessidade de soluções inovadoras.



Em relação à superação profissional dos gestores desportivos, esta entende-se como o processo contínuo de atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Constitui, além disso, uma condição indispensável, ainda que frequentemente adiada, para alcançar a profissionalização do setor. A investigação em desenvolvimento profissional dentro da gestão desportiva sustenta que as metodologias tradicionais de ensino, tais como as conferências teóricas isoladas, resultam insuficientes para enfrentar os desafios operativos quotidianos, promovendo em seu lugar modelos focados na mentoria e na aprendizagem experiencial (Guidotti et al., 2023).

A literatura internacional recente tem procurado estruturar estes conhecimentos, competências e habilidades (K/C/S, pela sigla em inglês) em quadros de referência harmonizados, aplicáveis ao âmbito educativo e ao aperfeiçoamento profissional. No que respeita a Moçambique, a literatura sobre gestão desportiva universitária encontra-se ainda pouco desenvolvida e predominantemente orientada para enfoques qualitativos com escassa triangulação de dados quantitativos; lacunas metodológicas que este estudo procura superar integrando a análise documental, o inquérito censitário, a observação estruturada e as entrevistas em profundidade.

Em síntese, a revisão teórica sustenta três premissas centrais que orientam este trabalho: (1) a gestão desportiva universitária exige competências técnicas e transversais específicas, cuja ausência compromete a qualidade dos eventos organizados; (2) as carências de formação possuem um carácter sistémico e institucional, não meramente individual; e (3) uma superação profissional efetiva requer programas contextualizados, experienciais e fundamentados em diagnósticos prévios, o que justifica a arquitetura metodológica adotada nesta investigação.



Como se constata, a gestão desportiva emerge como um campo profissional estratégico no contexto do ensino superior, onde o desporto universitário cumpre funções formativas, de integração e de projeção institucional. Em Moçambique, e particularmente na província de Tete, as instituições de ensino superior têm experimentado uma expansão notável nas últimas duas décadas, o que trouxe consigo uma maior procura de atividades desportivas planificadas e organizadas com critérios de qualidade (Chambal & Cossa, 2022).

Perante esta realidade, o presente artigo tem como objetivo diagnosticar as necessidades de superação profissional dos gestores desportivos das IES de Tete em matéria de planificação e organização de eventos desportivos, empregando um desenho exploratório-descritivo com enfoque misto. Este diagnóstico proporciona a evidência empírica necessária para conceber uma estratégia de superação profissional, cuja efetividade prática se avalia numa investigação complementar.

Materiais e métodos

Adotou-se um desenho de investigação aplicada, de carácter exploratório-descritivo e enfoque misto (qualitativo e quantitativo), apoiado na triangulação metodológica de quatro fontes de informação (Creswell & Plano Clark, 2018). A orientação exploratória justifica-se pela escassez de estudos prévios em Moçambique sobre o aperfeiçoamento de gestores desportivos, enquanto a componente descritiva permite detalhar com precisão o estado atual das práticas de gestão.

A investigação realizou-se nas IES situadas na província de Tete, Moçambique; uma região marcada por desafios socioeconómicos e geográficos que incidem diretamente no desenvolvimento do desporto universitário, abrangendo desde limitações severas de infraestrutura até à falta de planos contínuos de capacitação para os gestores.



O estudo contou com a participação de: (i) a totalidade da população-alvo de gestores desportivos das IES de Tete ($n = 19$), que responderam ao questionário estruturado, garantindo um alcance censitário; (ii) cinco especialistas em gestão desportiva, entrevistados mediante um guião semiestruturado; (iii) 246 eventos desportivos organizados pelas IES, avaliados através de observação estruturada; e (iv) dez documentos institucionais (regulamentos, relatórios de atividades e planos de ação), analisados exaustivamente.

Empregaram-se quatro instrumentos de investigação:

- a) Guião de análise documental, concebido segundo os critérios de Bardin (2011), aplicado a regulamentos, relatórios e planos operacionais das IES.
- b) Questionário estruturado, adaptado do modelo de De Vaus (2002), administrado aos 19 gestores desportivos.
- c) Guião de observação estruturada, elaborado a partir das diretrizes de Kawulich (2005), utilizado na avaliação presencial de 246 eventos desportivos.
- d) Guião de entrevista semiestruturada, baseado no enfoque de Merriam e Tisdell (2015), aplicado aos cinco especialistas em gestão desportiva.

