



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

**Escola Superior de Ciências do Desporto**

**Monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto**

**Ramo: Gestão Desportiva**

**Análise da Qualidade de Serviço do Pavilhão Gimnodesportivo da  
Universidade Eduardo Mondlane durante Eventos Desportivos:  
Caso de Estudo *FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022***

**Autor:**

**Amahoro Lins Mpembeye**

**Maputo, Setembro de 2025**



**Escola Superior de Ciências do Desporto**

**Monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto**

**Ramo: Gestão Desportiva**

**Análise da Qualidade de Serviço do Pavilhão Gimnodesportivo da  
Universidade Eduardo Mondlane durante Eventos Desportivos:  
Caso de Estudo *FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022***

**Autor:**

**Amahoro Lins Mpembeye**

Monografia apresentada à Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane com vista à obtenção do grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, no ramo de Gestão Desportiva, sob orientação: do Professor-Doutor Jorge Michel Canizares e do Mestre Paulo Miguel Gumende

**Maputo, Setembro de 2025**



## **Escola Superior de Ciências do Desporto**

### **Direcção Pedagógica (ESCIDE)**

#### **Declaração de Honra**

Declaro por minha honra que este trabalho de conclusão de Curso de Licenciatura em Ciências do Desporto, onde submeto a Escola Superior em Ciências do Desporto (ESCIDE) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), como cumprimento dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, no ramo de Gestão Desportiva, nunca foi antes apresentado na sua essência, para obtenção de qualquer outro grau académico e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto indicado a bibliografia e as fontes bibliográficas.

**Maputo aos 26 de Setembro de 2025**

**O Candidato**

---

**(Amahoro Lins Mpembeye)**

## **APROVAÇÃO DO JÚRI**

Este trabalho foi aprovado com \_\_\_\_\_ valores no dia \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ por nós, membros do júri examinador da  
Escola Superior da Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane.

---

(Presidente do Júri)

---

(Arguente)

---

(Supervisor)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, Richard Nkurunziza e Ariana Barbosa Lins, por todo amor, sacrifício e exemplo de persistência.

À minha irmã Akeza, pela amizade inabalável e apoio incondicional.

À minha querida Galiana pela paciência, apoio e amor em cada passo desta jornada.

E a todos que acreditaram em mim, mesmo quando eu duvidei de mim mesmo.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus pela vida e por iluminar o meu caminho em cada etapa desta jornada a qual sou eternamente grato.

Aos meus pais, Richard Nkurunziza e Ariana Barbosa Lins, meu reconhecimento pelo amor incondicional, apoio constante e presença firme ao longo de toda a minha trajetória. À minha querida irmã, Akeza Lins Nkurunziza, sou profundamente grato pelo carinho, incentivo e persistência durante todo este processo. À minha cara-metade, Galiana Gabriel Auziane, agradeço pela paciência, compreensão e motivação que foram fundamentais nos momentos mais desafiadores.

Expresso também minha sincera gratidão aos meus orientadores, Professor-Doutor Jorge Michel Canizares e Mestre Paulo Miguel Gumende, por aceitarem orientar este trabalho, e por toda a sua disponibilidade, sabedoria e dedicação ao longo do processo.

Agradeço aos docentes Ilídio Silva, Augusto Zimba e Paulo Sambo pelo apoio contínuo e pelas contribuições valiosas. Aos colegas de turma Xeron, Deizy, Salvador e Castigo, meu muito obrigado pela partilha de muitos momentos, companheirismo e gargalhadas infinitas.

Agradeço à Direção, ao Corpo Docente e ao Corpo Técnico-Administrativo da Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane, pelo suporte institucional ao longo do curso. A todos os professores do curso de Ciências do Desporto, o meu reconhecimento por expandirem meus horizontes, despertarem o gosto pelo conhecimento e contribuírem positivamente para a minha formação profissional e académica.

Por fim, aos muitos que, de forma directa ou indirecta, me incentivaram e contribuíram para que eu alcançasse mais esta etapa da vida, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

## RESUMO

A presente pesquisa insere-se na análise da qualidade de serviço do Pavilhão Gimnodesportivo da Universidade Eduardo Mondlane (PGUEM) durante o evento FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022. O objectivo principal foi avaliar a qualidade de serviço prestada pelo PGUEM no decorrer do evento. A metodologia adoptada seguiu uma abordagem mista, combinando dados quantitativos e qualitativos. A vertente quantitativa baseou-se na aplicação do questionário *SERVQUAL*, que permitiu mensurar a discrepância entre expectativas e percepções dos diferentes grupos de utilizadores. A vertente qualitativa foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela gestão do PGUEM e da comissão organizadora do evento, complementadas por uma ficha de inspecção, com o intuito de aprofundar o entendimento sobre os processos operacionais e de gestão do PGUEM. Os resultados revelaram uma sobreposição de modelos de gestão, ausência de um plano sistemático de manutenção e carência de formação específica dos gestores, factores que contribuem para a operação da instalação no limite funcional e de segurança. Observou-se ainda uma insustentabilidade financeira que compromete sobretudo a manutenção da instalação. Da inspecção do PGUEM foi possível evidenciar que o mesmo não reúne os requisitos técnicos mínimos para acolher eventos desportivos internacionais. Outrossim, a aplicação do *SERVQUAL* indicou que a discrepância entre expectativas e percepções dos utilizadores durante o evento foi relativamente reduzida, embora haja espaço para melhorias, especialmente no atendimento personalizado aos diferentes grupos de utilizadores. A pesquisa conclui que a ausência de um modelo de gestão unificado, a insustentabilidade financeira e estado estrutural da instalação comprometem a qualidade dos serviços, afectando principalmente as dimensões de tangibilidade e segurança. A instalação, operando no *status quo*, abaixo dos padrões internacionais, apresenta riscos de se transformar num elefante branco caso não sejam implementadas intervenções estruturais e de gestão sustentáveis.

**Palavras-chave:** Qualidade de Serviço, *SERVQUAL*, Instalações Desportivas, Eventos Desportivos.

## ABSTRACT

This research focuses on the analysis of service quality at the Pavilhão Gimnodesportivo da Universidade Eduardo Mondlane (PGUEM) during the FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022. The main objective was to evaluate the quality of services provided by PGUEM throughout the event. A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative data. The quantitative component was based on the *SERVQUAL* questionnaire, which enabled the measurement of the gap between expectations and perceptions among different groups of users. The qualitative component consisted of semi-structured interviews with those responsible for managing the PGUEM and members of the event's local organizing committee, complemented by an inspection checklist aimed at deepening the understanding of the venue's operational and management processes. The findings revealed an overlap of management models, the absence of a systematic maintenance plan, and a lack of specific training among managers—factors that contribute to the facility operating at its functional and safety limits. Financial unsustainability was also observed, which specifically compromises the facility's maintenance. The inspection showed that PGUEM does not meet the minimum technical requirements to host international sporting events. Furthermore, the *SERVQUAL* results indicated that the gap between user expectations and perceptions during the event was relatively small, however, room for improvement still remains, particularly in providing personalized service to different user groups. The study concludes that the absence of a unified management model, financial unsustainability, and the structural condition of the facility compromise the overall quality of services, especially in the dimensions of tangibility and safety. Operating at the *status quo*, below international standards, puts the PGUEM at risk of becoming a white elephant if no structural and management reforms are implemented.

**Keywords:** Service Quality, *SERVQUAL*, Sports Facilities, Sports Events.

## EPÍGRAFE

*“Algumas pessoas querem que as coisas aconteçam, outras desejam que aconteçam, outras fazem-nas acontecer.”*

**Michael Jordan**

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Tipologia de Eventos Desportivos .....                    | 17 |
| Figura 2 - Ilustração do Sucesso do Planeamento .....                | 18 |
| Figura 3 - Relação da Qualidade de Serviço e os Intervenientes ..... | 25 |
| Figura 4 - Modelo Básico da Sustentabilidade.....                    | 29 |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Características dos Serviços com Exemplos em Eventos Desportivos...                                  | 24 |
| Tabela 2 - Fonte de Receitas de Eventos e Instalações Desportivas.....                                          | 28 |
| Tabela 3 - Resumo Metodológico da Amostragem, Caracterização e Ferramentas de Recolha de Dados.....             | 33 |
| Tabela 4 - Conformidade do PGUEM Face a Requisitos Técnicos Internacionais...                                   | 48 |
| Tabela 5 - Comparação entre Expectativas e Percepções da Qualidade dos Serviços .....                           | 50 |
| Tabela 6 - Lacunas Médias por Dimensão da Qualidade do Serviço Segundo Diferentes Grupos de Participantes ..... | 52 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS**

AUSC R5 *União Africana Conselho do Desporto Região 5*

BAL *Liga Africana de Basquetebol*

CAF *Confederação Africana de Futebol*

CAN *Campeonato Africano das Nações de Futebol*

CPLP *Comunidade de Países de Língua Portuguesa*

DIM *Direção de Infraestruturas e Manutenção*

ENZ *Estádio Nacional do Zimpeto*

ESCIDE *Escola Superior de Ciências do Desporto*

FIBA *Federação Internacional de Basquetebol*

FIFA *Federação Internacional de Futebol*

FIVB *Federação Internacional de Voleibol*

FMF *Federação Moçambicana de Futebol*

IHF *Federação Internacional de Andebol*

LMF *Liga Moçambicana de Futebol*

OMS *Organização Mundial da Saúde*

PCD *Pessoa com Deficiência*

PGUEM *Pavilhão Gimnodesportivo da UEM*

SADC *Comunidade de Desenvolvimento da África Austral*

SED *Secretaria do Estado do Desporto*

UEM *Universidade Eduardo Mondlane*

VIP *Pessoa Muito Importante*

## **LISTA DE ANEXOS**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo A - Questionário SERVQUAL por Parasuraman et al. (1988)..... | 70 |
|--------------------------------------------------------------------|----|

## **LISTA DE APÊNDICES**

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Apêndice A – Questionário SERVQUAL para avaliação da qualidade de serviço durante a 26ª Edição da Taça de Clubes Campeões Africanos 2022 ..... | 73 |
| Apêndice B - Ficha de Inspeção das Instalações Desportivas .....                                                                               | 78 |
| Apêndice C – Guião de Entrevista Semi-Estruturada .....                                                                                        | 81 |

## ÍNDICE

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....                                               | 1  |
| 1.1. Introdução .....                                                       | 1  |
| 1.2. Justificativa .....                                                    | 3  |
| 1.3. Objectivos .....                                                       | 5  |
| 1.3.1. Objectivo Geral .....                                                | 5  |
| 1.3.2. Objectivos Específicos .....                                         | 5  |
| 1.4. Perguntas de Pesquisa.....                                             | 5  |
| 1.5. Estrutura do Trabalho .....                                            | 5  |
| CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....                                    | 7  |
| 2.1. Instalações Desportivas.....                                           | 7  |
| 2.1.1. Tipologia de Instalações Desportivas .....                           | 9  |
| 2.1.2. Gestão das Instalações Desportivas.....                              | 11 |
| 2.1.3. Manutenção das Instalações Desportivas .....                         | 13 |
| 2.2. Eventos Desportivos.....                                               | 16 |
| 2.3. Qualidade de Serviço no Desporto.....                                  | 19 |
| 2.3.1. Conceito de Qualidade de Serviço.....                                | 20 |
| 2.3.2. Comparação entre Qualidade de Serviço e Qualidade dos Serviços ..... | 21 |
| 2.3.3. Modelo de Análise <i>SERVQUAL</i> .....                              | 22 |
| 2.3.4. Características de um Serviço .....                                  | 23 |
| 2.4. Sustentabilidade de Instalações e Eventos Desportivos .....            | 26 |
| CAPÍTULO III - MATERIAIS E MÉTODOS .....                                    | 31 |
| 3.1. Contextualização .....                                                 | 31 |
| 3.2. Seleção de População e Amostra .....                                   | 32 |
| 3.3. Tipo de Pesquisa .....                                                 | 34 |
| 3.4. Ferramenta de Recolha de Dados.....                                    | 35 |
| 3.5. Ferramentas para o Processamento Estatístico dos Dados .....           | 36 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....                        | 38 |
| 4.1. Apresentação dos Resultados.....                                 | 38 |
| 4.1.1. Resultados Qualitativos das Entrevistas Semiestruturadas.....  | 38 |
| 4.1.2. Resultados Qualitativos da Ficha de Inspeção .....             | 45 |
| 4.1.3. Resultados Quantitativos do Questionário <i>SERVQUAL</i> ..... | 49 |
| 4.2. Discussão dos Resultados .....                                   | 53 |
| CAPÍTULO V - CONCLUSÕES .....                                         | 58 |
| 5. Conclusões e Recomendações.....                                    | 58 |
| 5.1. Conclusão Sintetizar as conclusões .....                         | 58 |
| 5.2. Recomendações.....                                               | 60 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                       | 62 |
| ANEXOS .....                                                          | 70 |
| APÊNDICES .....                                                       | 73 |

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

### **1.1. Introdução**

A simbiose entre as dimensões do desporto é crucial para a sustentabilidade, Aicher et al. (2019) enfatizam que deve existir uma relação de benefício entre instalações, eventos e a qualidade de serviço. Por sua vez, Pires (2007) destaca a gestão de instalações como um dos factores para o desenvolvimento do desporto, sendo vital que estas justifiquem socialmente às demandas e economicamente os investimentos.

Khalifa (2020), contribui que o desenvolvimento de instalações deve ser combinado com a redução de despesas desnecessárias para atingir uma expansão económica, porém, Nikolaou et al. (2023) adverte que é dependente do modelo de gestão. Por outro lado, Dias (2006) reflecte que o sucesso do desporto, catalisador do desenvolvimento, reside nos factores: instalações adequadas; eficiência nos sistemas de manutenção e a segurança, em suma, gestão de qualidade.

A gestão de instalações desportivas, para Martins (2013), deve ser um processo pensado e estrategicamente conduzido, uma vez que a gestão não influencia apenas a situação desportiva, ela actua como um dos pilares de desenvolvimento socioeconómico. Zeithaml et al. (1990) complementam que a sustentabilidade é fundamental, não basta gerar retorno financeiro, é necessário um impacto positivo.

Dias (2006) reconhece os desafios da gestão e destaca os polos de impacto socioeconómicos. O impacto positivo gera repercussões significativas e Chankuna (2022, como citado em Nikolaou, 2023) aponta que anfitriões dos Jogos Olímpicos, Mundiais, dentre outros beneficiam-se do investimento em infraestruturas, da atração de futuros eventos e do efeito catalisador económico. Por outro lado, impactos negativos se destacam nos média, atraindo atenção de actores político-financeiros devido à sua repercussão e influência em políticas públicas e investimentos.

A importância das instalações desportivas e a relação com os eventos desportivos, são evidentes. A optimização representa uma oportunidade para o desenvolvimento socioeconómico, enquanto a marginalização pode resultar em

repercussões político-económicas negativas. A avaliação do contexto do estudo viabiliza a compreensão da real situação da temática em Moçambique.

## **Problematização**

A exploração preliminar bibliográfica e empírica revela uma divergência significativa entre os estados ideais e reais da gestão de instalações e eventos desportivos em Moçambique. Enquanto a literatura descreve o estado ideal como um catalisador do desenvolvimento desportivo, trazendo inúmeros benefícios socioeconómicos, a realidade no país não corresponde ao ideal. Em linhas gerais as instalações desportivas não são sustentáveis e não proporcionam benefícios socioeconómicos.

Nos países mais socioeconomicamente desenvolvidos, a literatura converge em oito vertentes da gestão de instalações e eventos desportivos: *design* e construção, financiamento, marketing, serviço ao cliente, patrocínio, geração de receitas, sustentabilidade e avaliação de performance, destacando três tendências principais: experiência dos adeptos, segurança e tecnologia (Aicher et al., 2019).

Em Moçambique e outros países africanos da SADC, AUSC R5 e CPLP, há uma escassez de pesquisas e diretrizes sobre o tema. O Protocolo sobre Cultura, Informação e Desporto da SADC menciona apenas a necessidade de instalações para centros de excelência, enquanto o Plano Estratégico 2018-2028 da AUSC R5 não aborda instalações e eventos desportivos. A Carta do Desporto da CPLP foca apenas na acessibilidade, levantando dúvidas sobre a relevância do tema.

Apesar disso, há investimentos consideráveis em instalações desportivas a nível continental, como a Arena de Kigali em Ruanda e a Arena de Dakar no Senegal, destinadas a campeonatos internacionais como a BAL e jogos sancionados pela CAF, a Liga dos Campeões Africanos, qualificações para o Mundial, dentre outros.

Em Moçambique, a maioria das instalações desportivas, como o caso dos: campos do Ferroviário de Maputo; Pavilhões do Maxaquene, Desportivo, Estrela Vermelha e Ferroviário da Beira; Estádio da Machava, dentre outras herdadas da era colonial, estão em péssimas condições (Armindo, 2013). Outrossim, o crescimento

populacional e edificações têm levado à perda de espaços para lazer e recreação, forçando a população a improvisar espaços para atividades físicas (Paipes, 2013).

A Conferência sobre Gestão de Instalações e Infraestruturas Desportivas em Moçambique destacou a retração de investimentos, dificultando a construção e reabilitação de novas instalações. Além disso, há uma tendência de venda ilícita de patrimónios desportivos e degradação das instalações dos clubes históricos UEM (s.d). A Lei do Desporto em Moçambique, n.º 7/2022, visa preservar as instalações desportivas e destaca a gestão precária actual. A incapacidade de gerir instalações e eventos tem levado à reprovação de instalações para competições pela FIFA, CAF e FIBA, e ao nível nacional, durante o licenciamento de clubes pela FMF, resultando na reprovação das instalações dos clubes participantes na LMF.

O pavilhão em estudo destaca-se como uma das poucas instalações que apresentavam em Moçambique os padrões mínimos necessários para acolher grandes eventos desportivos. O evento FIBA Africa Women's Champions Cup, representa o mais alto nível do basquetebol feminino continental e demanda instalações e serviços de elevada qualidade. Considerando o potencial de impacto socioeconómico e a necessidade de qualidade nesses eventos, a presente pesquisa visa quantificar a percepção sobre a qualidade de serviço oferecido, identificando o desvio entre o estado real e o ideal do pavilhão orientado pela a questão de partida:

*"Qual foi a qualidade de serviço no PGUEM durante o FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022?"*.

## **1.2. Justificativa**

Considerando a problematização, os seguintes elementos sustentam a relevância e necessidade de aprofundar o conhecimento nos seguintes níveis:

### **i. Acadêmico:**

A pesquisa representa uma contribuição relevante para as instituições de ensino superior em Moçambique, especialmente para a ESCIDE-UEM. O estudo busca aprimorar os conhecimentos a volta das temáticas de gestão de instalações e eventos desportivos, qualidade dos serviços assim como a sustentabilidade. Outrossim, a pesquisa visa enriquecer o campo acadêmico

com dados sobre a gestão do PGUEM durante grandes eventos, uma mais valia à UEM vistos o potencial de melhoria à sua gestão e sustentabilidade. A exploração sobre as práticas e outros fundamentos teóricos contribuem para a formação e preparação de profissionais capacitados para manter o funcionamento e a sustentabilidade de instalações em Moçambique.

ii. Científico:

Com recurso a ferramentas científicas a recolha de dados qualitativas, até então empíricas, permite analisar a divergência entre o estado ideal e real do caso de estudo. Com isto, viabilizamos a avaliação da qualidade de serviço da instalação durante o evento desportivo. Tendo em conta a visão de Aicher et al. (2019), que as instalações desportivas têm um impacto económico, ambiental e social, com recurso às ferramentas científicas este impacto pode ser mensurado e o resultado analisado. Isto proporciona um meio para os gestores desportivos proporem melhorias e uma intervenção prática.

iii. Social:

Socialmente o estudo perspectiva a melhoria da qualidade de serviço no PGUEM com vista o aumento da satisfação e percepção positiva dos *stakeholders*, aspectos essenciais à sua sustentabilidade. Ao promover uma gestão eficiente, com qualidade e que assegure a satisfação dos utilizadores, espera-se multiplicar o impacto socioeconómico, considerando a influência dos eventos desportivos (Dias, 2006).

iv. Pessoal:

A escolha do tema reflecte um interesse pessoal no desenvolvimento da gestão desportiva e na melhoria das práticas locais, com o objectivo de impactar positivamente a realidade do desporto moçambicano. A pesquisa representa uma oportunidade de crescimento pessoal, fornecendo a base para uma contribuição académica significativa que incentive futuras melhorias no sector. Além disso, o estudo visa inspirar novas investigações na área ampliando o impacto para além do estudo de caso e permitindo um legado de conhecimento aplicável a outras instalações desportivas no país.

Esses elementos fundamentais dão suporte à relevância da pesquisa e posicionam o estudo dentro de um quadro que não só preenche lacunas de conhecimento, mas também contribui para a uma intervenção prática local.

### **1.3. Objectivos**

#### **1.3.1. Objectivo Geral**

- Analisar a qualidade de serviço do PGUEM durante o FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022.

#### **1.3.2. Objectivos Específicos**

- Sistematizar os fundamentos teóricos que sustentam a qualidade de serviço em instalações desportivas durante eventos desportivos;
- Caracterizar o PGUEM do ponto de vista estrutural, funcional e da sua gestão;
- Identificar a qualidade dos serviços do PGUEM durante o FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022.

### **1.4. Perguntas de Pesquisa**

- Quais são os fundamentos teóricos que sustentam a qualidade de serviço em instalações desportivas durante eventos desportivos?
- Quais são as características estruturais, funcionais e de gestão do PGUEM?
- Qual é o comportamento da qualidade de serviço no PGUEM durante o evento FIBA Africa Women's Champions Cup 2022?

### **1.5. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, como forma de garantir uma exploração abrangente do tema. Após a conclusão dos capítulos, seguem-se as referências, anexos e apêndices, um aporte ao conteúdo apresentado.

O primeiro capítulo apresenta em linhas gerais o estudo com os seguintes elementos: a introdução; a problematização, partindo das divergências encontradas comparando o estado ideal e a realidade da temática; a justificativa do estudo, nas dimensões académicas, científica, sociais e pessoais; os objectivos, e, por fim, a apresentação dos objectivos e perguntas de pesquisa.

No segundo capítulo, é apresentada uma revisão de literatura que explora os fundamentos teóricos. Para tal, foi realizada uma consulta à literatura que aborda temas como: instalações desportivas, eventos desportivos, qualidade de serviço no desporto e a sustentabilidade de eventos e instalações desportivas.

Os materiais e métodos empregados neste trabalho são delineados no terceiro capítulo. Nomeadamente: o contexto da pesquisa e estudo de caso, caracterizando o local e âmbito; a seleção da população e amostra; a delineação do tipo de pesquisa adoptada e, por fim, as ferramentas de coleta e processamento de dados.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados, os quais resultantes do processamento dos dados coletados e comparação entre esses e a bibliografia versada, proporcionando uma análise crítica e contextualizada.

A conclusão do trabalho é apresentada no quinto capítulo, o resumo do estudo com base nos resultados e é acompanhado pelas respectivas recomendações.

## **CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Instalações Desportivas**

As instalações desportivas desempenham um papel vital no sucesso dos eventos desportivos. A disponibilidade e a qualidade de serviços nas instalações desportivas são essenciais para que os atletas possam treinar e competir ao mais alto nível, enquanto proporcionam uma experiência memorável aos espectadores. Uma gestão eficaz das instalações desportivas exige uma abordagem estratégica ao planeamento, a concepção, a construção e a manutenção. Uma abordagem sobre a sua definição, tipologia, concepção e seu planeamento, os aspectos financeiros e económicos assim como o impacto contribuirá para um entendimento das instalações desportivas, sobretudo o que diz respeito às formas destas alcançarem a sustentabilidade e contribuir positivamente à indústria e situação desportiva.

Para Souza (2014) as mesmas surgem para atender a demanda de um espaço destinado à prática desportiva. Vistos a popularização do desporto ao longo do tempo e, por consequente, o aumento do número de praticantes foi registado uma multiplicação no século XX das instalações desportivas para atender a demanda. Igualmente houve uma sistematização, codificação e qualificação desportiva dos espaços para a prática desportiva. A constante e paulatina evolução do desporto tem obrigado as instalações desportivas a adaptarem-se continuamente, atendendo às exigências das novas tendências, necessidades dos utilizadores, assim como às demandas das modalidades desportivas existentes e das emergentes.

Com base na literatura revista, os conceitos de instalações desportivas não apresentam uma única forma e podem ser considerados complementares. Pires (1989), Pires (2007) e Sarmiento (1999) apresentam um consenso na abordagem do conceito definindo estes como sendo áreas artificiais e espaços naturais previamente preparados, na qual se pode desenvolver um ou mais tipos de actividade formal para prática desportiva, estes espaços incluem instalações de apoio e locais específicos para espectadores. Enquanto Feitais (2008, citando Cunha, 1997) traz o conceito que:

...as instalações desportivas, identificam, no espaço urbano e social os locais específicos de práticas desportivas realizadas em espaços delimitados. As actividades desportivas localizam-se em instalações adequadas para o

efeito. Pelo que, as instalações desportivas caracterizam-se pela construção específica de um local de prática desportiva facilmente identificável e correspondendo a padrões.

No contexto moçambicano o Regulamento de Construção de Infraestruturas Desportivas, Decreto Nº93/2013 de 31 de Dezembro, Artigo 1, Número 1 e 2, as Infraestruturas Desportivas e a Instalação Desportiva são definidas como sendo:

Infraestruturas Desportivas - Conjunto de instalações desportivas que oferecem serviços e facilidades para o seu funcionamento e permite o manuseamento de toda a estrutura de desenvolvimento de apoio.

Instalação Desportiva- recinto natural ou construído com todos os elementos para a prática de uma determinada modalidade desportiva ou recinto para grupos de modalidade desportivas, vulgarmente designados por campos polivalentes, pavilhões, ginásios e piscinas.

A homogeneização da definição do conceito permite melhor classificar e tipificar los contribuindo para uma sistematização. A necessidade deste é exposto por Gallardo & Jimenez (2004) que apresentam que as instalações desportivas são um dos elos centrais para a prática desportiva, sendo que, o êxito deste reside no planeamento.

Segundo Sarmento e Carvalho (2014) o planeamento das instalações resulta do estudo das características, tipologia e distribuição geográfica no contexto dos demais factores de desenvolvimento desportivo. Neste sentido as instalações passam a ser bem-sucedidas e não obras do acaso. Constantino (1994), descreve três métodos:

- i. Urbanístico - a aplicação de um cálculo matemático para determinar o coeficiente de área útil desportiva por habitante. É de fácil aplicação, porem não considera à tipologia e utilização.
- ii. Ajustes locais - a avaliação dos défices das instalações a partir da comparação de zona territoriais. Este método novamente é limitado pelo acima citado.
- iii. Sociológico - estuda o comportamento de uma população mediante os aspectos desportivos e com o resultado faz coincidir a oferta de instalações com a procura desportiva, referenciando com a procura não satisfeita. Este método é relativamente lento e de custos elevados.

Paípe et al. (2021) sublinham o impacto positivo das instalações, no contexto social, enfatizando seu papel no melhoramento da condição física da população. Os autores destacam que “os benefícios da atividade física e desportiva têm sido explorados e aproveitados de diferentes maneiras... lazer, recreação, competição ou treinamento”. Leguna e Lucian (2021) complementam e abordam a relevância económica, apontando que o desporto tem consolidado um espaço próprio na economia de países industrializados, contribuindo, em média, com 2% do PIB. Além disso, para o mesmo os benefícios socioeconómicos despertam o interesse de investidores, que priorizam contextos com infraestrutura bem gerida para decisões estratégicas de investimento.

Por outro lado, existem impactos negativos das instalações desportivas, porém, pouco se fala das razões das mesmas. Para Lucas (2013) deve-se considerar a sustentabilidade das instalações desportivas com enfoque especial para os efeitos sociais, económicos e ambientais. Dentre os demais impactos apresentadas por Tavares (2011) ficaram destacados os “elefantes brancos”, instalações desportivas desenvolvidas para megaeventos desportivos que ao fim da realização tornam insustentáveis e não trazem o retorno de investimento, sendo a corrupção uma das razões mais frequentemente associados aos elefantes brancos. Alm et al. (2016) apresentam que na actualidade uma percentagem elevada de instalações desportivas públicas, desenvolvidas para megaeventos desportivos, têm registado um nível de utilização baixa em relação às instalações desportivas privadas.

### **2.1.1. Tipologia de Instalações Desportivas**

Vistos a diversidade de modalidades desportivas, as suas exigências assim como a dos utilizadores das instalações é prudente tipificar as instalações desportivas. Isto permite agrupar as instalações desportivas de acordo com as suas características quali-quantitativas com o intuito de organizar e facilitar o planeamento, a construção e outros processos de gestão das instalações desportivas. Sarmento (2009), apresenta a classificação das instalações desportivas quanto a sua tipologia com base na Carta Desportiva Nacional de Portugal da seguinte forma:

i) Instalações Desportivas de Base

Recreativas- instalações para a prática desportiva com carácter informal, atividades de lazer e manutenção, tendo como exemplo as seguintes instalações: recintos, pátios, minicampos e espaços para a iniciação aos jogos desportivos, aos jogos tradicionais e aos exercícios físicos; salas e recintos cobertos, com área de prática de dimensões livres, para atividades de manutenção, lazer, jogos recreativos, jogos de mesa e jogos desportivos não codificados; as piscinas cobertas ou ao ar livre, de configuração e dimensões livres, para usos recreativos, de lazer e de manutenção.

Formativas- instalações concebidas e destinadas para a educação desportiva de base e atividades de acesso a disciplinas desportivas especializadas, para aperfeiçoamento e treino desportivo, designadamente, as seguintes: grandes campos de jogos para futebol, rãguebi; pistas de atletismo, em anel fechado, ao ar livre e com traçado regulamentar; pavilhões desportivos e salas de desporto polivalentes; piscinas, ao ar livre ou coberto, de aprendizagem, desportivas e polivalentes.

ii) Instalações Desportivas Especializadas

Instalações permanentemente concebidas e organizadas para a prática de atividades desportivas monodisciplinares, designadamente, as seguintes: pavilhões e salas de desporto destinados e estruturadas para uma modalidade específica; salas para desportos de combate; piscinas olímpicas, piscinas para saltos e tanques especiais para atividades subaquáticas; pistas de ciclismo em anel fechado e traçado regulamentar; infraestruturas destinadas à preparação de desportistas, nomeadamente em centros de alto rendimento e centros de estágio desportivos.

iii) Instalações Desportivas Especiais para o Espectáculo Desportivo

Instalações permanentes, concebidas para acolher competições desportivas de alto nível, preparadas para um grande público com a estrutura e meios técnicos necessários para o espetáculo como por exemplo: estádios; pavilhões multiusos desportivos; estádios aquáticos e complexos de piscinas olímpicas.

#### iv) Instalações Naturais de Recreação e Desporto

Instalações com características variadas, possui em comum apenas o fato de utilizarem a como meio para a prática desportiva.

Ao tipificar as instalações desportivas compreendemos a amplitude da existência das instalações desportiva. Com isso entendemos que durante o processo de planeamento e gestão de instalações desportivas devemos considerar a demanda dos productos desportivos e as suas necessidades como forma de albergar a amplitude de necessidades em tipos de instalações desportivas já pré-definidas.

#### **2.1.2. Gestão das Instalações Desportivas**

A gestão das instalações desportivas desempenha um papel crucial na optimização do seu funcionamento e sua manutenção, garantindo que estejam em condições ideais para os utilizadores e espectadores. A gestão eficaz das instalações desportivas é abrangente a diversas actividades, desde a manutenção regular dos equipamentos até à gestão dos recursos humanos e financeiros.

Com a evolução da gestão desportiva, surgiram ligeiras divergências entre autores sobre as definições do conceito de gestão das instalações desportivas, principalmente nas abordagens de autores de contextos com desporto relativamente desenvolvido. A evolução do conceito pode ser exposta pelos seguintes autores:

- Constantino (1999), a gestão de instalações desportivas é um conjunto de processos e actividades que englobam a optimização social, desportiva e económica das instalações desportivas, considerando os objectivos de gestão.
- Pedroso (2010) a gestão das instalações desportivas é uma tarefa complexa, os gestores terão uma série de funções a desenvolver que vão desde assegurar recursos para o funcionamento até a coordenação de pessoas.
- Luciano (2023) a gestão das instalações desportivas envolve a gestão de pessoas, espaços, processos e tecnologias, com o objetivo comum de garantir a funcionalidade e eficiência do ambiente desportivo construído.

A evolução das definições revela uma mudança clara na percepção do objecto de gestão, que passou de questões socioeconômicas para a inclusão de fatores

interpessoais e de processos e tecnologias. Assim, é fundamental abordar a gestão das instalações desportivas sob três perspectivas: social, desportiva e económica.

Para Schwarz et al (2010) é amplamente aceite que os aspectos financeiros podem ditar o rumo das instalações desportivas. Os mesmos apresentam que o estado, positivo ou negativo, de uma organização pode ser compreendida não apenas pela capacidade de assegurar o financiamento necessário, mas sim reflectir as prioridades do capital na orçamentação dos investimentos e operações com o intuito de alcançar os objectivos organizacionais, não colocando em risco a sua sustentabilidade. A ideia apresentada elucida que o financiamento de instalações desportivas não apenas se confina à busca de capital, mas sim é um processo mais amplo que parte do processo de tomada de decisão de investimento, engloba diversos passos para assegurar a sustentabilidade e impacto do investimento a ser feito, e a posterior aborda se os meios para o financiar o investimento e as operações.

Compreende-se que o investimento em instalações desportivas representa uma aplicação de capital cuja expectativa é a de gerar valor para a organização por meio da sua operação (Schwarz et al., 2010). Os autores destacam ainda a importância de classificar as organizações segundo a sua finalidade: com fins lucrativos e sem fins lucrativos, sendo estas últimas, em grande parte de natureza pública. A distinção contribui para racionalizar o processo de tomada de decisão em dois contextos distintos, nos quais devem ser considerados o potencial de geração de receitas, as despesas associadas e o impacto socioeconómico:

- Organizações desportivas com fins lucrativos: a decisão de investir ocorre quando as receitas projetadas superam as despesas, assegurando que o capital aplicado resulte na valorização da organização.
- Organizações desportivas sem fins lucrativos ou públicas: a decisão é mais complexa devido à sua orientação social. Embora os gestores devam estimar receitas e despesas, a decisão de avançar pode não se basear exclusivamente em critérios financeiros, devendo contemplar os riscos socioeconómicos.

O princípio orientador apresentado acima ressalva a importância da sustentabilidade financeira das instalações desportivas, mas contribui com o valor social das instalações desportivas. Com isto compreende-se a necessidade de uma

análise financeira, sobre as questões sociais económicas antes da decisão do investimento.

Na gestão de instalações desportivas, os modelos de gestão e os aspetos financeiros, bem como o impacto social constituem elementos essenciais para assegurar a sua sustentabilidade, exigindo dos gestores uma atenção estratégica. Tais processos devem ser conduzidos por metodologias orientadas para o cumprimento de metas organizacionais, de modo a materializar uma gestão sustentável. Nesse contexto, torna-se inevitável a discussão sobre o financiamento para o desenvolvimento e manutenção das infraestruturas, actividades estas que visam, a longo prazo, incrementar o valor da organização e alinhar-se com os seus objectivos. Para garantir a sustentabilidade, o financiamento deve ser precedido por uma análise integrada de aspetos financeiros internos, sociais e económicos externos, bem como pela avaliação da capacidade organizacional de assegurar os recursos necessários e refletir as prioridades de capital no processo orçamental. Finalmente, a definição da natureza da organização, com ou sem fins lucrativos, é determinante para orientar as decisões de investimento e o impacto esperado.

### **2.1.3. Manutenção das Instalações Desportivas**

Fundamentalmente a manutenção neste contexto visa garantir a operacionalidade contínua (segurança, funcionalidade e durabilidade) e a qualidade das instalações desportivas uma vez que, segundo Joaquim (2019) “todos os equipamentos e instalações estão, ao longo do seu tempo de vida útil, sujeitos a deterioração”.

Segundo Branco Filho (2008) a manutenção é definida como “...todas as ações tanto técnicas como administrativas que visem preservar o estado funcional do equipamento ou recolocá-lo em estado funcional” de modo a permitir a sua normal utilização conforme projectado. Por sua vez a definição no contexto das instalações desportivas segundo Gallardo & Jimenez (2004), é que estas são “um conjunto de acções que permitem manter, conservar ou reparar os espaços de prática desportiva, espaços auxiliares e instalações técnicas” de modo a manter-lhes em condições para seu uso adequado durante, e por vezes até excedendo, a sua vida útil. Percebe-se assim que a manutenção no seu sentido amplo não se difere da sua aplicação no

contexto das instalações desportivas, permitindo assim a tradução das boas práticas da manutenção dos outros ramos para a gestão de instalações desportivas .

Outro ponto de vista por Ribeiro (2011) é a ideia que a manutenção é versátil e engloba diversas áreas, mas por outro lado partilha da mesma noção de Gallardo & Jimenez (2004) que as instalações desportivas devem sempre ser mantidas em boas condições e que estas condições devem ser fruto de um conjunto de ações e cuidados técnicos. Ribeiro (2011) acrescenta, sobre a ideia em comum entre os autores, que os cuidados incluem: a conservação, adequação, readequação, substituição, conservação e também a prevenção. Outra abordagem apresentada é que a forma e intensidade de utilização, variações climáticas, desgastes naturais e vandalismos são exemplos de condicionantes que podem influenciar e condicionar a manutenção.

Para Schwarz et al. (2010) um dos elementos fundamentais das operações de uma instalação é a manutenção da mesma. O autor destaca que a coordenação eficiente e resultados da manutenção das instalações desportivas são factores que confirmam uma boa gestão e sucesso da operação da instalação desportiva. O mesmo autor explora que os problemas das instalações desportivas e danos ao equipamento são prejudiciais para o seu funcionamento contínuo e o encerramento das instalações por manutenção indevida ou motivos semelhantes, interrompe a utilização pelos clientes e pode ser entendido como incompetência por parte dos gestores e transmite a incapacidade. Entendemos assim a importância da manutenção, se afigura um processo interno para assegurar a condição de uso durante a vida útil da instalação ou equipamento, podendo a manutenção constituir: um meio para comunicar indiretamente a capacidade de gestão aos *stakeholders*, uma forma de melhorar a experiência do utilizador, além de garantir a sustentabilidade da instalação.

Uma vez definido a manutenção das instalações e abordada a importância resta nos abordar a tipologia e métodos aplicados. Sobre a tipologia da manutenção das instalações desportivas Branco Filho (2008) caracteriza o processo de manutenção das instalações em três vertentes a saber:

- i) Manutenção Preventiva: visa evitar a degradação do equipamento ou infraestrutura, sendo acções executadas com critérios estabelecidos, a fim de também a probabilidade de perda ou mau funcionamento dos mesmos. A manutenção preventiva procura prevenir, reduzir o número de falhas e pode ser subdividida em manutenção sistemática e condicional. A natureza por vezes imprevisível das falhas dos equipamentos constitui um dos grandes entraves pois dificulta a previsão do intervalo ótimo de reparo;
- ii) Manutenção Correctiva: são as acções executadas depois da deterioração dos equipamentos ou após o surgimento de avarias. A manutenção correctiva é subdividida em manutenção correctiva não planeada e manutenção correctiva planeada. A planeada ocorre através de uma demanda determinada pelo acompanhamento dos parâmetros operacionais e de degradação do equipamento. A correctiva não planeada por sua vez decorre do surgimento de avarias ou falhas não previamente esperadas, este tipo de manutenção pode ser das mais dispendiosas;
- iii) Manutenção Preditiva: ocorre através do acompanhamento dos parâmetros operacionais e de degradação de um componente ou equipamento. A manutenção preditiva traz como vantagens o máximo aproveitamento da vida útil dos componentes, o mínimo de intervenção nos sistemas, redução de reparos de emergências e não planeados assim como a possibilidade de planear antecipadamente as acções da manutenção. Contudo as desvantagens desse método de manutenção são as necessidades de um acompanhamento e inspeções periódicas, por meio de instrumentos específicos e profissionais bem capacitados.

Contudo, da exploração a ideia unânime é que o fundamental é monitorar a realização das manutenções visando manter o bom funcionamento das instalações e evitar eventuais surpresas, ficando igualmente ressaltado a sua importância pois permite directamente a segurança, funcionalidade e durabilidade das instalações para a prática desportiva. Outro dado adquirido é que a manutenção indirectamente pode comunicar aos *stakeholders* a capacidade de gestão de uma organização assim como melhorar a experiência dos utilizadores.