Os dados quantitativos (obtidos do questionário e das observações) foram processados através do programa SPSS 21, utilizando ferramentas de estatística descritiva (distribuição de frequências e percentagens). Os dados qualitativos (provenientes das entrevistas e da análise documental) foram examinados mediante análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), identificando temas e categorias recorrentes. A triangulação das quatro fontes realizou-se seguindo os princípios de Patton (1999), o que permitiu contrastar convergências e divergências entre os dados.



Relativamente às considerações éticas, a investigação seguiu os princípios da Declaração de Helsínquia, assegurando o consentimento informado de todos os participantes, o anonimato, a confidencialidade da informação e a transparência na apresentação dos resultados. Nota editorial: sugere-se incorporar e citar na versão definitiva do artigo o número de parecer/processo do comité de ética institucional (UEM/ESCIDE) que aprovou formalmente a execução do estudo, por não constar explicitamente no texto original.

Entre as principais limitações do estudo destacam-se: a escassa literatura especializada sobre o contexto moçambicano, o que exigiu a adaptação de modelos teóricos internacionais e regionais; a delimitação geográfica à província de Tete, que limita a extrapolação direta dos dados a outras regiões do país; e as dificuldades logísticas derivadas da dispersão geográfica dos gestores entre as diferentes IES, o que pode ter condicionado a profundidade de algumas respostas qualitativas.

Análise e discussão dos resultados

Análise documental

O exame dos dez documentos institucionais evidenciou uma presença sumamente reduzida de mecanismos formais de capacitação e avaliação. Apenas 20 % dos documentos contemplava programas ou iniciativas formais de superação profissional para os gestores desportivos, e apenas 20 % incluía procedimentos de avaliação sistemática posteriores aos eventos.

Tabela 1. Frequência de aspetos identificados na documentação institucional (N = 10)

Aspeto identificado	N.º de documentos	Percentagem (%)
Capacitação profissional	2	20,0
Planificação estratégica detalhada	4	40,0



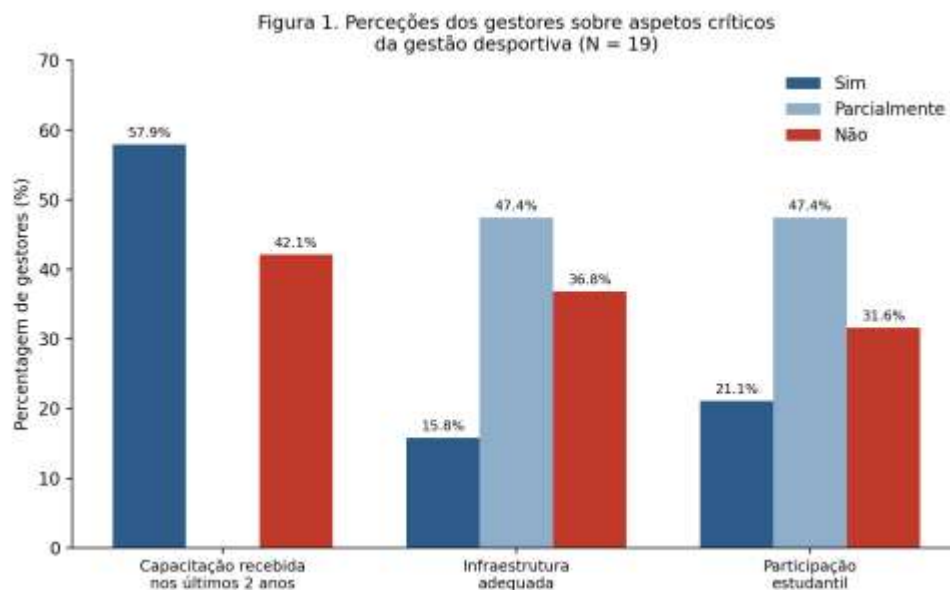
Avaliação posterior ao evento	2	20,0
-------------------------------	---	------

Resultados do questionário

As respostas dos 19 gestores confirmaram a insuficiência das atividades de formação: 42,1 % afirmou não ter participado em nenhuma atividade de superação profissional durante os últimos dois anos. A infraestrutura foi classificada como adequada por apenas 15,8 % dos inquiridos, enquanto a participação estudantil nos eventos foi classificada como plenamente satisfatória por unicamente 21,1 %.

Tabela 2. Percepções dos gestores sobre aspetos críticos da gestão desportiva (N = 19)

Aspeto avaliado	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Capacitação recebida nos últimos 2 anos	57,9	—	42,1
Infraestrutura adequada	15,8	47,4	36,8
Participação estudantil	21,1	47,4	31,6



A Figura 1 ilustra esta distribuição, evidenciando que, salvo na capacitação recebida, a maioria das respostas se agrupa nas opções «Parcialmente» e «Não», o que ratifica uma percepção generalizada de insuficiência.

Resultados da observação de eventos

Da observação direta de 246 eventos desportivos organizados nas IES de Tete, apenas 36,6 % dispôs de infraestrutura adequada, enquanto 43,9 % contou com instalações apenas parcialmente idóneas. Uma coordenação eficaz do pessoal de apoio registou-se em 53,7 % das observações, e a resolução oportuna de imprevistos ocorreu em 48,8 % das atividades.

Tabela 3. Análise das observações de eventos desportivos (N = 246)

Aspeto observado	Sim (%)	Parcialmente (%)	Não (%)
Objetivos apresentados com clareza	65,0	22,0	13,0
Infraestrutura adequada	36,6	43,9	19,5
Resolução eficaz de imprevistos	48,8	37,4	13,8

Resultados das entrevistas a especialistas

Os cinco especialistas consultados coincidiram por unanimidade (100 %) em assinalar a insuficiência de fundos económicos e a urgência de priorizar a planificação estratégica como fatores determinantes; do mesmo modo, 100 % recomendou implementar programas permanentes de superação profissional para o pessoal de gestão.

Tabela 4. Principais recomendações dos especialistas (N = 5)

Aspeto avaliado	N.º de respostas	Percentagem (%)
Recursos financeiros insuficientes	5	100,0
Priorização da planificação estratégica	5	100,0
Recomendação de cursos de superação contínua	5	100,0



Um dos especialistas sintetizou o problema com clareza: a falta de uma cultura institucional orientada para o aperfeiçoamento contínuo obriga os gestores a procurar capacitação por iniciativa própria, o que raramente acontece devido à falta de incentivos e recursos. Outro entrevistado acrescentou que as poucas ofertas formativas existentes são esporádicas e não respondem às necessidades reais do campo, deixando lacunas substanciais nas competências diretivas.

Síntese da triangulação

A integração das quatro fontes de evidência (análise documental, questionários, observações diretas e entrevistas) converge num diagnóstico inequívoco: notável escassez de formação formal (documentos e questionários), infraestrutura deficiente (questionários e observações) e ausência de uma planificação estratégica sistemática (documentos, observações e entrevistas). Esta coincidência valida a solidez do diagnóstico e sustenta as prioridades da estratégia de superação profissional formulada.

Os resultados da presente investigação mostram coincidências com outros estudos realizados na província de Tete, Moçambique. Como apontam Chambal e Cossa (2022), a maioria dos responsáveis pelo desporto universitário em Tete são licenciados em Educação Física e Desporto, cuja formação inicial se centra no ensino e no treino, com escassa atenção aos conteúdos de administração, planificação estratégica e avaliação de projetos.

Por um lado, os gestores desportivos carecem de formação específica em gestão de eventos. Esta lacuna formativa traduz-se numa planificação intuitiva e reativa, mais do que num processo sistemático baseado em diagnósticos e objetivos claros. O diagnóstico de necessidades de superação profissional na província de Tete revela carências importantes em três dimensões: formação teórico-metodológica, atualização tecnológica e apoio institucional



Em segundo lugar, a atualização tecnológica constitui uma necessidade premente. López e Sánchez (2022) sustentam que a digitalização da gestão desportiva é um fator-chave para melhorar a eficiência e a transparência dos processos. Contudo, em Tete o acesso à internet e a dispositivos tecnológicos continua limitado, e os gestores não receberam capacitação em ferramentas digitais aplicadas à organização de eventos (Tete Provincial Government, 2023). Esta carência reduz a capacidade de promoção dos eventos, dificulta a inscrição e comunicação com os participantes e limita a recolha de dados para a avaliação.