## 2.2. Eventos Desportivos

Os eventos desportivos são uma componente fundamental da indústria do desporto, proporcionando oportunidades para os atletas competirem ao mais alto nível e para os espectadores experimentarem a emoção do desporto ao vivo. A gestão eficaz destes eventos requer uma abordagem estratégica do planeamento, da organização e da implementação de vários aspectos dos eventos desportivos.

Poit (2006, citado por Guerra, 2011) utiliza duas definições para o termo evento, pelo que, uma delas define o evento como sendo:

...um conjunto de acções profissionais antecipadamente planeadas, que seguindo uma sequência lógica de preceitos e conceitos de gestão com o objectivo de alcançar resultados que possam ser qualificados e quantificados junto de um determinado público-alvo.

Sarmiento & Carvalho (2014) apontam que os eventos desportivos possuem as características gerais de um evento qualquer, contudo são acrescidos de especificidades, ressaltando a noção das peculiaridades do ambiente desportivo.

Para Giacaglia (2006, citado por Fonseca, 2013), o evento é um acontecimento que tem como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária de encontro de pessoas, com uma finalidade específica, a qual constitui o principal tema do evento e justifica a sua realização. Para Fonseca (2013) um evento desportivo tem de ser um acontecimento social que desperta a atenção das pessoas, entidades públicas e privadas, etc. centrado a volta da prática desportiva.

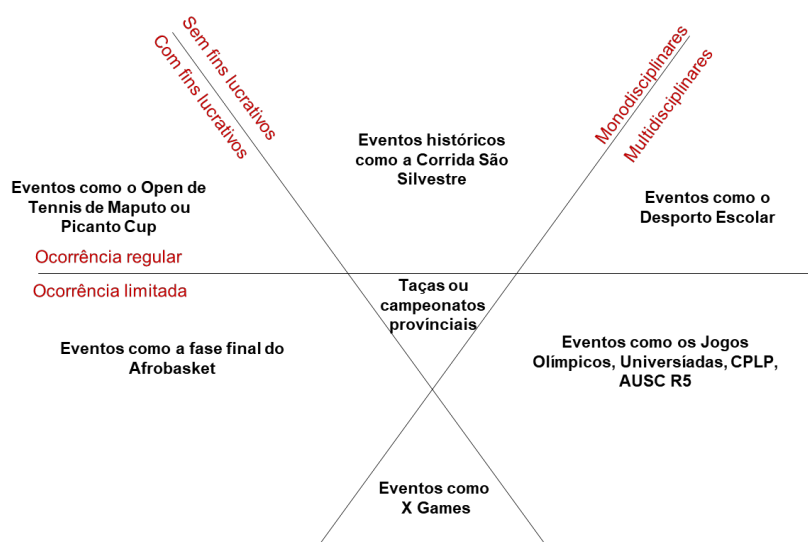
Um evento desportivo é caracterizado, segundo Tsekouropoulos et al. (2022), por uma determinação da modalidade desportiva, local, duração e data de realização. O autor desenvolve que o mesmo envolve a organização, marketing, implementação e avaliação de qualquer atividade relacionada com o desporto.

As abordagens convergem na ideia que os eventos desportivos têm uma natureza multifacetada. Por um lado, Poit (2006) enfatiza a abordagem profissional e planeada do evento enquanto Sarmiento & Carvalho (2014) ampliam essa visão ao reconhecer que os eventos desportivos compartilham características gerais com

outros tipos de eventos, mas acrescentam particularidades inerentes ao ambiente desportivo.

Para Ribeiro e Correia (2022) a tipificação de um evento desportivo pode ser feita com base no papel da actividade desportiva, destacando a componente social e a financeira nas suas abordagens ao apresentar sete classificações distintas. Com base no pensamento de Parent e Chappelet (2015) os autores acima tipificam os eventos desportivos em função: da ocorrência; da especificidade ou modalidade desportiva, e por fim do lucro, com ou sem fins lucrativos ilustrado na Figura 1 abaixo.

**Figura 1**  
*Tipologia de eventos desportivos*



*Nota. Fonte: adaptado de Ribeiro e Correia, 2022, pg18.*

A tipificação apresentada contribui com a ideia que os eventos desportivos detêm características únicas, complementares ou divergentes. Com isto entende-se que a gestão de um evento desportivo deve considerar elementos que contribuem para a preconização do papel da actividade desportiva e com isto é possível inferir a dimensão e exigências dos serviços que uma instalação desportiva deve apresentar.

Por outro lado Sarmiento et al. (2011) trazem a ideia que a dimensão do evento é, em si mesma, um factor fundamental para a sua caracterização, porém, Ribeiro e Correia (2022) consideram esta visão como sendo genérica, vistos que não se tem em conta “as interações específicas das dinâmicas de cada operação ou etapa

organizativa do evento”. Pelo que, Boyer et al. (2007) alinham com o pensamento anterior exposto e contribuem com quatro dimensões base para a tipificação de eventos desportivos:

... os tipos A, B, C e D. Ao primeiro correspondem eventos do género dos Jogos Olímpicos ou fases finais dos Mundiais das diversas modalidades. Como exemplo de evento do Tipo B temos as finais de Taça das diversas modalidades de cada país, sendo que um evento irregular de nível nacional, mas perfeitamente localizado no tempo é enquadrado no Tipo C. Por fim, o tipo D corresponde a um evento nacional de carácter regular, como um jogo de um campeonato.

Esta abordagem contribui com a ideia que a dimensão de um evento desportivo sugere padrões mínimos aceitáveis e que estes podem ser sugestivos da qualidade que o producto desportivo deve apresentar.

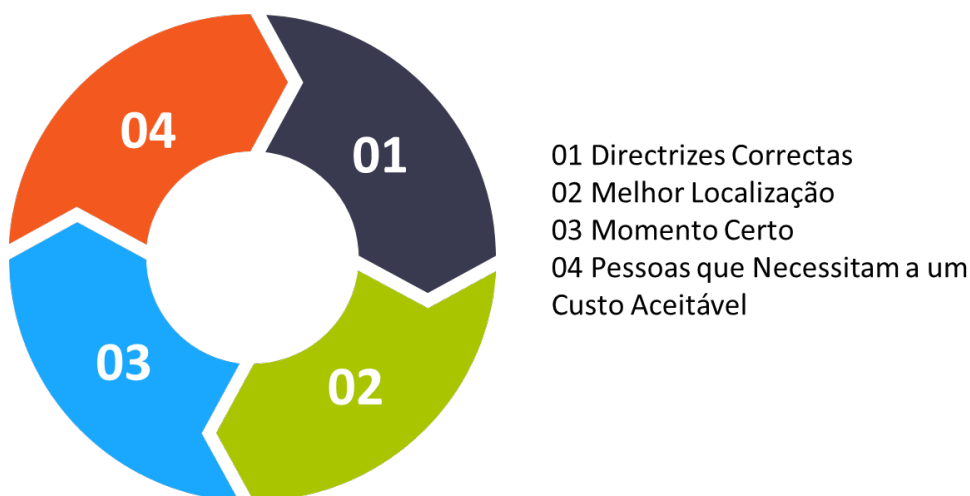
O planeamento e organização de eventos desportivos desempenham um papel na garantia do sucesso das actividades. O planeamento, segundo Masterman (2014), permite definir objectivos, determinar as necessidades e recursos, e estabelecer as estratégias para a realização do evento. Já a organização, para Shone e Parry (2013), abrange a coordenação de todas as etapas e elementos incluindo: a seleção do local, logística, gestão dos participantes, medidas de segurança e comunicação.

Os eventos desportivos destacam-se como uma das atividades mais suscetíveis à volatilidade. Prudky (2024) argumenta que a dificuldade em prever com precisão eventos futuros, somada às constantes alterações em condições, regras e regulamentos, gera incerteza. Essa volatilidade exige que o planeamento, organização e execução sejam estrategicamente conduzidos, mas com flexibilidade para ajustes rápidos, minimizando os impactos e assegurando os benefícios.

Por outro lado, Guerra (2011, citando Torkildsen, 2005) traz que o sucesso do planeamento de um evento cinge-se em proporcionar 4 critérios distintos interdependentes: as directrizes correctas, na melhor localização, no momento certo, para as pessoas que as necessitam e a um custo aceitável, ilustrado abaixo:

**Figura 2**

*Ilustração do sucesso do planeamento*



*Nota. Elaborado pelo autor com base em Guerra (2011).*

Os eventos desportivos representam uma oportunidade para maximizar benefícios, mas exigem soluções para mitigar riscos de gestão. É crucial associar eventos desportivos a instalações adequadas que atendam às necessidades da tipologia do evento e proporcionem uma experiência satisfatória aos utilizadores. Esta abordagem não apenas visa melhorar a qualidade dos eventos, mas também visa a sustentabilidade. A variedade de categorias, formatos de competições e actividades demandam uma abordagem diferenciada em termos de planeamento, instalações e serviços oferecidos. Ao classificar os eventos desportivos com base em suas características, é possível adaptar estratégias para garantir a qualidade dos serviços e a satisfação. Esta compreensão detalhada dos eventos desportivos é um passo crucial para aprimorar a experiência e maximizar os benefícios socioeconômicos.

### **2.3. Qualidade de Serviço no Desporto**

Na gestão de instalações e eventos desportivos, a qualidade de serviço é crucial para a experiência dos utilizadores. Quando um serviço satisfaz ou supera as expectativas, é possível relacionar esta à sustentabilidade. A qualidade de serviço pode ser observada por meio dos serviços prestados por uma organização, isto inclui: a manutenção e limpeza das instalações; a qualidade das concessões; a capacidade de resposta do pessoal; dentre outros. Com o aumento da demanda por serviços desportivos, os modelos que considerem a experiência e satisfação do consumidor,

segundo Huang e Kim (2023, citando León-Quismondo et al., 2020), permitem a sustentabilidade em um mercado competitivo.

Göksel et al. (2024) relacionam a qualidade de serviço aos objectivos organizacionais das instituições desportivas, argumentando que a melhoria contínua da qualidade é indispensável. Instituições que atingem altos padrões de qualidade tendem a impactar positivamente a satisfação dos clientes, assegurando a sustentabilidade.

### **2.3.1. Conceito de Qualidade de Serviço**

A exploração das definições de qualidade e serviço permite uma compreensão aprofundada das suas características e importância nas instalações e eventos.

Segundo Silva (2008), serviços são actos, processos, actividades ou tarefas que agregam valor a produtos comercializados. A noção que um serviço agrega valor ou benefícios psicológicos a um produto é amplamente aceite. No entanto, os seguintes autores oferecem perspectivas adicionais:

- i. Zeithaml e Bitner (2000) apresentam a ideia de intangibilidade e satisfação do consumidor e destacam que o valor agregado por serviços é essencialmente intangível e voltado ao consumidor, com a satisfação do consumidor sendo o foco principal do negócio, crucial para a percepção da qualidade do serviço.
- ii. Kon (2007) contribui com a perspectiva de utilidade econômica e sugere que as atividades econômicas relacionadas aos serviços produzem utilidades em termos de tempo, lugar, forma, além de oferecer benefícios psicológicos.
- iii. Kotler (2005) enfatiza a noção de experiência e transformação, apresentando que a transação comercial de um serviço não resulta em um produto tangível, mas sim em uma experiência ou transformação para o consumidor.

Portanto, um serviço é intangível gerando valor por meio de uma transformação ou experiência. Por exemplo, um espectador em um evento desportivo vivencia a atmosfera, a emoção do evento, de alta qualidade que garante a sua satisfação.

Por outro lado, o conceito de qualidade tem evoluído continuamente desde as suas raízes na filosofia da Antiga Grécia onde a qualidade era sinônimo de excelência até a contemporaneidade em que passa a incorporar definições que reconhecem a diversidade de aplicações (Reeves e Bednar, 1994). Pelo que, para Chelladurai e Chang (2000) assim como Zeitaml et al. (1996) a definição universal de qualidade revela-se complexa, mas fundamental para o sucesso, sobrevivência e vantagem de uma organização em mercados competitivos. Os autores aprestam as seguintes abordagens como forma de capturar o essencial do:

- Satisfazer ou exceder as expectativas do cliente;
- As características de um produto/serviço que satisfazem necessidades;
- Cumprir requisitos específicos;
- Um produto atende às necessidades do cliente e está livre de deficiências.

Göksel et al. (2024) relacionam a qualidade de serviço ao desempenho institucional, enfatizando que a atitude dos clientes resultante da comparação entre suas expectativas e o serviço recebido pode reflectir o desempenho institucional. Porém, Parasuraman et al. (1988) argumentam que, embora o desempenho de uma instituição esteja associado à satisfação, os dois conceitos não são equivalentes. Outros factores podem influenciar a percepção, pois de acordo com Fransi et al. (2010), essa percepção é individual e subjectiva.

Peter e Olson (2010, citado por Göksel et al., 2024) definem a satisfação como um estado emocional positivo que ocorre quando as expectativas são atendidas ou superadas. Os autores destacam que a satisfação serve como uma medida da consistência ou discrepância entre as expectativas e a avaliação após o consumo.

### **2.3.2. Comparação entre Qualidade de Serviço e Qualidade dos Serviços**

A qualidade de serviço é um conceito fundamental que pode ser compreendido através de dois enfoques inter-relacionados. Para Eberle et al. (2010) e Teixeira et al. (s.d) os dois enfoques são de forma recorrente e erroneamente considerados sinónimos. Estes devem ser distinguidos e são definidos da seguinte forma:

- Qualidade de Serviço um conceito que se refere a factores que determinam a qualidade de um serviço. É determinada por cinco factores: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade;
- Qualidade dos Serviços é um conceito que se refere a todos os factores que contribuem para a qualidade do serviço prestado por uma organização, priorizando o cliente em todos os procedimentos.

Ambos são relevantes para a exploração, porém, para a delimitação de um campo para a recolha de dados opta-se pela exploração da qualidade de serviço uma vez que delimita o seu âmbito em cinco factores, permitindo uma análise objectiva.

### **2.3.3. Modelo de Análise *SERVQUAL***

De acordo com a teoria sugerida por Parasuraman et al. (1988) a qualidade de serviço é um conceito de análise global e a longo prazo que procura comparar os serviços esperados com os serviços experimentados. Os mesmos autores apresentam que o modelo *SERVQUAL* serve como mecanismo de análise de qualidade de serviço, através de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Pelo que, Huang e Kim (2023) define as dimensões da seguinte forma:

- i. Tangibilidade: a avaliação que o consumidor faz da aparência das instalações físicas, do equipamento, pessoal e da comunicação.
- ii. Confiabilidade: a capacidade do prestador de serviços de fornecer com precisão os serviços prometidos.
- iii. Receptividade: a atitude de um prestador de serviços em ajudar os clientes ou à capacidade de agir prontamente e de forma proactiva em resposta aos serviços solicitados pelos clientes.
- iv. Segurança: a capacidade de transmitir aos clientes os conhecimentos, as maneiras, as atitudes, a estabilidade e a confiança do prestador de serviços.
- v. Empatia: a consideração ou interesse individual que o prestador de serviços dá ao cliente e à sua comunicação com o cliente.

Tang e Li (2024) destacam que o modelo *SERVQUAL* é uma ferramenta eficaz para identificar discrepâncias entre as expectativas dos clientes e suas percepções

sobre o serviço, esta discrepância é chamada de *gap* ou lacuna. Este modelo permite uma análise abrangente da qualidade de serviço, oferecendo directrizes para melhorias estratégicas. A qualidade do serviço é definida como a diferença entre as expectativas prévias do cliente sobre a excelência do serviço e sua avaliação real após o consumo. Este desvio serve como um indicador crítico para aprimorar a experiência do cliente.

#### **2.3.4. Características de um Serviço**

De acordo com Kotler e Keller (2006), os serviços apresentam quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Essas são cruciais para a compreensão do conceito de serviço e sua aplicação ao contexto da pesquisa:

- i. Intangibilidade refere-se à natureza não palpável dos serviços. Embora os serviços sejam intangíveis, eles incluem elementos tangíveis como o ambiente físico e os materiais. Esses elementos tangíveis funcionam como evidências do serviço, sugerindo a qualidade e a promessa do mesmo.
- ii. Inseparabilidade indica que a produção e o consumo de serviços ocorrem simultaneamente. Por exemplo, uma aula é produzida e consumida ao mesmo tempo pelos alunos. Isso difere da produção de bens, onde a fabricação e o consumo são separados. No contexto dos serviços, o cliente participa ativamente, influenciando a produção e a qualidade do serviço.
- iii. Variabilidade aponta que a qualidade dos serviços pode variar conforme o prestador e o cliente. Embora a variabilidade permita a personalização e a adaptação dos serviços às necessidades individuais dos clientes, também dificulta a padronização da qualidade.

Perecibilidade refere-se à incapacidade dos serviços de serem estocados. Serviços são temporais e devem ser oferecidos em um tempo e local específicos. Isso cria desafios na administração da demanda e oferta.

**Tabela 1***Características dos Serviços com Exemplos em Eventos Desportivos*

| Característica   | Descrição                                                             | Exemplo                                                                           | Implicações                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Intangibilidade  | Natureza não palpável dos serviços                                    | Experiência de assistir a um jogo de futebol.                                     | Enfatizar a criação de uma boa imagem e comunicação para atrair clientes.         |
| Inseparabilidade | A produção e o consumo de serviços simultâneo                         | A interação do público com a performance dos atletas durante um jogo de basquete. | Encorajar a participação ativa do público para influenciar o clima do jogo.       |
| Variabilidade    | A qualidade dos serviços pode variar conforme o prestador e o cliente | Diferença na experiência de entre jogos.                                          | Estabelecer padrões e treinamentos consistentes para garantir qualidade uniforme. |
| Perecibilidade   | Não podem ser armazenados para venda ou uso futuro.                   | Assentos vazios em um pavilhão representam vendas perdidas                        | Implementar estratégias de promoções.                                             |

*Nota. Elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller (2006).*

Por outro lado, Fransi et al. (2010) apresentam as seguintes características dos serviços: a intangibilidade, a heterogeneidade e a impossibilidade de separar a produção do acto de consumo. A visão do autor oferece uma nova abordagem sobre o carácter heterogêneo dos serviços, esclarecendo as dificuldades associadas à padronização, avaliação e monitoramento da qualidade de serviço.

Em suma, compreender as características fundamentais dos serviços é essencial para a gestão eficaz, permitindo a criação de experiências de alta qualidade e a adaptação contínua às necessidades e expectativas dos clientes.

Os serviços desportivos apresentam características únicas que influenciam directamente a forma como são oferecidos e consumidos, refletindo a necessidade de uma gestão eficaz e alinhada com as expectativas dos clientes. Estas características são essenciais para compreender a interseção entre a qualidade de serviço e satisfação no contexto desportivo, temas centrais deste trabalho.

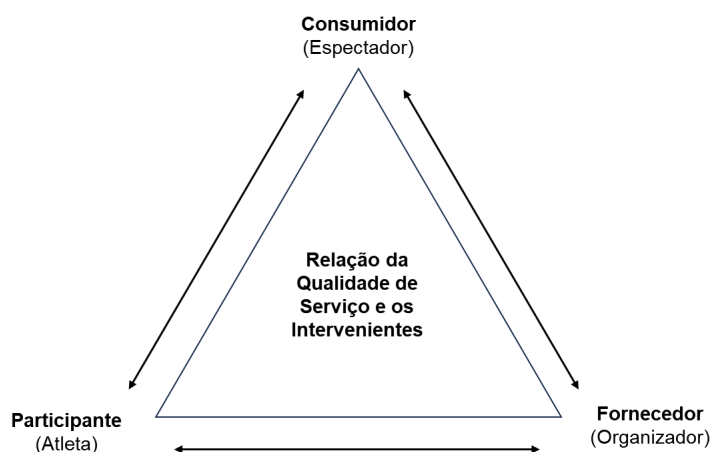
Ko e Pastore (2004) identificam três características-chave dos serviços desportivos: a performance humana, a relação cliente-fornecedor, e a motivação para

participação. Os autores destacam que, nos serviços desportivos, os clientes não são apenas consumidores passivos, mas sim participantes activos na produção e no consumo do serviço. Essa participação activa cria uma relação dinâmica, onde a qualidade do serviço é constantemente moldada pela interação entre o consumidor e o fornecedor.

A interação entre consumidor (participante) e fornecedor do serviço é fundamental para a qualidade de serviço. Durante um espetáculo desportivo, por exemplo, a satisfação depende da alta qualidade da performance dos organizadores e atletas. Da mesma forma, para atender às expectativas dos atletas, é essencial que o serviço dos organizadores e a empolgação do público sejam de excelência. Esse equilíbrio reflecte a qualidade na visão dos organizadores, conforme ilustrado na Figura 3.

**Figura 3**

*Relação da Qualidade de Serviço e os Intervenientes*



*Nota. Elaborado pelo autor com base em Ko e Pastore (2004).*

Desta forma fica evidente a simbiose entre as características e motivações para oferecer serviços desportivos e a sua relação com a qualidade que, uma peculiaridade dos serviços desportivos. A qualidade emergiu como um elemento central para satisfazer e superar as expectativas dos consumidores, devendo ser continuamente avaliada e aprimorada para garantir experiências positivas.

Em específico as instalações desportivas, segundo Göksel et al. (2024), operam como instituições voltadas para o cliente. Em um ambiente de intensa concorrência, é essencial priorizar a qualidade do serviço, visando à fidelização dos

clientes e o sucesso sustentável a longo prazo. Complementando, Çakmak e Akcan (2023) ressaltam que a qualidade dessas instalações deve ser assegurada por meio dos programas oferecidos, da manutenção de uma estrutura higiênica adequada e do ambiente acolhedor que proporcionam aos usuários, elementos que contribuem para uma experiência positiva e diferencial competitivo.

Assim, a ligação entre serviço e qualidade ressalta a importância de práticas de gestão eficazes que alinhem os objetivos organizacionais às necessidades dos consumidores, promovendo um ambiente desportivo que não apenas atinja a excelência, mas também contribua para a competitividade e viabilidade econômica.

#### **2.4. Sustentabilidade de Instalações e Eventos Desportivos**

Para alcançar um estado ideal em que uma instalação ou evento desportivo contribui para o desenvolvimento, é fundamental considerar a rentabilidade e sustentabilidade. Bedenik (2018) apresenta que a rentabilidade tende a focar-se numa única dimensão, objectivos monetários com uma perspectiva de curto prazo, frequentemente negligenciando os impactos sociais e ambientais mais amplos. Neste sentido, é compreensível a necessidade de estudar a sustentabilidade que adopta uma abordagem holística, com ênfase em objetivos multidimensionais e a longo prazo, considerando os efeitos das actividades organizacionais nas pessoas e planeta.

A rentabilidade para Mullin et al. (2014) refere-se à capacidade de gerar retorno financeiro em relação ao investimento realizado na sua construção, manutenção ou gestão. Essa rentabilidade é um fator crucial para a sustentabilidade econômica de projectos desportivos, especialmente em um cenário onde os custos associados à construção de instalações ou a organização de grandes eventos são elevados.

O impacto da rentabilidade é significativo, não apenas para a sustentabilidade financeira dessas iniciativas, mas também para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades. A capacidade de uma instalação ou evento desportivo gerar receitas suficientes para cobrir seus custos e proporcionar lucro é fundamental para a viabilidade a longo prazo e justificar os investimentos (CHALIP, 2006).

Barajas et al. (2016) analisam a rentabilidade e descrevem que:

...a rentabilidade das instalações e eventos desportivos não deve se limitar apenas ao retorno financeiro directo, mas também considerar os benefícios económicos indirectos, como o aumento do turismo, a valorização imobiliária e os impactos na imagem da cidade ou país.

Os autores ressaltam que as fontes de receitas para instalações e eventos desportivos desempenham um papel fundamental na viabilidade financeira das organizações desportivas. As mesmas podem ser obtidas variando conforme o tipo de instalação, o evento e o público-alvo. As fontes são interdependentes e, quando geridas de maneira eficaz, têm o potencial de maximizar a rentabilidade, contribuindo significativamente para a sustentabilidade económica dessas organizações. A Tabela 2 abaixo elaborada com base nas contribuições de Crompton (2014), Boyle (2017), Mullin et al. (2014), Howard e Crompton (2019) e Smith (2009) resumem as fontes de receitas de instalações e eventos desportivos.

Com o explorado compreende-se que alcançar a rentabilidade apresenta vários desafios que variam desde o alto custo inicial de investimento até desafios na geração de receitas contínuas. Essas dificuldades podem comprometer a viabilidade financeira e o sucesso a longo prazo desses empreendimentos. Como forma de colmatar estes efeitos é essencial diversificar as fontes de receitas tanto desportivas como extradesportivas, para Kaklauskas et al. (2016) a utilização eficaz de instalações desportivas para maximizar a rentabilidade deve ser alinhado a estratégias para minimizar o tempo vago, uma responsabilidade atribuída ao gestor das instalações.

**Tabela 2***Fonte de Receitas de Eventos e Instalações Desportivas*

| <b>Tipo de Actividade</b> | <b>Fonte de Receita</b>                | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desportiva                | Bilheteria                             | Venda de bilhetes individuais, pacotes de época, camarotes e áreas VIP. Fonte directa e previsível de receita, dependendo do público e da capacidade do evento.                                              |
|                           | Patrocínios e Publicidade              | Venda de espaços físicos e digitais nas instalações ou em materiais de comunicação do evento em troca da visibilidade de marcas, permitindo às empresas associarem-se à popularidade dos eventos.            |
|                           | Direitos de Transmissão                | Venda de direitos a emissoras televisivas e plataformas digitais para transmitir o evento ao vivo, além de conteúdo adicional como entrevistas, programas de bastidores, seriados e filmes.                  |
|                           | Merchandising                          | Comercialização de produtos com a identidade do evento ou da instalação, incluindo camisetas, bonés, mascotes, revistas e outros itens de marca que geram receita e fortalecem a identificação com o evento. |
|                           | Concessões e Hospitalidade             | Concessão de venda de alimentos, bebidas e outros serviços durante o evento, garantindo a conveniência dos espectadores e aumentando o valor por participante.                                               |
|                           | Membros                                | Cobrança de inscrições e adesões para a utilização regular das instalações para a prática de actividades desportivas e recreativas.                                                                          |
|                           | <i>Naming</i>                          | Venda do direito de atribuir o nome de uma marca à instalação ou evento, proporcionando exposição de longo prazo e uma fonte significativa de receita.                                                       |
| Extradesportiva           | Aluguer (actividades desportivas)      | Aluguer de instalações para eventos desportivos nas suas diversas modalidades.                                                                                                                               |
|                           | Aluguer (actividades extradesportivas) | Aluguer por diversas entidades extradesportivas para a realização de conferências, exposições, festivais musicais, grandes encontros e etc., ampliando o uso da infraestrutura para além do desporto.        |
|                           | Imobiliária Associada                  | Concessões de serviços auxiliares como estacionamento, lojas, restaurantes e hotéis associados à instalação, aumentando o valor gerado pela instalação.                                                      |

*Nota. Elaborado pelo autor com base em Crompton (2014), Boyle (2017), Mullin et al. (2014), Howard e Crompton (2019) e Smith (2009).*

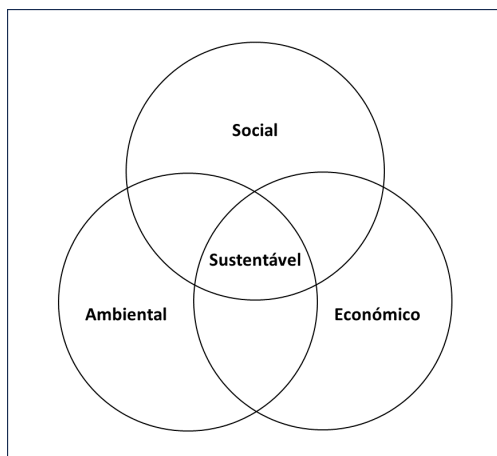
Hautbois e Desbordes (2023) destacam que a sustentabilidade é um dos maiores e mais importantes desafios sociais, políticos e económicos enfrentados pela sociedade, apesar de ser um conceito debatido na ciência há mais de 200 anos.

Em 1987, a Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento introduziu a definição mais reconhecida de desenvolvimento sustentável, descrita como "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades". No entanto, a literatura apresenta uma vasta gama de teorias sobre desenvolvimento sustentável, tornando difícil alcançar uma definição única e absoluta.

Henttonen (2023) define a sustentabilidade através de três pilares: sustentabilidade ambiental, a capacidade de manter o equilíbrio entre o mundo natural e a cultura humana; sustentabilidade social, a habilidade do sistema social de operar de forma aceitável e sustentável, ao mesmo tempo que melhora a qualidade de vida e por fim a sustentabilidade económica, a prática de produção e investimento que promove a estabilidade financeira a longo prazo, sem impactar negativamente os aspectos sociais e ambientais da sociedade.

A figura abaixo ilustra como os três pilares estão inter-relacionados, demonstrando a integração harmoniosa dos elementos é essencial. Este modelo evidencia a interação entre os aspectos pode criar desenvolvimento sustentável.

**Figura 4**  
*Modelo Básico da Sustentabilidade*



*Nota. Fonte: adaptado de Paktek (2019, citado por Henttonen, 2023).*

No contexto global, Smith (2009) argumenta que o desporto, ao lidarmos com questões essenciais como proteção ambiental, coesão social e preocupações macroeconômicas, pode ser visto como "o elemento insubstancial mais importante". Isso ocorre porque o desporto pode representar tanto o melhor quanto o pior exemplo de sustentabilidade. Em outras palavras, com sua ambivalência, o desporto é simultaneamente parte do problema e da solução para os desafios da sociedade.

Diante da ambivalência apresentada, Hautbois e Desbordes (2023) concordam com a visão apresentada e acrescentam que as organizações desportivas possuem um potencial significativo para impactar positivamente diversas questões sociais, ambientais e económicas, desde a promoção da saúde pública, integração social e educação até à redução das emissões de carbono e o aumento do PIB através do turismo. No entanto, apesar dos benefícios, a sustentabilidade no desporto, especialmente em grandes eventos e instalações, enfrenta desafios consideráveis.

Como forma de amenizar os efeitos negativos do desporto e para alcançar a sustentabilidade no desporto Henttonen (2023) e Mallen & Chard (2012) enfatizam a importância de implementar processos de avaliação e medição consistentes, envolvendo as partes interessadas nas fases de planeamento e tomada de decisão. Os autores reconhecem a volatilidade do mercado desportivo, as suas peculiaridades e tendências, que frequentemente evoluem. Como forma de atender esses factores e para promover eficazmente a sustentabilidade, os mesmos propoem que devem ser adoptadas estratégias de gestão adaptativa, a par de abordagens específicas para cada evento ou instalação evento desportivo. Isto pode ser compreendido pelos seguintes exemplos por Henttonen (2023), Corthouts et al. (2021) e Smith (2009):

Contudo, entende-se deste modo que a sustentabilidade no desporto é uma questão complexa e multifacetada, que exige uma abordagem integrada e adaptativa para enfrentar os desafios estruturais, sociais e ambientais. Embora o desporto tenha um grande potencial para promover a saúde pública, a inclusão social e o crescimento económico, ele também enfrenta desafios significativos que podem comprometer esses benefícios, especialmente em grandes eventos e instalações desportivas. A adopção de práticas de gestão sustentáveis é essencial para mitigar os impactos negativos e promover um legado positivo.

## CAPÍTULO III - MATERIAIS E MÉTODOS

### 3.1. Contextualização

A pesquisa foi realizada no PGUEM sobre o ponto de vista da avaliação da qualidade de serviço no contexto da realização da *FIBA Africa Women's Champions Cup*, a 26ª Edição da Taça de Clubes Campeões Africanos em Basquetebol Seniores Feminino, realizado na instalação desportiva acima referida de 9 a 17 de Dezembro de 2022.

O evento de caso foi coorganizado pela Federação Moçambicana de Basquetebol (FMB) e a FIBA África, órgão que tutela a modalidade no continente africano, tendo como participante 9 equipas africanas, sendo uma equipa dos seguinte países Egito (*Sporting Clube de Alexandria*), República Democrática do Congo (ASC C.N.S.S), Benim (*Energie BBC*), Ruanda (*Armeé Patriotique du Rwanda*), Quénia (*Kenya Ports Authority*), Angola (Grupo Desportivo Interclube de Luanda), Senegal (*AS Ville de Dakar*) e duas equipas Moçambicanas (Clube de Desportos da Costa do Sol e Clube Ferroviário de Maputo) na qualidade de anfitrião e último detentor do título em 2018 respectivamente a quando da realização do campeonato.

A UEM é uma instituição pública de âmbito nacional e a mais antiga instituição de ensino superior em Moçambique. Foi fundada no dia 21 de Agosto de 1962, pelo Decreto-Lei nº. 44530, sob a designação de Estudos Gerais Universitários de Moçambique. Em 1968, ascendeu à categoria de Universidade, sendo então designada por Universidade de Lourenço Marques. A 1 de Maio de 1976, foi atribuído o nome de Universidade Eduardo Mondlane (UEM, s.d.).

O PGUEM é uma instalação desportiva sob a gestão da ESCIDE, entidade responsável pelo ensino nas Ciências do Desporto na UEM. Localizado no Campus Principal da UEM, na Cidade de Maputo. O PGUEM vai além da área útil de jogo, oferece também áreas apoio e bancadas para os espectadores.

A FMB apresenta no seu plano estratégico 2020-2023 a missão de regulamentar, desenvolver e promover a prática do Basquetebol em Moçambique como um desporto com características social, de formação e alto rendimento, em

conjunto com entidades afiliadas. Segundo os seus estatutos publicados no Boletim da República ao 6 de Julho de 2010, a FMB é uma instituição que tem como objectivos principais:

- A promoção, regulamentação e direcção da prática do Basquetebol em todo o território nacional; representação perante a administração pública dos interesses dos seus associados;
- A representação do Basquetebol Nacional perante organismos congéneres estrangeiros; a organização e promoção das seleções nacionais, garantindo a sua presença nas diversas competições internacionais e o seu necessário apoio técnico e desportivo à equipa, treinadores, jogadores e dirigentes;
- A organização das competições desportivas nacionais, que nos termos regulamentares lhe couberem;
- A organização das provas nacionais ou internacionais, que visem a promoção e o desenvolvimento da modalidade e por fim a formação de agentes desportivos.

A FMB é constituída por sócios ordinários, as associações provinciais que superintendem a modalidade na área de sua jurisdição. A mesma é filiada na FIBA e FIBA África, confederação africana que tutela a modalidade ao nível continental.

A FIBA Africa Women's Champions Cup tem mais de três décadas, tendo sido inaugurada em 1985 no Dakar, Senegal. A mesma continua a ser a competição mais prestigiada e de alto nível para os clubes femininos do continente e o local onde as campeãs domésticas disputam ao nível das nações africanas. Em 2022 a cidade de Maputo marcou a retoma da competição desde 2019, sendo que, nos últimos dois anos nenhuma competição de clubes femininos teve lugar em África devido à eclosão da pandemia da COVID-19.. Todos os jogos foram realizados no PGUEM. Foi a terceira vez que Maputo acolhe o campeonato depois de 2016 e 2018 (FIBA, 2022).

### **3.2. Seleção de População e Amostra**

A delimitação da população da pesquisa resume-se em todos os intervenientes que fizeram parte do evento desportivo em estudo, *FIBA Africa Women's Champions Cup*, e é estimado um total de 3,000 pessoas- sendo estes: a comissão organizadora

local (LOC) do evento desportivo; os participantes do evento desportivo (atletas, equipa técnica, árbitros, oficiais da FIBA e espectadores) e por fim os responsáveis pela gestão da instalação desportiva do PGUEM. A posterior, sendo que a amostragem da população feita foi baseada em um procedimento metodológico de amostragem não probabilístico por cotas, a população da pesquisa foi dividida nos seguintes subgrupos: (1) membro do LOC interveniente na gestão da instalação desportiva; (2) responsáveis pela gestão da instalação desportiva do PGUEM e por fim (3) os participantes do evento desportivo.

A amostra total foi de  $N = 43$  participantes, distribuídos da seguinte forma: 23,3% atletas ( $n = 10$ ), 23,3% equipa técnica ( $n = 10$ ), 14,0% árbitros e oficiais da FIBA ( $n = 6$ ), 14,0% oficiais de mesa ( $n = 6$ ), 23,3% espectadores ( $n = 10$ ) e 30,2% voluntários ( $n = 13$ ). Além destes, foram incluídos três intervenientes: um membro do LOC e dois responsáveis pela gestão do PGUEM, totalizando 43 participantes. Os participantes foram selecionados por conveniência entre aqueles que participaram no evento desportivo e que responderam ao questionário dentro do prazo estabelecido.

Foi realizada entre 27/04/2025 e 18/06/2025 nas instalações do PGUEM a recolha de dados. As entrevistas e a ficha de inspeção foram aplicadas presencialmente, enquanto o questionário SERVQUAL (Apêndice A) foi disponibilizado remotamente via Google Forms. Em termos de limitações: a amostra foi de conveniência e, portanto, os resultados não são generalizáveis para outros contextos; contudo, a triangulação entre diferentes fontes de dados procurou reforçar a pesquisa. Na Tabela 3 abaixo estão apresentados o resumo metodológico da amostragem, caracterização e ferramentas de recolha de dados.

**Tabela 3**

*Resumo Metodológico da Amostragem, Caracterização e Ferramentas de Recolha de Dados*

| <b>Amostra</b>                          | <b>Caracterização</b>                                                                                                                      | <b>Ferramenta<br/>Recolha de Dados</b>                             | <b>Quantidade</b> |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------|
| (1) Membro do LOC.                      | Interveniente do LOC envolvidos na gestão da instalação desportiva durante o evento desportivo.                                            | Guião de entrevista (Apêndice B)                                   | 1                 |
| (2) Responsável pela gestão do PGUEM.   | Interveniente da UEM pela gestão cotidiana do PGUEM.                                                                                       | Guião de entrevista (Apêndice B)<br>Ficha de inspeção (Apêndice C) | 2                 |
| (3) Participantes do evento desportivo. | Atletas e equipa técnica (10), árbitros internacionais e oficiais da FIBA (6), oficiais de mesa (6), espectadores (10) e voluntários (13). | Questionário <i>SERVQUAL</i> (Apêndice A)                          | 40                |

*Nota. Elaborado pelo autor com base nos dados do estudo (2025).*

### **3.3. Tipo de Pesquisa**

A abordagem da presente pesquisa foi mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos. A componente quantitativa foi aplicada por meio do questionário *SERVQUAL*, que permitiu medir, com base em escalas numéricas, as percepções dos diferentes grupos de participantes sobre a qualidade de serviço durante um evento desportivo. Esse instrumento possibilitou uma análise estatística dos dados colectados, identificando lacunas e padrões entre expectativas e percepções.

Por outro lado, a pesquisa também incorporou uma abordagem qualitativa, buscando compreender as subjetividades e nuances não quantificáveis associadas à gestão de instalações desportivas em eventos. Para tal, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão instalação desportiva em estudo e com o coordenador da comissão organizadora local do evento, com o objectivo de aprofundar o entendimento sobre os processos de gestão e operação envolvidos.

A natureza da pesquisa foi aplicada, uma vez que buscou gerar conhecimento voltado para a solução de problemas práticos, e o seu objectivo foi exploratório, tendo em vista a necessidade de proporcionar maior familiaridade com o fenómeno investigado. A metodologia incluiu ainda uma revisão bibliográfica, com o intuito de levantar os fundamentos teóricos que sustentam a temática da gestão de instalações desportivas, e a realização de um estudo de caso, que permitiu analisar com profundidade a realidade de uma instalação específica no contexto de um evento desportivo.

### **3.4. Ferramenta de Recolha de Dados**

Tendo em conta o problema científico da presente pesquisa, como melhorar a gestão de instalações desportivas do PGUEM em eventos desportivos, foi definido pelo investigador que o processo de diagnostico será feito por meio de um questionário *SERVQUAL*, entrevistas semiestruturados, a aplicação de uma ficha de inspeção e caracterização da instalação desportiva considerando a avaliação das seguintes variáveis de modo a diagnosticar e avaliar o processo de gestão do PGUEM: (1) percepção da qualidade do serviço prestado e nível de satisfação dos participantes; (2) avaliação das condições oferecidas pela instalação desportiva para acolher um evento desportiva e por fim (3) avaliação da capacidade dos intervenientes em acolher o evento desportivo.