Em Moçambique, o desporto universitário tem vindo a consolidar-se como um espaço de desenvolvimento pessoal e comunitário, mas a sua gestão ainda carece de profissionalização. Chambal e Cossa (2022) assinalam que, na província de Tete, as instituições de ensino superior não dispõem de departamentos de desporto com pessoal formado especificamente em gestão; pelo contrário, as funções de planificação e organização de eventos recaem frequentemente sobre docentes de educação física ou sobre pessoal administrativo sem a preparação adequada. Esta situação limita a qualidade dos eventos, reduz a participação estudantil e desaproveita o potencial do desporto como ferramenta de coesão institucional.

Atender a estas necessidades exige um enfoque integral que combine a formação académica com o fortalecimento institucional. Em primeiro lugar, recomenda-se conceber programas de capacitação contínua específicos em gestão de eventos desportivos universitários, com modalidade semipresencial ou virtual para superar as barreiras geográficas da província de Tete (López & Sánchez, 2022). Estes programas deveriam incluir módulos de planificação estratégica, logística, gestão financeira, marketing desportivo, segurança e avaliação de eventos, bem como o desenvolvimento de competências digitais.



Nesta mesma ordem de ideias, Mavila (2020) observou que as instalações desportivas nas instituições de ensino superior moçambicanas são insuficientes e frequentemente encontram-se em mau estado, o que obriga os gestores a planificar com margens de incerteza elevadas e a procurar alternativas criativas, como o uso de espaços comunitários ou a organização de eventos itinerantes. Por conseguinte, a superação profissional não deve limitar-se à transferência de conhecimentos técnicos, devendo incluir o desenvolvimento de capacidades de adaptação, negociação e resolução de problemas em ambientes precários.

Este mesmo autor assinala que os gestores encarregados de liderar estes processos enfrentam sérias limitações derivadas de uma formação inicial insuficiente, da escassez de programas de superação profissional e da fragilidade das infraestruturas desportivas (Mavila, 2020). Do mesmo modo, que o apoio institucional é fraco e que as instituições de ensino superior em Moçambique dedicam orçamentos muito reduzidos ao desporto universitário, e as autoridades académicas costumam priorizar outras áreas consideradas mais académicas.

Como consequência, os gestores desportivos carecem dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para organizar eventos de qualidade, o que gera desmotivação e uma elevada rotatividade do pessoal. A superação profissional, portanto, deve ser acompanhada de políticas institucionais que reconheçam o valor do desporto e apoiem a formação contínua dos seus gestores.

Em segundo lugar, a colaboração interinstitucional pode potenciar a superação profissional. Beutler (2021) sugere que as universidades africanas estabeleçam alianças com federações desportivas nacionais e internacionais, bem como com universidades de outros países, para aceder a recursos formativos e boas práticas. No caso de Tete, a proximidade com



países vizinhos como o Malawi, a Zâmbia e o Zimbabwe poderia facilitar intercâmbios e estágios que enriqueçam a experiência dos gestores.

Em terceiro lugar, é necessário fomentar comunidades de prática e redes de aprendizagem entre os gestores desportivos das diferentes instituições de ensino superior da província. Estas redes permitiriam partilhar experiências, resolver problemas de forma colaborativa e sistematizar lições aprendidas (Parent & Ruetsch, 2021). Além disso, a implementação de sistemas de avaliação de eventos, com indicadores de qualidade e de impacto, contribuiria para profissionalizar a gestão e demonstrar o valor do desporto universitário perante as autoridades institucionais.

Nesta linha, Guidotti et al. (2023), num estudo realizado com gestoras desportivas europeias, identificaram uma discrepância persistente entre a importância atribuída a certas competências. Especialmente as de carácter técnico, como a gestão financeira, o marketing e a gestão de riscos, e o seu domínio efetivo na prática, recomendando conceber programas de formação adaptados às diferentes etapas da carreira profissional.

Este achado coincide com os trabalhos de Eksteen et al. (2015) na África do Sul, os quais, após aplicarem um teste t para amostras dependentes a gestores de desporto escolar, encontraram uma diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$) entre a relevância atribuída a diversas competências de gestão e a frequência real da sua execução, um padrão denominado «lacuna entre importância e desempenho» (importance-performance gap), diretamente equiparável ao fenómeno analisado em Tete.