O questionário *SERVQUAL*, estruturado em duas secções, foi utilizado como instrumento para a recolha de dados sobre a percepção da qualidade dos serviços prestados, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (Likert, 1932), que representa os níveis de concordância ou discordância em relação às afirmações apresentadas. Na Secção A, os participantes foram convidados a expressar suas expectativas em relação a um serviço ideal, com base nas cinco dimensões propostas por Parasuraman et al. (1985): tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Já na Secção B, os mesmos participantes avaliaram a percepção da qualidade efectivamente entregue durante o evento desportivo em estudo. O instrumento *SERVQUAL*, apresentado no Anexo A, foi traduzido e adaptado do inglês para o português, com ajustes semânticos e contextuais para reflectir as particularidades da gestão e da experiência dos utilizadores durante o evento de estudo realizado no PGUEM.

A análise baseia-se na diferença entre a pontuação de cada par de questões correspondentes, ou seja, subtrai-se o valor obtido na Secção A (expectativa) do valor da Secção B (percepção), conforme a fórmula:  $Lacuna = Percepção - Expectativa$ . Por exemplo, a lacuna da questão 1 é obtida pela diferença entre a resposta da questão 21 (percepção) e a questão 1 (expectativa). Essa estrutura possibilita identificar lacunas de qualidade, ou seja, discrepâncias entre o que os participantes esperavam e o que efectivamente perceberam, evidenciando áreas que requerem melhorias ou que se destacam positivamente em termos de satisfação.

As questões do *SERVQUAL* aplicado foram adaptadas ao contexto da pesquisa de forma a reflectir as características específicas da instalação desportiva e do evento analisado, mantendo a fidelidade conceitual ao modelo original.

Com o objectivo de aprofundar a compreensão do problema de pesquisa, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada (Apêndice B). Este foi aplicado ao Coordenador do LOC e gestores do PGUEM, permitindo uma coleta de dados qualitativos sobre a gestão da instalação durante eventos desportivos, no contexto da Taça de Clubes Campeões Africanos de 2022. O guião, dividido em quatro eixos temáticos, possibilitou uma análise aprofundada das práticas de gestão, dos desafios enfrentados e das oportunidades de melhoria.

A ficha de inspeção (Apêndice C) adaptada de Carvalho (2008), combinou a coleta de dados qualitativos e quantitativos, permitindo uma análise completa do PGUEM. O objectivo da ficha é de diagnosticar e caracterizar a situação actual da mesma. A ferramenta procura: a identificação da instalação; a caracterização geral da instalação, seus equipamentos e áreas de apoio; a caracterização da utilização da instalação e por fim observações gerais e sobre intervenções ou obras.

### **3.5. Ferramentas para o Processamento Estatístico dos Dados**

Para o processamento dos dados estatísticos da presente pesquisa o investigador terá como recurso as seguintes ferramentas: (1) *Google Forms* um software de administração de questionários que permite a recolha de dados por meio de um questionário online com uma interface intuitiva e fácil de usar; (2) *Microsoft Excel* será utilizada para a estruturação de dados, formatação e organização dos dados, produção de gráficos e uma análise preliminar dos dados e por fim (3) *IBM*

*SPSS Statistics 26* com a finalidade de processar os dados perspectivando a estatística descritiva.

A análise inferencial foi conduzida com base na análise de variância (ANOVA), complementada pelo teste de Bonferroni, não tendo sido observadas diferenças estatisticamente significativas ao nível de 5% ( $p > 0,05$ ).

Para a determinação da lacuna média (gap) entre expectativas e percepções, procedeu-se ao cálculo da média das respostas por secção e dimensão do modelo SERVQUAL, obtendo-se os valores de gap (Percepção – Expectativa) expressos em média  $\pm$  desvio padrão. Estes resultados foram posteriormente comparados entre os diferentes grupos de participantes, permitindo identificar variações na percepção da qualidade do serviço oferecido durante o evento.

## **CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Apresentação dos Resultados**

Este capítulo apresenta e analisa os dados obtidos ao longo da pesquisa, com o objectivo de responder às perguntas de pesquisa assim como alcançar os objectivos propostos. Os resultados foram organizados de forma temática, com base nos instrumentos metodológicos utilizados: (1) entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores ligados à gestão do pavilhão assim como ao evento desportivo em estudo; (2) questionário *SERVQUAL* (3) ficha de inspeção do PGUEM.

Os resultados combinam dados quantitativas e qualitativas, permitindo uma compreensão mais abrangente sobre a qualidade dos serviços prestados durante eventos desportivos no pavilhão em estudo. Os dados quantitativos provenientes do questionário *SERVQUAL* são apresentados em tabelas, enquanto os dados qualitativos são analisados a partir de categorias emergentes das falas dos entrevistados e da observação do PGUEM, ilustradas com excertos representativos.

#### **4.1.1. Resultados Qualitativos das Entrevistas Semiestruturadas**

Os resultados apresentados resultam das entrevistas semiestruturadas realizadas com três gestores directamente envolvidos na gestão do Pavilhão Gimnodesportivo da Universidade Eduardo Mondlane (PGUEM) e na organização do evento FIBA Africa Women's Champions Cup 2022. O principal objectivo foi compreender o modelo de gestão adoptado no PGUEM durante a realização do referido evento, bem como analisar a relação entre essa gestão e a qualidade dos serviços prestados. A pesquisa também procurou explorar os aspectos da gestão operacional e identificar as particularidades associadas à gestão específica durante o evento de estudo.

#### **Modelos de Gestão de Instalações Desportivas para Eventos**

Os entrevistados apresentaram visões distintas quanto ao modelo de gestão do PGUEM, contudo, das visões é possível descrever três principais relações que orientam os modelos de gestão adoptados no PGUEM:

1. Reitoria da UEM – PGUEM.

Segundo o Gestor A, a Reitoria da UEM delega a gestão do PGUEM à ESCIDE; isto apresenta um modelo descentralizado pois a ESCIDE, como descrito pelo Gestor B, é unidade orgânica gere a infraestrutura e retém as receitas geradas.

## 2. ESCIDE – PGUEM.

O mesmo Gestor A observa que na prática interna o modelo é centralizado: decisões operacionais dependem da direcção da ESCIDE, o que reduz a agilidade. Para reforçar a sustentabilidade o mesmo sugere requalificar o pavilhão e, idealmente, concedê-lo a um operador privado que pode explorar os meios de rentabilização do PGUEM, exemplo através de *naming rights*, para garantir receitas estáveis que possam ser investidos na manutenção do PGUEM.

O Gestor B da ESCIDE apesar de confirmar que a ESCIDE gere os fundos gerados, a manutenção e as parcerias, considera essa prática pouco viável. O mesmo defende que para maior sustentabilidade do PGUEM, parcerias *win-win* robustas devem ser estabelecidas, pois os parceiros externos investem apenas o mínimo para realizar os seus eventos e a Direcção de Infraestruturas e Manutenção (DIM) da UEM apenas consegue fazer a manutenção correctiva em situações pontuais e de baixo custo.

## 3. Utilizador – PGUEM.

O Gestor C relata que, o evento de estudo adoptou um modelo misto: o LOC geriu a área útil de jogo, balneários, acessos e zonas VIP, enquanto as demais áreas ficaram sob tutela da ESCIDE. Reconhece que este modelo permitiu uma flexibilidade no aproveitamento dos recursos não financeiros da ESCIDE, o que contribuiu significativamente para o alcance dos objetivos do evento, contudo, que a coexistência do pavilhão com funções escolares e administrativas “constitui um *handicap*”, defendendo o uso exclusivo da instalação durante provas internacionais como meio de maximizar receitas e qualidade do serviço por exemplo:

“Nós gostaríamos, foi uma coisa que não nos foi possível, de ter tido lá um espaço destinado aos VIPs onde pudéssemos ter um acesso a um serviço de exclusivo. Contudo tal não foi possível pois o espaço para tal [é o mesmo onde] funciona a direcção da instituição.” (Gestor C)

A sobreposição dos três modelos identificados - centralizado, descentralizado e misto - evidencia a ausência de uma estrutura organizacional única, clara e formalizada para a gestão do PGUEM. Embora essa flexibilidade tenha possibilitado o sucesso operacional do evento em estudo, também revela importantes fragilidades, como a não definição de papéis, a dependência de parcerias pontuais para manutenção e a limitada autonomia para decisões ágeis. Sem uma clarificação do modelo de gestão e das competências atribuídas a cada nível de relação institucional, o PGUEM continuará exposto a falhas de previsibilidade no que tange a gestão, atrasos e ineficiências operacionais e, sobretudo, ao risco de não cumprir os requisitos logísticos e técnicos exigidos por eventos desportivos de grande escala.

### **Relação entre a Gestão e a Qualidade dos Serviços Prestados**

As entrevistas evidenciam uma relação directa entre a forma como o PGUEM é gerido e a qualidade dos serviços prestados, especialmente durante grandes eventos desportivos. Foram identificados três factores críticos: limitações estruturais, operacionais e a carência de qualificação dos gestores, que comprometem o alinhamento da infraestrutura com os padrões para competições internacionais.

No que se refere ao perfil do gestor, houve consenso entre os entrevistados sobre a sua importância para a qualidade de serviço. A formação técnica e a capacidade de atuação proativa foram apontadas como essenciais. O Gestor A destacou a necessidade de qualificação específica nos níveis médio e operacional, mencionando ainda uma limitação do PGUEM - o número reduzido de profissionais preparados para assumir essas funções. Já o Gestor C reforçou que o perfil do gestor é um “fator determinante”, pois dele derivam processos que impactam o serviço final.

Em relação às parcerias, os entrevistados Gestor A e B expressaram preocupações com a assimetria de benefícios. Gestor A considera que os parceiros têm explorado o pavilhão sem contrapartidas claras para a ESCIDE, destacando a urgência de rever os termos desses acordos. Essa posição está alinhada com a visão do Gestor B, que defende a busca por parcerias mais equilibradas, que tragam ganhos mútuos e melhorias concretas para a infraestrutura.

No que diz respeito às condições físicas do PGUEM, o Gestor B aponta vantagens como localização, segurança e versatilidade da infraestrutura. No entanto,

o Gestor C classifica a infraestrutura como “obsoleta em várias dimensões”, salientando que o PGUEM não atende aos requisitos mínimos internacionais – especificamente: piso, ventilação, primeiros socorros, zonas técnicas, acessos sanitários, iluminação e marcador eletrônico. O mesmo elucida que durante o evento de estudo, a organização foi forçada a improvisar soluções técnicas em termos de equipamento desportivo e também de espaços físicos para suprir as carências.

Para o Gestor A, garantir a sustentabilidade da instalação, é considerada essencial e a requalificação da infraestrutura e a existência de uma gestão mais profissional são elementos em falta. O mesmo contribui que:

“A ausência de manutenção regular desde a última reabilitação em 2011 tem agravado a degradação do espaço. Desde 2011 que sofreu aquela reabilitação nunca mais teve uma manutenção regular.”

O entrevistado aponta ainda que há um plano aprovado pela Reitoria da UEM para requalificação, aguardando parcerias para sua viabilização. Pelo que, as principais áreas críticas identificadas foram:

- O tecto do pavilhão, considerado o maior problema estrutural;
- O piso, que precisa ser adequado para múltiplas modalidades;
- A parte elétrica, tubagem e pintura.

Quanto às responsabilidades da equipa de gestão, os Gestores A e B apontam que cabe à ESCIDE garantir as condições mínimas de funcionamento, segurança e suporte técnico durante os eventos. No entanto, a falta de autonomia e recursos financeiros compromete a capacidade de resposta da gestão no dia a dia.

Por fim, todos os entrevistados reconhecem que a modernização tecnológica é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços. A ausência de sistemas eletrónicos, internet e automação evidencia o atraso digital da instalação. O Gestor C destaca o potencial da inteligência artificial e ferramentas digitais para otimizar os processos operacionais e melhorar a experiência de gestores, atletas e público.

As evidências apontam que a qualidade de serviço prestado pelo PGUEM está directamente condicionada à existência de uma gestão mais técnica, ágil e profissionalizado. A ausência de manutenção preventiva, as parcerias com

assimetrias de benefícios e a capacidade limitada dos gestores resultam em uma gestão reactiva, que opera com recursos insuficientes e estrutura inadequada. Além disso, a falta de modernização e inclusão de tecnologia limita o potencial de crescimento do PGUEM. Nesse contexto, alinhar a gestão às exigências dos eventos internacionais requer um investimento integrado em capacitação, infraestrutura e tecnologia de modo a fornecer um serviço de qualidade aos *stakeholders*.

### **Gestão Operacional do PGUEM**

As contribuições dos entrevistados revelam que a gestão operacional do PGUEM está estruturada em um modelo centralizado, especialmente no que se refere à manutenção, dependente da DIM da UEM, e à direcção da ESCIDE no que diz respeito à captação de parcerias e eventos como fontes de financiamento. Essa configuração limita a autonomia da ESCIDE e torna o pavilhão susceptível a falhas operacionais e à incapacidade de atender aos requisitos exigidos por competições internacionais. Dois eixos centrais foram identificados:

- Centralização da manutenção – toda intervenção depende da DIM, que, segundo o Gestor B, devido a restrições orçamentais, apenas realiza manutenções corretivas de baixo custo.
- Centralização das parcerias – concentradas na direcção da ESCIDE, que depende de grandes eventos como fonte alternativa para viabilizar pequenas intervenções pontuais.

A última grande requalificação ocorreu em 2011, no contexto dos Jogos Africanos de 2012 em Maputo. Desde então, segundo os Gestores A e B, as ações de melhoria têm sido pontuais e reactivas, destinadas apenas a viabilizar a realização de eventos pontuais, sem um plano estruturado de manutenção preventiva.

Durante os eventos, as responsabilidades da equipa de gestão, conforme relatado pelo Gestor A, limitam-se a cumprir os termos acordados com os organizadores, assegurando condições mínimas de uso e segurança. O Gestor B acrescenta que também cabe à gestão disponibilizar os equipamentos desportivos solicitados, e que as instalações e equipamento devem ser devolvidos em estado adequado.

Quanto ao financiamento, os Gestores A e B apontam duas fontes principais:

- Orçamento Geral do Estado – sem contribuição efectiva para o PGUEM há mais que cinco anos;
- Receitas próprias – provenientes do aluguer das instalações, porém, consideradas insuficientes para sustentar a operação e manutenção.

Além da escassez de recursos financeiros, destaca-se a falta de capital humano qualificado como um dos maiores entraves operacionais. O Gestor A define essa lacuna como o “calcanhar de Aquiles”, reforçando a necessidade de profissionais com competências técnicas para garantir a sustentabilidade e rentabilização do PGUEM.

De forma unânime, os três gestores identificaram áreas críticas que exigem intervenção urgente:

- Tecto - considerado o problema estrutural mais significativo;
- Piso - necessita de adequação para múltiplas modalidades desportivas, indicando uma limitação na versatilidade do espaço;
- Rede elétrica, tubagens e pintura – comprometem a segurança e a funcionalidade.

O Gestor C amplia a reflexão ao afirmar que os problemas de sustentabilidade começam já na fase de concepção da infraestrutura, que raramente contempla um plano de manutenção pós-construção. Ele destaca que um modelo eficaz de gestão operacional deve prever recursos financeiros, materiais e humanos, desde a origem:

“... eu penso que o problema começa logo na construção da instalação desportiva. Isso chama a memória as conclusões de um seminário por nós organizado na ESCIDE em parceria com o Ministério da Juventude e Desporto, no qual foi bem expresso a necessidade de se contemplarem todas as fases no processo de implantação de uma infraestrutura desportiva mormente o processo de manutenção, pós construção, isto componente financeira, material e de recursos humanos.” (Gestor C)

A gestão operacional do PGUEM caracteriza-se por: um modelo centralizado; baixa autonomia e actuação reactiva dependente da DIM para manutenções

corretivas e de parcerias pontuais para pequenas requalificações. A ausência de financiamento aliada à falta de capital humano qualificado e de um plano de manutenção preventiva, compromete a eficiência e a sustentabilidade da infraestrutura. O modelo actual revela-se insuficiente para garantir padrões mínimos exigidos por eventos internacionais, exigindo uma reestruturação orientada à descentralização, qualificação técnica, gestão planeada e manutenção sistemática.

### **Caso FIBA Africa Women's Champions Cup 2022**

Segundo Gestores A e C, a realização da FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022 revelou que grandes eventos desportivos no PGUEM exigem acordos detalhados entre o organizador e a ESCIDE, especificando responsabilidades, contrapartidas e direitos de uso. Embora a articulação interna tenha sido favorecida, durante o evento de estudo, pelo facto de ambas as partes pertencerem à ESCIDE, persistiram entraves logísticos evitáveis. O Gestor A observa também que se poderia ter gerado maior valor académico para a ESCIDE - por exemplo, converter o trabalho de voluntários, estudantes e docentes em créditos académicos.

O Gestor A apresenta que dentre as lições apontadas existe a necessidade de durante eventos desportivos de grande natureza firmar acordos *win-win* que maximizem os ganhos institucionais. Para o Gestor C a maior necessidade seria de estabelecer um canal operativo único para acelerar decisões em período de prova e estender a autonomia e exclusividade aos organizadores para uma maior profissionalização, isto por conta da infraestrutura se manter como uma escola e alberga serviços administrativos da ESCIDE.

Uma das componentes que o Gestor C recomenda que seja melhorada é relacionada a estrutura física do PGUEM. A infraestrutura permitiu garantir condições mínimas de segurança e funcionamento, mas houve a necessidade de improvisar adaptações especificamente no piso, zonas VIP e o marcador electrónico para cumprir requisitos técnicos mínimos para acolher um evento continental.

Em suma, os resultados qualitativos das entrevistas revelaram que a gestão do PGUEM é marcada por uma sobreposição de modelos de gestão (centralizado, descentralizado e misto), falta de autonomia operacional, ausência de um plano

estruturado de manutenção e escassez de recursos tanto humanos como financeiros. Estes factores limitam significativamente a capacidade do PGUEM de atender às exigências de eventos desportivos internacionais e contribuem para a influencia na qualidade dos serviços prestados.

Apesar disso, os entrevistados identificam caminhos para melhoria: requalificação física da infraestrutura, modernização tecnológica (englobando: a actualização de equipamento electrónico como marcadores; disponibilização de acesso à internet para os utilizadores, implementação de sistemas digitais de controlo de acessos e incorporação de ferramentas de inteligência artificial para a gestão de manutenção, segurança e a transmissão de jogos, entre outros recursos), estabelecimento de parcerias equitativas, contratos claros com organizadores e capacitação técnica dos gestores. A experiência da FIBA Africa Women's Champions Cup 2022 evidenciou o potencial do PGUEM para acolher eventos de grande escala, mas também expôs os limites do modelo vigente.

#### **4.1.2. Resultados Qualitativos da Ficha de Inspeção**

Para a coleta de dados sobre as características físicas e o estado de conservação do PGUEM, foi utilizada uma ficha de inspeção. A aplicação da ficha ocorreu durante uma visita à instalação, na qual cada item foi preenchido individualmente com base na observação directa. A apresentação dos resultados da inspeção segue uma sequência lógica, iniciando pela caracterização geral da instalação, passando pela área desportiva, pelos equipamentos desportivos, e finalizando com a análise das áreas de apoio, que incluem bancadas, balneários e demais espaços de apoio.

A ficha de inspeção indica que o PGUEM foi construído em 1973, sendo uma instalação desportiva pertencente ao património da UEM, cuja gestão está sob responsabilidade da ESCIDE. O documento também regista que a última grande requalificação da instalação ocorreu entre 2010 e 2011, no contexto da preparação para os Jogos Africanos Maputo 2011.

Em termos de caracterização geral e localização, o PGUEM encontra-se inserido no Campus Principal da UEM, na Avenida Julius Nyerere, nº 3453, na cidade de Maputo. A zona circundante é composta por bairros com perfis socioeconómicos

diversos, incluindo os bairros Polana Caniço, Maxaquene, Sommerschield e Coop, representando uma mistura de populações de classes baixa, média e alta. O campus é frequentado por uma ampla comunidade académica, composta por estudantes, docentes, investigadores e colaboradores técnicos e administrativos. A acessibilidade é facilitada pela proximidade das duas entradas principais do Campus Principal da UEM a vias servidas por transporte público, o que garante um acesso conveniente.

A ficha de inspeção identificou um conjunto de condições estruturais e funcionais críticas no PGUEM. A instalação é classificada como uma instalação desportiva especial para espetáculos desportivos, com capacidade estimada para 2.500 espectadores. Contudo, não foi encontrado registo de livro de manutenção preventiva, nem evidência de seguro de responsabilidade civil activo. Em termos de segurança, observa-se a ausência de um plano de emergência e de equipamentos essenciais, como kits de primeiros socorros e saídas de emergência devidamente sinalizadas. Adicionalmente, a instalação não dispõe de torniquetes para controlo de acessos, e a vedação perimetral apresenta falhas em vários pontos, comprometendo o controlo e a segurança dos utilizadores durante eventos de grande dimensão.

Em termos desportivos, a área útil de jogo é considerada polivalente, suportando várias modalidades como basquetebol, futsal, andebol e voleibol. O estado de conservação geral da cobertura e do piso foi avaliado como mau, sendo o tecto apontado como o maior problema físico, seguido pelo piso inadequado para uso desportivo, outras falhas identificadas incluem falhas nas instalações elétricas e de tubagem, a inexistência de ventilação e climatização além da presença de infiltrações nas paredes, comprometendo a segurança, a funcionalidade e o conforto.

Os equipamentos desportivos do PGUEM estão parcialmente adequados para uso recreativo, destacando-se a presença de balizas de futsal e andebol, tabelas de basquetebol, redes de voleibol e um marcador eletrónico funcional, embora o estado de conservação destes equipamentos não serem ideal. No entanto, para a realização de eventos oficiais, a instalação não dispõe de equipamentos com certificação das federações internacionais competentes, como a FIBA, FIFA, FIVB ou IHF, o que invalida a conformidade com os padrões regulamentares exigidos para acolher competições de carácter oficial a nível nacional ou internacional.

No que tange as áreas de apoio, os balneários para atletas e árbitros apresentam limitações significativas: ausência de cabides, água quente, climatização e estrados, tornando-os inadequados para eventos de alto nível. Outrossim, a área de público para os VIPs carece de bilheteiras específicas e áreas de apoio dedicadas. Quanto à acessibilidade para pessoas com deficiência (PCD), foram identificadas limitações em todos os espaços avaliados: não existem balneários que acomodem este público e a área útil de jogo apenas é acessível por via de escadas, o que compromete a inclusão e a conformidade com os padrões de acessibilidade universal.

A análise da ficha de inspeção do PGUEM evidencia fragilidades estruturais e funcionais que comprometem a qualidade e a segurança da instalação para a realização de eventos desportivos, especialmente de carácter internacional. A falta de manutenção sistemática desde a última requalificação em 2011 resultou em deterioração de áreas críticas como o tecto, piso e instalações elétricas e de tubagem. A ausência de equipamentos e planos de gestão de segurança, acessibilidade adequada para PCD e condições sanitárias compromete ainda mais a operacionalidade da instalação.

A seguir, apresenta-se uma tabela de conformidade, Tabela 4, que resume o grau de alinhamento do PGUEM face aos requisitos técnicos e normativos estabelecidos por federações internacionais como a FIBA, FIFA, FIVB e IHF, bem como boas práticas de segurança e acessibilidade. A análise baseia-se nos dados obtidos através da ficha de inspeção e permite identificar de forma objetiva os domínios conformes, parcialmente conformes ou não conformes, facilitando a identificação de áreas críticas que requerem intervenção para que a instalação possa acolher eventos oficiais de grande escala.

**Tabela 4**

*Conformidade do PGUEM Face a Requisitos Técnicos Internacionais*

| Domínio                        | Requisito/Padrão                                                                                                                     | Situação Observada                                                                                                                                       | Conformidade                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Capacidade</b>              | 1.000 - 3.000 (FIBA Level 2)<br>4.000 - 10.000 (IHF)                                                                                 | 2.500 lugares fixos                                                                                                                                      | Parcial. Apenas para FIBA Level 2                     |
| <b>Área Útil de Jogo</b>       | 28 x 15 m (FIBA)<br>40 x 20 m (IHF)<br>42 x 25 m máximo (FIFA)<br>40 x 25 m área sem obstáculos (FIVB)                               | 56 x 32 m área sem obstáculos<br>28 x 15 m para basquetebol<br>40 x 20 m para futsal<br>40 x 30 m para andebol<br>45 x 25 m para voleibol                | Conforme para todas as modalidades                    |
| <b>Piso</b>                    | Madeira ou sintético homologado pela respectiva federação, não abrasivo, instalado sobre vigas.                                      | Piso desgastado com parquets não fixos. Instalado directamente sobre cimento. Não homologado.                                                            | Não conforme                                          |
| <b>Marcadores Electrónicos</b> | 2 marcadores homologados ou LED com software aprovado.                                                                               | 1 marcador electrónico não homologado. Sem manutenção feita e apresenta alguns defeitos de uso.                                                          | Não conforme                                          |
| <b>Equipamento Desportivo</b>  | Equipamento homologado pela respectiva federação. Back-up em caso de falha.                                                          | Equipamento desportivo não homologado, sem manutenção feita e apresentam desgastes de uso que comprometem a funcionalidade.                              | Não conforme                                          |
| <b>Balneários</b>              | 2 balneários para atletas com $\geq 45\text{--}50\text{ m}^2$ , 4 chuveiros, sanitários, cabides, estrados, climatização e armários. | 4 balneários para atletas com $45\text{ m}^2$ , sanitários deficientes. Chuveiros em falta, sem água quente, cabides, estrados, climatização e armários. | Não conforme                                          |
| <b>Salas de Apoio</b>          | 2 balneários para árbitros com $\geq 15\text{--}20\text{ m}^2$ , 2 chuveiros, WC, espelho, lavatório, mesa, cadeiras.                | 2 balneários para árbitros com $25\text{ m}^2$ , 1 chuveiro, 1 WC.                                                                                       |                                                       |
| <b>Salas de Apoio</b>          | Sala médica $15\text{--}20\text{ m}^2$ , sala de colheita, WC exclusivo, sala de espera.                                             | Sala médica com $15\text{ m}^2$ sem WC exclusivo.                                                                                                        | Não conforme                                          |
| <b>Acessibilidade</b>          | Entradas com rampas $\leq 6\%$ , portas $\geq 1,2\text{ m}$ , balneários e WC adaptados, lugares reservados, acesso sem escadas.     | Entradas com rampas e portas largas, lugar reservado na bancada. Acesso à área útil de jogo apenas por via de escadas.                                   | Não conforme. PCD não têm acesso à área útil de jogo. |
| <b>Plano de Emergência</b>     | Documento atualizado, sinalização visível, saídas amplas e bem distribuídas. Extintores disponíveis.                                 | Plano não existe. Sem sinalização. Extintores disponíveis.                                                                                               |                                                       |

*Nota. Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos através do Apêndice B — Ficha de Inspeção das Instalações Desportivas, comparados com os padrões técnicos das federações internacionais (FIBA, 2024; FIFA, 2024; FIVB, 2024; IHF, s.d.).*

A Tabela 4 de comparação da conformidade demonstra que, embora o PGUEM ainda seja funcional para actividades de formação e uso recreativo, não cumpre os requisitos mínimos exigidos pelas federações internacionais (FIBA, FIFA, FIVB, IHF) para acolher competições oficiais. As dimensões da área útil de jogo, para as demais modalidades praticadas, e a lotação de 2 500 lugares encontram-se apenas dentro dos limites aceites para eventos de menor escala. Especificamente, a lotação atende aos critérios da FIBA Level 2, que se aplica a competições de basquetebol não destinadas a seleções nacionais ou clubes de elite. Contudo, os restantes elementos essenciais como o piso, iluminação, marcadores electrónicos, equipamentos desportivos, balneários, salas de apoio, acessibilidade para PCD e o plano de emergência estão fora de conformidade ou ausentes. Além disso, a inexistência de um livro de manutenção preventiva e de seguro de responsabilidade civil, aliada a deficiências estruturais graves incluindo o tecto, piso, rede eléctrica e ausência de climatização posiciona o PGUEM no limite da segurança e da funcionalidade, comprometendo sua capacidade de receber eventos com qualidade e segurança.

#### **4.1.3. Resultados Quantitativos do Questionário *SERVQUAL***

A aplicação do questionário *SERVQUAL* permitiu avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados durante o evento desportivo em análise e forneceu resultados quantitativos relevantes. Para a análise, foram inicialmente calculadas as médias das respostas obtidas na escala de Likert para cada item do questionário, tanto na Secção A - que mede as expectativas de qualidade dos participantes - quanto na Secção B - que capta as suas percepções reais da qualidade. Em seguida, foi determinado o valor da diferença média (lacuna) entre percepção e expectativa, obtido por meio da subtração entre os valores da Secção B e da Secção A, permitindo identificar o grau de satisfação dos diferentes grupos de participantes.

Os resultados da análise feitas de dados, apresentados na Tabela 5, mostram a variação das médias e desvios padrão das respostas para cada par de itens do questionário assim como a lacuna estão apresentadas de modo a quantificar o nível de satisfação em cada dimensão avaliada.

**Tabela 5***Comparação entre Expectativas e Percepções da Qualidade dos Serviços*

| <b>Questão</b>   | <b>Secção A</b> | <b>Secção B</b> | <b>Lacuna</b> | <b>p</b> |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------|
| <b>Q1 – Q21</b>  | 3.49±1.38       | 3.33±1.24       | -0.16±1.58    | 0.526    |
| <b>Q2 – Q22</b>  | 3.71±1.41       | 3.62±1.15       | -0.09±1.36    | 0.678    |
| <b>Q3 – Q23</b>  | 3.76±1.17       | 3.40±1.18       | -0.36±1.09    | 0.043    |
| <b>Q4 – Q24</b>  | 3.80±1.33       | 3.84±1.02       | 0.04±1.11     | 0.821    |
| <b>Q5 – Q25</b>  | 3.78±1.28       | 3.73±1.03       | -0.04±1.17    | 0.830    |
| <b>Q6 – Q26</b>  | 3.71±1.24       | 3.64±1.07       | -0.07±1.19    | 0.712    |
| <b>Q7 – Q27</b>  | 3.64±1.19       | 3.60±1.21       | -0.04±1.17    | 0.830    |
| <b>Q8 – Q28</b>  | 3.78±1.24       | 3.59±1.29       | -0.22±1.29    | 0.287    |
| <b>Q9 – Q29</b>  | 3.67±1.26       | 3.67±1.04       | 0.00±1.26     | 1.000    |
| <b>Q10 – Q30</b> | 3.67±1.21       | 3.67±1.04       | 0.00±0.93     | 1.000    |
| <b>Q11 – Q31</b> | 3.49±1.27       | 3.62±1.27       | 0.13±1.31     | 0.534    |
| <b>Q12 – Q32</b> | 3.87±1.08       | 3.80±1.14       | -0.07±1.27    | 0.729    |
| <b>Q13 – Q33</b> | 3.96±1.02       | 3.87±0.97       | -0.09±1.04    | 0.587    |
| <b>Q14 – Q34</b> | 3.76±1.17       | 3.76±1.00       | 0.00±1.00     | 1.000    |
| <b>Q15 – Q35</b> | 3.51±1.40       | 3.27±1.32       | -0.24±1.15    | 0.195    |
| <b>Q16 – Q36</b> | 3.47±1.29       | 3.27±1.32       | -0.20±1.16    | 0.282    |
| <b>Q17 – Q37</b> | 3.42±1.36       | 3.24±1.21       | -0.18±1.16    | 0.332    |
| <b>Q18 – Q38</b> | 3.67±1.07       | 3.76±1.00       | 0.08±1.10     | 0.648    |
| <b>Q19 – Q39</b> | 3.62±1.23       | 3.64±0.98       | 0.02±1.42     | 0.929    |
| <b>Q20 – Q40</b> | 3.40±1.39       | 3.38±1.32       | - 0.02±1.03   | 0.903    |

*Nota. Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos através do Apêndice A*  
*Questionário SERVQUAL*

As lacunas variaram entre valores positivos e negativos, reflectindo um equilíbrio global entre expectativa e percepção. Em alguns casos, os participantes relataram percepções superiores às expectativas, lacuna positiva, mas em outros

observaram-se lacunas negativas, sinalizando áreas em que as expectativas não foram totalmente atendidas.

Em termos de dados específicos, as maiores lacunas negativas foram observadas em questões relacionadas principalmente à dimensão de tangibilidade, confiabilidade e segurança. A maior discrepância registou-se no par de questões Q3-Q23, referente à sinalização interna e externa das instalações desportivas, com uma lacuna média de  $-0.36 \pm 1.09$ , sugerindo que os participantes consideraram a sinalização pouco visível ou desactualizada. Outras lacunas relevantes incluem entre Q15-Q35 relacionado com as rotas de evacuação e os equipamentos de emergência, com uma lacuna de  $-0.24 \pm 1.15$ , e entre Q8-Q28 relacionado com a gestão das falhas técnicas da instalação desportiva durante os eventos, com  $-0.22 \pm 1.29$ . Estes resultados evidenciam uma insatisfação dos utilizadores com aspetos físicos da instalação e com os mecanismos de segurança e operacionalidade durante o evento.

Por outro lado, algumas questões registaram lacunas positivas, indicando que as percepções dos participantes superaram ligeiramente as suas expectativas. Destacam-se o par Q11-Q31 relacionada com a resposta a problemas de infraestrutura durante o evento, com uma lacuna de  $+0.13 \pm 1.31$ , seguida do par Q18-Q38 que aborda a conveniência dos horários de abertura e encerramento das instalações para os participantes, com  $+0.08 \pm 1.10$ , e o par Q4-Q24 relacionado com a consistência da higiene e limpeza da instalação desportiva, com  $+0.04 \pm 1.11$ . Estes dados revelam reconhecimento por parte dos participantes em relação à prontidão de resposta da equipa gestora, à manutenção da higiene e acessibilidade no evento.

Adicionalmente, três questões apresentaram lacunas nulas (0,00) os pares: Q9-Q29; Q10-Q30 e Q14-Q34 indicando um equilíbrio entre expectativa e percepção, principalmente em relação às áreas de apoio, à comunicação da gestão do evento e relativamente às condições de higiene.

Para uma análise mais aprofundada, os dados foram agregados por dimensão do modelo *SERVQUAL* (Tangibilidade, Confiabilidade, Receptividade, Segurança e Empatia) e comparados entre os diferentes grupos de participantes (voluntários, juizes, espectadores, árbitros e atletas). A análise estatística foi realizada através da análise de variância (ANOVA), complementada pelo teste de Bonferroni, não tendo

sido identificadas diferenças estatisticamente significativas ao nível de 5% ( $p > 0,05$ ), conforme evidenciado na Tabela 6.

**Tabela 6**

*Lacunas Médias por Dimensão da Qualidade do Serviço Segundo Diferentes Grupos de Participantes*

| Dimensão       | Lacuna por Grupo    |               |                      |                 |                 | F     | p     |
|----------------|---------------------|---------------|----------------------|-----------------|-----------------|-------|-------|
|                | Voluntários<br>n=13 | Juízes<br>n=6 | Espectadores<br>n=10 | Árbitros<br>n=6 | Atletas<br>n=10 |       |       |
| Tangibilidade  | -0.48±1.51          | 0.71±1.11     | 0.30±0.62            | -0.67±0.75      | -0.33±0.59      | 2.270 | 0.079 |
| Confiabilidade | -0.31±1.26          | 0.29±1.78     | 0.05±0.26            | -0.25±0.42      | -0.10±0.50      | 0.475 | 0.753 |
| Receptividade  | -0.21±1.43          | 0.38±1.17     | 0.25±0.39            | -0.21±1.09      | 0.00±0.44       | 0.567 | 0.688 |
| Segurança      | -0.44±1.08          | 0.42±0.93     | 0.30±0.59            | -0.67±0.74      | -0.18±0.59      | 2.451 | 0.062 |
| Empatia        | 0.09±1.24           | 0.33±0.86     | 0.05±0.28            | -0.46±0.70      | -0.20±0.88      | 0.762 | 0.556 |

*Nota. Elaborado pelo autor com base nos dados recolhidos através do Apêndice A Questionário SERVQUAL*

Apesar da ausência de significância estatística global, observam-se tendências relevantes: os voluntários e árbitros apresentaram as maiores lacunas negativas, sobretudo nas dimensões de tangibilidade e segurança, sugerindo que suas expectativas foram menos atendidas. Em contrapartida, os juízes e espectadores reportaram percepções ligeiramente superiores às expectativas, especialmente nas dimensões de empatia e receptividade.

No que diz respeito à dimensão da tangibilidade, observa-se que os juízes (+0,71) e os espectadores (+0,30) avaliaram positivamente a dimensão de tangibilidade. Em contraste, os voluntários (-0,48) e, sobretudo, os árbitros (-0,67) expressaram forte insatisfação nesta dimensão, o que pode estar relacionado com uma experiência mais próxima da infraestrutura operacional e, portanto, mais crítica quanto à sua qualidade.

Na dimensão da segurança, verifica-se uma tendência semelhante: juízes (+0,42) e espectadores (+0,30) avaliando esta dimensão positivamente, enquanto voluntários (-0,44) e árbitros (-0,67) voltaram a apresentar lacunas negativas.

As dimensões confiabilidade, receptividade e empatia não apresentaram variações significativas entre os grupos. Ainda assim, destaca-se que os juízes mantiveram lacunas positivas em todas as dimensões, o que revela uma experiência globalmente satisfatória. Por outro lado, os árbitros foram o grupo menos satisfeito, com lacunas negativas em quatro das cinco dimensões avaliadas. Já os voluntários também expressaram insatisfação recorrente.

De modo geral, os resultados sugerem que a percepção da qualidade dos serviços varia de acordo com o perfil dos participantes, sendo os grupos mais directamente envolvidos na operação do evento como árbitros e voluntários os que expressaram maior insatisfação. Isso reforça a importância de uma gestão de qualidade mais segmentada, que considere as necessidades e expectativas específicas de cada grupo. Outrossim, a ausência de significância estatística pode estar associada ao tamanho reduzido das amostras de alguns grupos limitando o poder explicativo da análise. Ainda assim, as tendências identificadas oferecem direções úteis para a melhoria da experiência de diferentes públicos em eventos futuros.

## **4.2. Discussão dos Resultados**

Este capítulo tem como objectivo discutir criticamente os principais resultados obtidos a partir da análise qualitativa e quantitativa dos dados recolhidos ao longo da investigação. A discussão será conduzida com base nos objectivos da pesquisa, relacionando-os com a literatura referencial. A discussão, sobretudo, procura compreender de que forma os diferentes elementos da gestão de instalações e eventos desportivos impactam, ou podem impactar, a qualidade dos serviços do PGUEM durante grandes eventos desportivos. As convergências e divergências identificadas entre os resultados e os referenciais teóricos servirão de base para as recomendações propostas ao PGUEM.

## **Discussão dos Resultados Qualitativos das Entrevistas Semiestruturadas**

Os dados qualitativos obtidos com os gestores do PGUEM e com o coordenador do LOC permitiram uma análise aprofundada sobre o modelo de gestão da instalação, os desafios operacionais enfrentados e as percepções relativas à qualidade dos serviços prestados. Os resultados evidenciaram a coexistência de três modelos de gestão: (i) um modelo descentralizado entre a Reitoria da UEM e a ESCIDE, (ii) um modelo centralizado no âmbito da relação ESCIDE e a gestão do PGUEM, e (iii) um modelo misto, adoptado durante grandes eventos desportivos.

À primeira vista, a multiplicidade de modelos de gestão pode ser sugestiva de flexibilidade administrativa, os relatos apontam para fragilidades consideráveis na definição de responsabilidades e competências entre os diferentes níveis de gestão. Tal indefinição tem resultado, de forma recorrente, em respostas recativas, soluções improvisadas e limitações operacionais, sobretudo em contextos que exigem elevada capacidade de planeamento e execução tendo a manutenção preventiva como exemplo. Verificou-se também uma tensão entre a autonomia desejada pela equipa gestora local, a necessidade de controlo centralizado para viabilizar parcerias institucionais e os constrangimentos impostos pela sobreposição de modelos.

Essas evidências contradizem Constantino (1999) e Luciano (2023) que expõem que a eficácia de uma instalação desportiva depende da clareza na atribuição de funções e da eficiência dos processos de gestão. De igual modo, Sarmento e Carvalho (2014) alertam que a ausência de modelos de gestão formalizados e de planeamento de médio e longo prazo contribui para a transformação de instalações desportivas em elefantes brancos, ou seja, subutilizados e financeiramente insustentáveis. Pedroso (2010) sublinha ainda que a complexidade inerente à gestão de instalações desportivas exige a presença de profissionais qualificados e especializados na área.