Os achados confirmam, num cenário moçambicano pouco explorado, o padrão de «lacuna entre importância e desempenho» identificado por Eksteen et al. (2015) na África do Sul: os gestores desportivos das IES de Tete reconhecem o valor crucial da capacitação e da



planificação (apoiado unanimemente pelos especialistas). No entanto, a prática operativa diária está longe desse ideal (apenas 20 % dos documentos e 15,8 % dos gestores reportam uma situação adequada). Esta semelhança indica que essa lacuna não é um fenómeno isolado de Moçambique, mas sim um padrão alargado na gestão desportiva em contextos africanos com recursos escassos.

A comparação com o exposto por Guidotti et al. (2023), na Europa, revela-se igualmente ilustrativa: mesmo em ambientes com acesso a formação estruturada, persiste uma distância entre a importância atribuída às competências técnicas (finanças, marketing, gestão de riscos) e a sua aplicação prática. Se esta lacuna se manifesta em contextos de maior desenvolvimento, é compreensível, e os dados de Tete confirmam-no, que seja drasticamente mais pronunciada onde 42,1 % dos gestores não recebeu qualquer capacitação nos últimos dois anos.

Quanto à gestão de recursos, os resultados corroboram que a infraestrutura deficiente representa um dos maiores obstáculos para a organização de eventos desportivos nas IES de Tete, sendo valorizada positivamente por apenas 15,8 % dos gestores. A ausência de referências a alianças público-privadas nos documentos analisados sugere que o patrocínio externo é uma via ainda desaproveitada, apesar de a literatura internacional a assinalar como uma alternativa-chave para instituições com restrições orçamentais (Guidotti et al., 2023).

Do mesmo modo, um modelo de governança participativa, que envolva estudantes, docentes e diretivos nos órgãos de decisão desportiva, oferece uma via concreta para superar a falta de planificação estratégica detetada, em consonância com os princípios de gestão organizativa colaborativa propostos por Chelladurai e Kerwin (2018). A participação estudantil, considerada plenamente satisfatória por apenas 21,1 % dos gestores, revela um potencial de envolvimento ainda não explorado na região.



Do ponto de vista prático, os dados fundamentam três recomendações diretas: (1) institucionalizar programas regulares de capacitação para gestores baseados em mentorias e aprendizagem experiencial (Guidotti et al., 2023); (2) incorporar mecanismos sistemáticos de avaliação posterior aos eventos, presentes hoje em apenas 20 % dos documentos; e (3) promover modelos de governança participativa e diversificação de recursos. Estas propostas constituem o núcleo da Estratégia de Superação Profissional avaliada na investigação posterior.

Convém destacar que o rigor metodológico deste diagnóstico, sustentado num censo de gestores e na observação de 246 eventos, representa um contributo significativo para a produção científica sobre gestão desportiva universitária em Moçambique, historicamente caracterizada por estudos qualitativos sem triangulação quantitativa. A coincidência entre as quatro fontes utilizadas respalda a validade interna dos dados e reduz o risco de enviesamentos na interpretação.

Um aspeto adicional emergente da triangulação é a ligação entre a falta de avaliações pós-evento e a repetição sistemática dos mesmos erros ao longo do tempo. Sem um ciclo estruturado de planificação, execução e avaliação, detetado em apenas 20 % da documentação, os gestores recorrem à improvisação sem capitalizar a experiência acumulada. Este comportamento alinha-se com o exposto por Guidotti et al. (2023) sobre a necessidade de uma aprendizagem ao longo da vida (lifelong learning), onde a avaliação contínua é essencial para atualizar competências.

O paralelismo metodológico com Eksteen et al. (2015) merece um comentário final. No seu estudo com gestores do desporto escolar na África do Sul, a análise estatística refletiu diferenças altamente significativas ($p < 0,001$) entre a importância atribuída a competências como a gestão financeira, o marketing e a logística de eventos, e a sua execução real na prática, recomendando workshops de formação específicos nessas áreas.



É relevante constatar que estas mesmas dimensões (gestão de recursos, captação de fundos e logística de eventos) coincidem plenamente com os défices mais agudos identificados em Tete (apenas 15,8 % de infraestrutura adequada; 100 % dos especialistas a assinalar a falta de recursos). Esta convergência entre contextos distintos confirma que a lacuna entre a relevância teórica da gestão desportiva e a sua aplicação prática constitui um padrão estrutural e não um facto isolado.