Os entrevistados apontaram a inexistência de um plano sistemático de manutenção preventiva, a ausência de financiamento contínuo e a escassez de equipas técnicas com formação adequada. Essa realidade contraria os pressupostos defendidos por Gallardo e Jiménez (2004), para quem a sustentabilidade de uma instalação desportiva está condicionada à sua manutenção contínua. Para DaCosta

et al. (2008), a manutenção só será eficaz se forem assegurados todos os recursos técnicos, humanos e financeiros necessários ao seu funcionamento regular. Schwarz et al. (2010) complementam que a interrupção das atividades devido à má gestão da manutenção compromete a imagem institucional e transmite sinais de ineficiência.

A contribuição de Pengyu e Zhaoxia (2017), enfatiza o papel do planeamento integrado no desenvolvimento sustentável das infraestruturas, reforça a fragilidade da PGUEM apresentado pelo Gestor C, no qual contribui com a noção que “os problemas de sustentabilidade começam já na fase de concepção da infraestrutura”.

Em termos financeiros, Semedo (2015) argumenta que a sustentabilidade resulta da combinação eficiente de fontes de capital e da racionalização de custos, enquanto Schwarz et al. (2010) defendem que a gestão orçamental deve refletir as prioridades estratégicas da organização, evitando riscos à sua continuidade.

Os resultados obtidos no questionário *SERVQUAL*, que identificaram lacunas significativas nas dimensões de tangibilidade e segurança, encontram suporte explicativo nas entrevistas, que revelaram limitações estruturais e operacionais relevantes. Tais limitações foram, por sua vez, objectivamente confirmadas pela ficha de inspeção, que documentou o estado de conservação em termos infraestruturais, dos equipamentos desportivos e das áreas de apoio.

### **Discussão dos Resultados Qualitativos da Ficha de Inspeção**

Os resultados qualitativos da ficha de inspeção revelaram deficiências estruturais e operacionais do PGUEM que comprometem significativamente sua capacidade de acolher eventos desportivos. As principais falhas incluem: a ausência de plano de manutenção preventiva; inexistência de seguro de responsabilidade civil e ausência de plano de emergência; deficiências estruturais no tecto e no piso, falhas nas redes eléctrica e de tubagem; falta de ventilação e climatização, assim como equipamento desportivo não homologado pelas respectivas federações desportivas internacionais e em mau estado operacional. Adicionalmente foram observadas limitações nas áreas de apoio, incluindo balneários inadequados para árbitros e atletas, ausência de salas técnicas específicas para mídia, e falta de acessibilidade para PCD - não existem balneários dedicados e o acesso à área útil de jogo é feito apenas por escadas. A estas fragilidades somam-se a inexistência de sistemas de

controlo de acessos, como torniquetes, e a ausência de sinalização adequada em toda a instalação.

Os resultados evidenciam que, embora o PGUEM ainda seja funcional para uso formativo e recreativo, sua condição actual inviabiliza a realização de eventos desportivos oficiais tanto de carácter nacional muito menos internacional. Ademais o instrumento de colecta de dados demonstrou que a instalação opera no limite em termos funcionais e em termos operacionais revelou a abordagem reactiva à gestão, voltado para correções pontuais e não para manutenção contínua, o que compromete tanto a segurança quanto a experiência do utilizador. A análise das limitações permite inferir que o actual estado do PGUEM expõe a instalação a riscos operacionais, reputacionais e técnicos, mas sobretudo, concorre ao pensamento de Sarmento e Carvalho (2014) sobre a transformação do PGUEM em um elefante branco.

As demais ferramentas do estudo reforçam os achados da ficha de inspeção no que diz respeito às limitações apontadas. Por exemplo, as lacunas mais negativas no *SERVQUAL* referem-se à sinalização e segurança, confirmando a desconformidade apontada na inspeção. A percepção de tangibilidade negativa está directamente associada ao estado físico do PGUEM, como relatado nas entrevistas.

Em síntese, os resultados da ficha de inspeção confirmam que o PGUEM opera no limite da funcionalidade e abaixo dos padrões internacionais requeridos. A convergência entre o relato dos gestores, as percepções dos utilizadores do PGUEM e os dados da ficha de inspeção evidencia a urgência da necessidade de um programa de requalificação estrutural e da implementação de processos sistemáticos de gestão de instalações desportivas. Sem tais intervenções, a instalação permanecerá restrita a uso recreativo ou formativo, incapaz de acolher eventos desportivos de grande escala com a qualidade e a segurança necessárias.

### **Discussão dos Resultados Quantitativos do Questionário *SERVQUAL***

Os resultados do questionário *SERVQUAL* avaliaram as expectativas e percepções dos grupos de participantes nas dimensões do *SERVQUAL*. A análise das lacunas revelou valores próximos de zero, variando entre decimais positivos e negativos, o que indica que na globalidade a qualidade de serviço do PGUEM durante o evento de estudo aproximou-se das expectativas dos utilizadores. O resultado

quantitativo contradiz parcialmente as evidências qualitativas da ficha de inspeção, que aponta para a não conformidade do PGUEM e relação aos padrões internacionais de instalações desportivas. Paralelamente, os gestores do PGUEM referiram a existência de deficiências estruturais críticas, reforçando a necessidade de intervenções para garantir condições adequadas de funcionamento. Tal discrepância sugere que, embora os utilizadores tenham percecionado positivamente a qualidade do serviço durante o evento, persistem limitações estruturais significativas.

No entanto, a observação, evidenciou lacunas negativas nas dimensões de Tangibilidade e Segurança que vai de acordo com as limitações infraestruturais identificadas nas entrevistas e na ficha de inspeção. Por outro lado, registaram-se lacunas positivas em itens relacionados com higiene, limpeza, horários de funcionamento e prontidão da equipa para resolver avarias, denotando um desempenho acima da expectativa. À luz da literatura, Parasuraman et al. (1988) descrevem que lacunas negativas na dimensão Tangibilidade reflecte percepções de baixa qualidade de serviço, enquanto que Cakmak e Akcan (2023) apontam a manutenção e as condições higiénicas como factores de satisfação em instalações.

Os resultados quantitativos do *SERVQUAL* obtidos neste estudo alinham-se parcialmente com investigações anteriores que aplicaram o modelo *SERVQUAL* em outros contextos desportivos. Veerasamy et al. (2013), ao analisar o centro desportivo da Durban University of Technology na África do Sul, identificaram a maior lacuna na dimensão Tangibilidade, associada à falta de atractividade estrutural e à gestão inadequada dos aspectos visuais e materiais das instalações. De forma semelhante, Madondo et al. (2025) também observaram um gap relativamente elevado na dimensão Tangibilidade, evidenciando a necessidade de melhorias estéticas e estruturais nos espaços desportivos avaliados. No presente estudo, ainda que as percepções dos utilizadores tenham indicado uma qualidade de serviço globalmente satisfatória, as maiores lacunas apontam para deficiências estruturais comparáveis às identificadas noutras pesquisas regionais. Contudo, a nível nacional, regional e continental, continuam a ser escassos os estudos que aplicam o modelo *SERVQUAL* ao contexto das instalações desportivas, o que reforça a relevância deste trabalho.

## **CAPÍTULO V - CONCLUSÕES**

### **5. Conclusões e Recomendações**

Com o culminar do trabalho cumprimos tecer as conclusões, considerações e recomendações acerca dos resultados mais importantes que acrescentam para o conhecimento da área de gestão de instalações e de eventos desportivos.

#### **5.1. Conclusão**

A presente secção sistematiza as conclusões do trabalho evidenciando os factores que comprometem a qualidade dos serviços prestados pelo PGUEM durante grandes eventos desportivos, como a FIBA Africa Women's Champions Cup Maputo 2022. Os dados obtidos por meio das ferramentas revelam três fragilidades centrais: (i) ausência de um modelo de gestão unificado e estratégias de financiamento e sustentabilidade; (ii) carências estruturais críticas que afectam as dimensões de tangibilidade e segurança da qualidade de serviço e (iii) inexistência de um programa sistemático de manutenção. Evidenciando que a instalação opera no limite da funcionalidade e abaixo dos padrões internacionais, concorrendo a transformação do PGUEM em elefante branco.

Após a consulta dos fundamentos teóricos que sustentam a temática, no que respeita ao objectivo geral conclui-se que a percepção global dos participantes aproximou-se das suas expectativas; contudo, lacunas significativas de qualidade de serviço nos domínios de tangibilidade e segurança comprometeram a experiência dos mesmos, em específico foi notável que os grupos de participantes mais expostos às operações mais negativamente avaliaram a sua percepção da qualidade de serviço. O estado físico deteriorado da instalação, aliada à gestão reactiva no que tange a manutenção, limita o cumprimento dos requisitos indispensáveis a um grande evento desportivo, confirmando que a instalação necessita de intervenções para oferecer uma qualidade de serviço que atende ou supera as expectativas dos participantes e que cumprem com os requisitos plasmados pelas federações internacionais.

Ao sistematizar os fundamentos teóricos da qualidade de serviço em instalações desportivas durante eventos desportivos, verificou-se que esta assenta em três pilares interdependentes: infraestrutura adequada, processos operacionais

eficientes e modelo de gestão unificado e implementado por profissionais especializados segundo Parasuraman et al. (1988) e Gallardo & Jiménez (2004). A revisão da literatura sublinha, ainda, a importância da manutenção sistematizada e do financiamento contínuo na perspectiva de Da Costa et al. (2008) e Semedo (2015). Estes pressupostos foram contrastados pelo caso do PGUEM que apresenta: a ausência de manutenção sistemática e de modelo de gestão unificado agravados pelas deficiências estruturais, demonstrando como a negligência de qualquer dos pilares compromete directamente a qualidade de serviço.

A caracterização estrutural, funcional e de gestão do PGUEM revelou uma instalação com tecto e piso degradados, equipamentos desportivos sem homologação internacional, balneários inadequados e falhas de acessibilidade para PCD. Funcionalmente, a operação baseia-se em intervenções correctivas pontuais, sem um plano sistematizado. Do ponto de vista da gestão coexistem modelos centralizado, descentralizado e misto gerando indefinição de responsabilidades e limitação de autonomia. Foi igualmente descrito que existe um défice de recursos humanos e financeiros, cenário descrito por Constantino (1999) e Sarmiento & Carvalho (2014) como propício à obsolescência ou subutilização de instalações desportivas.

A análise e discussão dos resultados *SERVQUAL* demonstrou lacunas negativas nas dimensões de tangibilidade e segurança e corrobora com a ficha de inspeção que revelou as áreas do PGUEM em estado crítico e que não atendem aos requisitos. Em contrapartida, a limpeza, os horários de funcionamento e a rapidez na resolução de avarias tiveram lacunas positivas, revelando mérito da equipa operacional. A análise a pormenor indicou maior insatisfação entre voluntários e árbitros, reforçando a necessidade da atenção para grupos com maior exposição às falhas operacionais ou uma abordagem que engloba os *stakeholders* dos eventos.

Os resultados revelaram uma contradição entre a avaliação positiva da qualidade de serviço pelo *SERVQUAL* e a não conformidade do PGUEM face os requisitos internacionais. Segundo Parasuraman et al. (1988) e Fransi et al. (2010), a satisfação dos utilizadores e desempenho institucional não são totalmente equivalentes, pois percepções são influenciadas por factores externos e subjectivos. No caso estudado, é plausível que a percepção de qualidade esteja condicionada ao

contexto das instalações e eventos em Moçambique, onde os utilizadores podem não ter referências de infraestruturas alinhadas a padrões internacionais.

Para que o PGUEM se alinhe aos requisitos definidos pelas federações desportivas internacionais e mantenha a capacidade de acolher grandes eventos desportivos, torna-se imperativo: (i) proceder à requalificação estrutural do tecto, piso e demais componentes críticos da instalação assim como a adopção de estratégias de acessibilidade para PCD; (ii) adquirir equipamentos homologados pelas respectivas federações desportivas; (iii) implementar planos de gestão abrangentes, incluindo planos de emergência, programas de manutenção sistemática assim como medidas para garantir o financiamento contínuo; (iv) recrutamento e qualificação de recursos humanos especializados em gestão de instalações desportivas e (v) adoptar um modelo de gestão unificado, com responsabilidades claramente definidas e relações formalizadas entre a entidade proprietária (UEM), a entidade gestora (ESCIDE), a estrutura operacional e os utilizadores da instalação. A concretização destas medidas de melhoria é condição essencial para que o PGUEM deixe de operar de forma limitada e se inicie a sua afirmação como uma instalação moderna, eficiente e qualificada para acolher grandes eventos desportivos de alto nível.

## **5.2. Recomendações**

Com base nas conclusões e principais achados do trabalho, apresentamos recomendações orientadas à melhoria do PGUEM, novas questões suscitadas pela investigação e sugestões de linhas de pesquisa futuras.

Em relação às recomendações propostas, torna-se fundamental que as intervenções sigam a priorização realista e a adequação ao contexto socioeconómico da UEM. Para tal, recomenda-se que: a curto prazo, seja priorizada a definição e institucionalização de um modelo de gestão unificado bem como à elaboração de um plano estratégico para a gestão do PGUEM, acompanhado de planos subsidiários nas áreas de manutenção, segurança, operação, dentre outras; a médio prazo, deverá ser feita a mobilização de recursos financeiros para a requalificação da instalação em termos estruturais, sobretudo nas áreas, e para o recrutamento e capacitação de recursos humanos com competências especializadas, por fim a longo prazo, é imperioso que o PGUEM passe por um processo de modernização estrutural.

A priorização das intervenções que resulta na conformidade com os requisitos mínimos internacionais e correção de falhas graves estruturais que comprometem segurança permite o PGUEM garantir a sua competitividade, sustentabilidade e adequação às exigências do desporto contemporâneo. A mesma priorização mencionada concorre para a instalação não se tornar em um elefante branco.

A presente investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o tamanho da amostra utilizada no instrumento *SERVQUAL* foi reduzido, o que pode ter restringido a representatividade estatística dos resultados. Em segundo lugar, o âmbito temporal constitui outro constrangimento: o evento foi realizado no ano 2022, mas a recolha de dados ocorreu nos anos 2024-2025, potencialmente afectando a exatidão das memórias dos participantes; além disso, trata-se de uma avaliação transversal num único evento, carecendo de um acompanhamento longitudinal que permita aferir variações de qualidade ao longo do tempo. Contudo, considerando a continuidade e melhoramento da gestão do PGUEM para futuras investigações, sugerem-se três linhas de pesquisa:

- Análise comparativa de instalações desportivas pertencentes a universidades na região SADC;
- Estudo de modelos de financiamento de instalações desportivas com base em parcerias público-privadas;
- Avaliar o impacto socioeconómico de grandes eventos desportivos acolhidos na UEM;
- Desenvolver uma metodologia de análise da qualidade em eventos desportivos, aplicável a diferentes modalidades e tipos de eventos no contexto moçambicano.
- Proposta de um modelo de gestão unificado para o PGUEM;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aicher, J., Newland, B., & Paule-Koba, A. (2019). *Sport Facility and Event Management: 2nd Edition*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- Alm, J., Solberg, H. A., Storm, R. K., & Jakobsen, T. G. (2016). Hosting major sports events: the challenge of taming white elephants. *Leisure Studies*, 564-582. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994550>
- Armindo, B. (Junho de 2013). *Situação Desportiva em Moçambique*. Fonte: Carta de Moçambique: <https://cartamz.com/index.php/opinioao/carta-de-opinioao/item/5631-situacao-desportiva-em-mocambique>
- Barajas, Á., Coates, D., & Sánchez-Fernández, P. (2016). Beyond these limits, what can be expected from a sports event? A comparison of international cases. *Sport Management Review*, 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.05.001>
- Bedenik, N. (2018). Business between Profitability and Sustainability. *EFZG Working Paper Series*. <https://hrcak.srce.hr/file/287912>
- Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L., & Addadl, A. (2007). *Organising a Major Sport*. Managing Olympic Sport Organisations, 279-344.
- Boyle, R. (2017). Sports Broadcasting and the New Media Economy: The Changing Landscape of Sports Rights. *International Journal of Sport Communication*, 420-432. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1281603>
- Branco Filho, G. (2008). *A Organização, o Planejamento e o Controle da Manutenção*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Çakmak, M., & Akcan, F. (2023). Examination of Service Quality Perceptions of Multi-purpose Sports Facility Users. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 131-151. <http://dx.doi.org/10.46827/ejpe.v10i4.5159>
- Carvalho, D. (2008). *Análise da situação desportiva do concelho de Vouzela*. Covilha: Universidade da Beira Interior.
- Chalip, L. (2006). Towards Social Leverage of Sport Events. *Journal of Sport & Tourism*, 109-127. <https://doi.org/10.1080/14775080601155126>

- Chankuna, D. (2022). Socio-economic impacts of FIFA World Cup Qatar 2022: A study in Chon Buri sports city residents. Preprints. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2372928/v1>
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sports Services. *Sport Management Review*, 1-22. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70077-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70077-5)
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Corthouts, J., Helsen, K., Hugaerts, I., Scheerder, J., & Thibaut, E. e. (2021). Sustainability in Participatory Sports Events: The Development of a Research Instrument and Empirical Insights. *Sustainability Basel*. <https://doi.org/10.3390/su13116034>
- Crompton, J. (2014). Revenue Sources for Sports Events. *Sport Marketing Quarterly*, 102-115.
- Cunha, L. (1997). O espaço e o acesso ao Desporto, Ciências do Desporto. *Actas do III Congresso de Gestão de Desporto*, (pp. 137-149).
- Cunha, L. M. (2007). *Os Espaços do Desporto (1ª ed.)*. Coimbra: Edições Almedina .
- DaCosta, L., Corrêa, D., Rizzuti, E., Villano, B., & Miragaya, A. (2008). *Legados de megaeventos esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte.
- Dias, P. C. (2006). *Os Grandes Eventos Desportivos: Análise das vertentes políticas*,. Porto: Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14549/2/38500.pdf>
- Eberle, L., Milan, G., & e Lazzari, F. (2010). Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. *RAE eletrônica*. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000200003>
- Feitais, P. (2008). *Planeamento desportivo municipal justificação para a tomada de decisão no processo de construção de instalações desportivas em Trás-os-Montes e Alto Douro*. Porto: Pedro Feitais. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13669/2/22484.pdf>

- FIBA. (8 de 12 de 2022). *Your ultimate guide to the 2022 Africa Champions Cup for Women*. Fonte: FIBA :  
<https://www.fiba.basketball/africa/womenchampionscup/2022/news/your-ultimate-guide-to-the-2022-africa-champions-cup-for-women>
- FIBA. (2024). *Official Basketball Rules 2024: Basketball Equipment*. Mies.
- FIFA. (2024). *Futsal Laws of the Game 2024-25*. Zurich.
- FIVB. (2024). *Event Regulations: Volleyball*.
- Fonseca, R. (2013). *Gestão e Organização de Eventos Desportivos Estudo de caso - Jogos Desportivos de Viseu*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Fransi, E., Adillón, M., Thorsson, A., & Ramon, N. (2010). Measuring Service Quality in Sport Management An Application of the SERVQUAL Scale. *Working papers New trends in accounting and management*.  
[https://www.researchgate.net/publication/46313434\\_Measuring\\_service\\_quality\\_in\\_sport\\_management\\_an\\_application\\_of\\_the\\_SERVQUAL\\_scale](https://www.researchgate.net/publication/46313434_Measuring_service_quality_in_sport_management_an_application_of_the_SERVQUAL_scale)
- Gallardo, L., & Jimenez, A. (2004). *La gestion de los servicios deportivos municipales vias para la excelencia*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Giacaglia, M. C. (2004). *Organização de Eventos*. São Paulo: Thomson.
- Göksel, A., Çoban, M., & Akgül, A. (2024). The Effect of Service Quality in Sports Businesses on Customer Satisfaction. *Eurasian Journal of Sport Sciences and Education*, 200-223. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1518961>
- Guerra, J. (2011). *Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos no Município de Loulé*. Évora: Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/15097>
- Hall, C. (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. . London: Belhaven Press.
- Hautbois, C., & Desbordes, M. (2023). Sustainability in Sport: Sport, Part of the Problem . . . and of the Solution. *Sustainability*.