Com base no diagnóstico realizado, propõem-se linhas de atuação em três níveis. No nível institucional, sugere-se criar um comité ou conselho de gestão desportiva integrado por estudantes, docentes e gestores, orientado por princípios de governança colaborativa (Chelladurai & Kerwin, 2018), com capacidade para aprovar e supervisionar os planos estratégicos anuais. No nível de capacitação, propõe-se implementar um programa contínuo de formação fundamentado em mentorias e aprendizagem experiencial (Guidotti et al., 2023), com módulos focados em planificação estratégica, administração de recursos, captação de financiamento e gestão de contingências.

No nível de recursos, a formalização de alianças público-privadas apresenta-se como uma opção viável para mitigar as restrições orçamentais assinaladas por 100 % dos especialistas, evitando depender unicamente dos fundos institucionais diretos (Guidotti et al., 2023). Paralelamente, a adoção de ferramentas simples de avaliação posterior aos eventos (listas de verificação, inquéritos de satisfação e relatórios operacionais) permitirá transformar cada atividade numa oportunidade de aprendizagem institucional, colmatando a lacuna documental identificada.

Estas três linhas de ação, governança participativa, formação estruturada e diversificação de recursos, reforçam-se mutuamente. Um órgão de gestão participativo encontra-se em



melhores condições para negociar apoios externos e exigir avaliações sistemáticas do que um gestor individual a trabalhar de forma isolada; cenário este último que reflete a realidade de 42,1 % dos gestores de Tete que não recebeu capacitação nos últimos dois anos.

Conclusões

O diagnóstico realizado nas IES de Tete evidencia carências estruturais, técnicas e organizativas coincidentes na gestão desportiva universitária: falta de formação especializada, infraestrutura deficiente em mais de 60 % dos eventos observados e ausência de uma planificação estratégica sistemática, aspetos corroborados pelas quatro fontes de evidência utilizadas.

Esta investigação contribui para a literatura científica ao documentar, com uma sólida base empírica (censo de gestores e avaliação de 246 eventos), um padrão de lacuna entre importância percebida e desempenho real previamente descrito noutros contextos internacionais, mas escassamente investigado no ensino superior de Moçambique. Os resultados constituem uma base empírica rigorosa para a conceção e fundamentação de uma Estratégia de Superação Profissional para os gestores desportivos das IES de Tete, cuja efetividade prática se analisa num estudo complementar.

Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beutler, I. (2021). Sport management education in Africa: Trends and challenges. *African Journal of Sport Management*, 8(2), 45-62.
- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109–127. <https://doi.org/10.1080/14775080601155126>



- Chambal, A., & Cossa, E. (2022). Desenvolvimento do desporto universitário em Moçambique: O caso da província de Tete. *Revista Moçambicana de Educação Física e Desporto*, 5(1), 23-40.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (4th ed.). Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- De Knop, P., Engström, L.-M., Skirstad, B., & Weiss, M. R. (Eds.). (1999). *Worldwide trends in youth sport*. Human Kinetics.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in social research* (5th ed.). Routledge.
- Eksteen, E., Willemse, Y., Malan, D. D. J., & Ellis, S. (2015). Competencies and training needs for school sport managers in the North-West Province of South Africa. *Journal of Physical Education and Sport Management*, 6(9), 90–96.
<https://doi.org/10.5897/JPESM2015.0241>
- Fernandes, J. M., & Dos Santos, P. (2023). Competencias profesionales del gestor deportivo en la organización de eventos. *Revista Internacional de Gestión Deportiva*, 15(3), 112-130.
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Sports management knowledge, competencies, and skills: Focus groups and women sports managers' perceptions. *Sustainability*, 15(13), 10335. <https://doi.org/10.3390/su151310335>



- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 43.
- López, R., & Sánchez, M. (2022). Formación continua y superación profesional en gestión deportiva universitaria. *Educación y Deporte*, 34(2), 77-95.
- Mavila, J. (2020). Higher education and sport infrastructure in Mozambique: Challenges for event management. *Journal of African Higher Education*, 12(4), 301-318.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Parent, M. M., & Ruetsch, A. (2021). *Managing major sport events: Theory and practice* (2.^a ed.). Routledge.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.
- Tete Provincial Government. (2023). *Relatório sobre o desporto universitário na província de Tete*. Governo da Província de Tete.