- Henttonen, A. (2023). *Reinforcement of Sustainability in Sports Events through Sustainability of Sports Event Facilities - Case Tampere*. Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120735156>
- Howard, D., & Crompton, J. (2019). *Financing Sport*. Fitness Information Technology.
- Huang, Y., & Kim, D. (2023). How Does Service Quality Improve Consumer Loyalty in Sports. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su151712840>
- International Handball Federation. (s.d.). *Bid and Event Manual*. Basel.
- Joaquim, F. (2019). *Análise da Gestão das Infra-estruturas Desportivas da Universidade Eduardo Mondlane. Caso do Pavilhão Gimnodesportivo*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Kaklauskas, A., Zavadskas, K., & Pirogov, A. (2016). Sustainable Management of Sports Facilities. *Sustainable Development of Sports Facilities*.
- Khalifa, N. (2020). Assessing the impacts of mega sporting events on human rights: A case of the 2022 FIFA World Cup in Qatar. *International Journal of Sociology*, 25-51. <https://doi.org/10.47604/ij.s.1129>
- Ko, Y., & Pastore, D. (2004). Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. *Sports Marketing Quarterly*, 158-166. <https://doi.org/10.1177/106169340401300306>
- Ko, Y., & Pastore, d. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 84-97. <https://doi.org/10.1177/106169340501400203>
- Kon, A. (2007). Sobre a Economia Política do Desenvolvimento e a Contribuição dos Serviços. *Revista de Economia Política*, 27, 130-146. <https://doi.org/10.1590/s0101-31572007000100007>
- Kotler, P. (2005). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson.

- Leguna, P., & Lucian, C. (2021). *Facilities Management of Sports Infrastructure in Tanzania: A Case Study of the Stadia in Dar es Salaam*. Dar es Salaam: Ardhi University. [https://doi.org/10.15396/afres2021\\_017](https://doi.org/10.15396/afres2021_017)
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12125067>
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1-55.
- Lucas, S. (2013). *Sustentabilidade em Infraestruturas Desportivas- Caso dos Estádios de Futebol*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Mallen, C., & Chard, C. (2012). “What could be” in Canadian sport facility environmental sustainability. *Sport Management Review*, 230-243. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.10.001>
- Martins, H. (2002). *A Qualidade em Serviços Desportivos*. Porto: Universidade do Porto.
- Martins, M. (2013). *Desenvolvimento do Desporto: a Situação e o Nível Desportivo do Futebol e Futsal Feminino em Portugal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Masterman, G. (2014). *Strategic Sports Event Management*. Routledge.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
- Nikolaou, E., Konteos, G., Kalogiannidis, S., & Syndoukas, D. (2023). Mega sporting events and their socio-economic impact: Case study of the 2022 FIFA World Cup. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 1-23. <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i2.2158>
- OMS Organização Mundial da Saúde. (1984). *Health promotion : a discussion document on the concept and principles : summary report of the Working Group on Concept and Principles of Health Promotion, Copenhagen*. Copenhagen.

- Paipe, G., Macanhe, C., & Mirione, D. (2021). Infraestruturas Desportivas e a Prática de Actividade Física. O Caso do Estádio Nacional do Zimpeto. *Arrancada*, 81-93.
- Paipe, P. (2013). *Políticas Públicas Desportivas e Gestão do Desporto Municipal: estudo de caso do Município da Cidade da Beira, Moçambique*. Porto: Universidade do Porto.
- Paipe, P. (2016). *Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique*. Porto: Universidade do Porto.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J. Retail*, 12-40.
- Pedroso, C. A. (2010). *Equipamentos desportivos municipais do Recife*. Recife: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Pengyu, R., & Zhaoxia, L. (2017). Planning and construction of sports facilities in urban residential areas in china. *Open House International*, 120-124. <https://doi.org/10.1108/ohi-03-2017-b0025>
- Peter, J., & Olson, J. (2010). *Consumer behavior & marketing strategy*. McGraw-Hill Education.
- Pires, G. (1989). *A estrutura e Políticas Desportivas: O Caso Português*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do Desporto: O Jogo de Zeus*. Porto: Porto.
- Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Desportivos*. São Paulo: Phorte Editora.
- Pozzi, L. (1998). *A grande jogada - teoria e prática de marketing esportivo*. São Paulo: Globo Proni.
- Prudky, I. (2024). Sports events: dealing with uncertainty. *Research Monograph - University of Rijeka*, 353-372. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:332197>

- Reeves, C., & Bednar, D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. . *Academy of Management Review*, 419-455. <https://doi.org/10.2307/258934>
- Ribeiro, F. (2011). *Novos Espaços Para o Esporte e Lazer: Planejamento e Gestão de Instalações para os esportes, educação física, atividades físicas e lazer (Vol. 1)*. São Paulo: Icone Editora.
- Ribeiro, T., & Correia, A. (2022). *Gestão de Eventos de Desporto Um Guia para a Gestão*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Sarmiento, J. (1999). *Planeamento e Gestão de Instalações Desportivas*. APOGESD.
- Sarmiento, J., & Carvalho, M. (2014). *Gestão de Instalações Desportivas. Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva (Vol. 1)*.
- Sarmiento, J., Pinto, A., da Silva, C., & Pedroso, C. (2011). O Evento Desportivo: Etapas, Fases e Operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1, 78–96. Acesso em Maio de 2024
- Schwarz, E., Hall, S., & Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operations Management*. London: Elsevier.
- Semedo, I. (2015). *Teorias da Estrutura de Capital das Empresas: Uma aplicação às empresas Portuguesas cotadas na Euronext Lisboa*. Lisboa: INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO.
- Shone, A., & Parry, B. (2013). *Successful Event Management: A Practical Handbook*. Cengage.
- Silva, J. (2008). *Qualidade no Serviço Varejo*. São Paulo: Blucher Acadêmico.
- Smith, A. (2009). The Role of Sport in Urban Sustainability. *Urban Studies*, 1325-1344.
- Souza, R. (2014). *Caracterização e Análise da Gestão das Instalações Desportivas Públicas Não Escolares do Município de Rio Branco, Acre - Brasil*. Porto: Universidade do Porto.
- Tang, V., & Li, G. (2024). *Two New Gaps for SERVQUAL*. *Qeios*. <https://doi.org/10.32388/y8awr5.2>

- Tavares, O. (2011). Megaeventos Esportivos. *Movimento*, 11-35. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.23176>
- Teixeira, I., Teixeira, R., & Sousa, R. (s.d.). *Qualidade dos serviços: um diferencial competitivo*. Belém.
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and Recreation Management*. London: Routledge.
- Tsekouropoulos, G., Gkouna, O., Theocharis, D., & Gounas, A. (2022). Innovative Sustainable Tourism Development and Entrepreneurship through Sports Events. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14084379>
- UEM. (s.d.). *Desportistas procuram soluções para melhorar a gestão das infra-estruturas desportivas no país*. Fonte: Universidade Eduardo Mondlane.
- UEM. (s.d.). *Sobre a UEM: Historial*. Fonte: Universidade Eduardo Mondlane Web site: <https://www.uem.mz/index.php/sobre-a-uem/historial>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *World Commission on Environment and Development*. Oxford : Oxford University Press.
- Zeithaml, V. (1998). Consumer perceptions of price quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V., & Bitiner, M. (2000). *Service Marketing Integrating Customer Across the Firm*. New York: McGraw Hill. <https://doi.org/10.1108/msq.2004.14.5.436.1>
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 31-46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário SERVQUAL por Parasuraman et al. (1988)

---

Journal of Retailing

---

#### APPENDIX

#### THE SERVQUAL INSTRUMENT<sup>a</sup>

---

**DIRECTIONS:** This survey deals with your opinions of ——— services. Please show the extent to which you think firms offering ——— services should possess the features described by each statement. Do this by picking one of the seven numbers next to each statement. If you strongly agree that these firms should possess a feature, circle the number 7. If you strongly disagree that these firms should possess a feature, circle 1. If your feelings are not strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your expectations about firms offering ——— services.

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable.
- E8. They should provide their services at the time they promise to do so.
- E9. They should keep their records accurately.
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed. (—)<sup>b</sup>
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (—)
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers. (—)
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (—)
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.

- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (—)
- E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (—)
- E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (—)
- E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (—)
- E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their customers. (—)

**DIRECTIONS:** The following set of statements relate to your feelings about XYZ. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a 7 means that you strongly agree that XYZ has that feature, and circling a 1 means that you strongly disagree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ.

- P1. XYZ has up-to-date equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat.
- P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.
- P7. XYZ is dependable.
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ keeps its records accurately.
- P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (—)
- P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees. (—)
- P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (—)
- P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (—)
- P14. You can trust employees of XYZ.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.
- P16. Employees of XYZ are polite.

- P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
  - P18. XYZ does not give you individual attention. (—)
  - P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (—)
  - P20. Employees of XYZ do not know what your needs are. (—)
  - P21. XYZ does not have your best interests at heart. (—)
  - P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (—)
-

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Questionário SERVQUAL para avaliação da qualidade de serviço durante a 26ª Edição da Taça de Clubes Campeões Africanos 2022**

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto, realizado na Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua avaliação individual da qualidade de serviço durante a 26ª Edição da Taça de Clubes Campeões Africanos 2022 (Maputo).

O questionário não leva mais de 10 minutos a preencher. As informações recolhidas são anónimas e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas. Sendo assim, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões

#### Instruções para o preenchimento

As seguintes afirmações devem ser respondidas no que diz respeito à sua opinião sobre o a qualidade de serviço do evento acima mencionado. Por favor, selecione o número correspondente ao seu grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo.

(1) -Discordo. Totalmente (2) -Discordo (3) -Neutro (4) -Concordo (5) -Concordo Totalmente

### **SECÇÃO A**

As questões que se seguem pretendem obter a sua opinião relativamente ao conjunto de características que devem fazer parte da qualidade do serviço prestado numa instalação desportiva de excelência durante um evento de nível internacional.

#### **Tangibilidade**

1. As instalações desportivas possuem equipamentos modernos e em bom estado.
2. As áreas comuns das instalações desportivas (bancadas, balneários, zonas de circulação) são visualmente apelativas e bem cuidadas.
3. A sinalização interna e externa das instalações desportivas é clara, moderna e adequada.

4. A limpeza e organização das instalações desportivas são mantidas de forma consistente.

### **Confiabilidade**

5. As instalações e eventos desportivos de excelência cumprem os horários e prazos estabelecidos.
6. As instalações desportivas cumprem consistentemente as normas de segurança e qualidade prometidas.
7. Os serviços das instalações e eventos desportivos de excelência são realizados conforme prometido.
8. As instalações desportivas evitam falhas técnicas que comprometam o evento.

### **Receptividade**

9. As áreas de apoio (bancadas, WC, balneários, salas de aquecimento, zonas VIP) estão sempre prontamente disponíveis e bem organizadas.
10. A gestão da instalação disponibiliza informação clara sobre alterações ou orientações durante o evento.
11. A resposta a problemas de infraestrutura (como falta de água, avarias) é rápida.
12. Os acessos (portas, corredores, entradas) são geridos de forma eficiente para evitar congestionamentos.

### **Segurança**

13. A estrutura física da instalação desportiva transmite confiança (por exemplo, estabilidade das bancadas, vedação segura, iluminação adequada).
14. As condições de higiene e limpeza nas instalações desportivas garantem a segurança dos participantes.
15. As rotas de evacuação e os equipamentos de emergência são visíveis e bem localizados.
16. Os sistemas de segurança (extintores, iluminação de emergência, sinalização de saída) são adequadamente mantidos.

## **Empatia**

17. As instalações desportivas oferecem espaços adaptados para pessoas com mobilidade reduzida.
18. Os horários de abertura e encerramento das instalações são convenientes para os participantes.
19. A gestão da instalação demonstra preocupação em adaptar os espaços às necessidades específicas dos diferentes tipos de eventos.
20. Existem espaços acessíveis para famílias, crianças e pessoas com necessidades especiais.

## **SECÇÃO B**

As questões que se seguem pretendem obter a sua opinião sobre a qualidade do serviço prestado pelo Pavilhão Gimnodesportivo da UEM durante a 26ª Edição da Taça de Clubes Campeões Africanos 2022 em Maputo.

(1) -Discordo. Totalmente (2) -Discordo (3) -Neutro (4) -Concordo (5) -Concordo Totalmente

## **Tangibilidade**

21. O Pavilhão Gimnodesportivo da UEM utilizado durante a Taça de Clubes Campeões Africanos 2022 possuíam equipamentos modernos e em bom estado.
22. As áreas comuns (bancadas, balneários, zonas de circulação) eram visualmente apelativas e bem cuidadas.
23. A sinalização interna e externa das instalações era clara, moderna e adequada às necessidades do evento.
24. A limpeza e organização das instalações foram mantidas de forma consistente durante todo o evento.

## **Confiabilidade**

25. As instalações desportivas cumpriram os horários e prazos estabelecidos para os jogos e atividades.

- 26. As instalações respeitaram consistentemente as normas de segurança e qualidade prometidas.
- 27. Os serviços técnicos e de apoio à instalação (iluminação, som, limpeza, climatização) foram prestados conforme esperado.
- 28. As instalações desportivas evitaram falhas técnicas que pudessem comprometer o andamento dos jogos.

### **Receptividade**

- 29. As áreas de apoio (bancadas, WC, balneários, salas de aquecimento, zonas VIP) estavam prontamente disponíveis e bem organizadas.
- 30. A gestão da instalação comunicou claramente quaisquer alterações ou orientações necessárias durante o evento.
- 31. Quando surgiram problemas de infraestrutura (ex.: avarias ou falta de água), a resposta foi rápida e eficaz.
- 32. O fluxo de acessos (portas, corredores, entradas) foi gerido de forma eficiente, evitando congestionamentos.

### **Segurança**

- 33. A estrutura física da instalação (bancadas, vedação, iluminação) transmitiu confiança e segurança.
- 34. As condições de higiene e limpeza das instalações garantiram a segurança dos participantes.
- 35. As rotas de evacuação e equipamentos de emergência estavam claramente visíveis e bem localizadas.
- 36. Os sistemas de segurança (extintores, iluminação de emergência, sinalização de saídas) estavam em bom estado de funcionamento.

### **Empatia**

- 37. As instalações disponibilizavam espaços adaptados para pessoas com mobilidade reduzida.

38. Os horários de abertura e encerramento das instalações foram convenientes para os participantes e espectadores.

39. As instalações desportivas demonstraram preocupação em adaptar espaços às necessidades específicas do evento.

40. Existiam áreas adequadas e acessíveis para famílias, crianças e pessoas com necessidades especiais.

## **CARACTERIZAÇÃO SOCIAL**

Idade:

Sexo:

## Apêndice B - Ficha de Inspeção das Instalações Desportivas

### I. IDENTIFICAÇÃO DA INSTALAÇÃO DESPORTIVA

|                       |       |                  |       |
|-----------------------|-------|------------------|-------|
| Nome da Instalação    |       |                  |       |
| Endereço              |       |                  |       |
| Telefone              | Email | Web site         | Outro |
|                       |       |                  |       |
| Entidade Proprietária |       | Entidade Gestora |       |
| Designação            | Tipo  | Designação       | Tipo  |
|                       |       |                  |       |

### II. IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR DA INSTALAÇÃO DESPORTIVA

|              |            |          |  |        |  |
|--------------|------------|----------|--|--------|--|
| Nome         |            | Telefone |  | E-mail |  |
| Habilitações | Académicas |          |  |        |  |
|              | Técnicas   |          |  |        |  |

### III. CARACTERIZAÇÃO GERAL

|             |                                          |
|-------------|------------------------------------------|
| Localização | Descrição da Localização/Características |
|             |                                          |

|                                                       |                                                       |                       |                                                       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------|
| Recinto Desportivo                                    | <input type="checkbox"/>                              | Instalação Desportiva | <input type="checkbox"/>                              |
| Complexo Desportivo                                   | <input type="checkbox"/>                              | Complexo Integrado    | <input type="checkbox"/>                              |
| Coberta                                               | <input type="checkbox"/>                              | Descoberta            | <input type="checkbox"/>                              |
|                                                       |                                                       | Mista                 | <input type="checkbox"/>                              |
| Áreas de Apoio                                        |                                                       |                       |                                                       |
| Recepção                                              | S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> | Sala de Imprensa      | S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> |
|                                                       |                                                       | G. Médico             | S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> |
| Secretaria                                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>     | Loja de Desporto      | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>     |
|                                                       |                                                       | Bar/Restaurante       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>     |
| Arrecadação                                           |                                                       |                       |                                                       |
| S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> |                                                       |                       |                                                       |
| Outro:                                                |                                                       |                       |                                                       |
| Estacionamento                                        |                                                       |                       |                                                       |
| Acessos                                               |                                                       |                       |                                                       |
| Extintores                                            | Saídas de Emerg.                                      | Primeiros Socorros    | Plano de Emerg.                                       |
|                                                       |                                                       |                       |                                                       |
| Seguro de Responsabilidade Civil.                     |                                                       | Livro de Manutenção   |                                                       |

|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
|-------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------|----------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|--------------|--------------|-------|
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
| Designação                          |           |                                    |        |                                        |                       | Tipologia                                       |              |              |       |
| Ano de Construção                   |           |                                    |        | Última Requalificação                  |                       |                                                 |              | Subtipologia |       |
| Recreativa <input type="checkbox"/> |           | Formativa <input type="checkbox"/> |        | Especializada <input type="checkbox"/> |                       | Espectáculo Desportivo <input type="checkbox"/> |              |              |       |
| Área Desportiva                     |           |                                    | Altura |                                        | Estado de Conservação |                                                 |              |              |       |
| Cumprimento                         | Largura   | Área                               | Mínima | Máxima                                 | M.Mau                 | Mau                                             | Médio        | Bom          | M.Bom |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
| Luz Artificial                      | Cobertura | Sistema Sonoro                     | Placar |                                        | Acesso PCD            | Clima                                           | Tipo Piso    | Estado (1-5) |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       | Vent                                            |              |              |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       | Refri                                           |              |              |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       | Aque                                            |              |              |       |
| Modalidade                          |           | Marcações Estado                   |        | Dimensões                              |                       |                                                 | A. Segurança |              |       |
|                                     |           | Bom                                | Mau    | Cumpr.                                 | Larg.                 | Área                                            | Lateral      | Final        |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |
|                                     |           |                                    |        |                                        |                       |                                                 |              |              |       |

#### IV. EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS

| Equipamento Fixo                                              | Equipamento Móvel | Outros Equipamento |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
|                                                               |                   |                    |
| Descrever equipamento em comparação com as normas desportivas |                   |                    |

#### V. BALNEÁRIOS

| Designação | Área | Chuveiros | Cabides | Água Quente | Estrados | W.C. | Climatização | Tipo Utiliz. | # de Balneários |
|------------|------|-----------|---------|-------------|----------|------|--------------|--------------|-----------------|
|            |      |           |         |             |          |      |              |              |                 |
|            |      |           |         |             |          |      |              |              |                 |

#### VI. ÁREA DE PÚBLICO

| Designação | Cobertura |     | Camarotes |       | Número Cadeiras | Bilheteiras | W.C |     |
|------------|-----------|-----|-----------|-------|-----------------|-------------|-----|-----|
|            | Sim       | Não | #         | Total |                 |             | Sim | Não |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## VII. ÁREA PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

| Acesso ao Recinto/ A. Apoio |         |        |           |         |        |            |         |        | W.C        |     |            |     | Outras Limitações |
|-----------------------------|---------|--------|-----------|---------|--------|------------|---------|--------|------------|-----|------------|-----|-------------------|
| Recinto Desportivo          |         |        | Balneário |         |        | A. Público |         |        | Balneários |     | A. Público |     |                   |
| Adeq                        | Natural | Inadeq | Adeq      | Natural | Inadeq | Adeq       | Natural | Inadeq | Sim        | Não | Sim        | Não |                   |
|                             |         |        |           |         |        |            |         |        |            |     |            |     |                   |
|                             |         |        |           |         |        |            |         |        |            |     |            |     |                   |

## VIII. GERAL

Observações Gerais:

Intervenções ou Obras:

## Apêndice C – Guião de Entrevista Semiestruturada

### Guião de Entrevista Semiestruturada

|               |  |                      |  |
|---------------|--|----------------------|--|
| <b>Tema:</b>  |  | <b>Entrevistado:</b> |  |
| <b>Notas:</b> |  | <b>Local</b>         |  |
|               |  | <b>Dia e Hora</b>    |  |

#### Problema do estudo:

Qual é a qualidade de serviço no PGUEM durante eventos desportivos?

#### Questões:

##### 1. Modelos de Gestão de Instalações Desportivas para Eventos

- 1.1. Como descreveria o modelo de gestão utilizado no PGUEM durante eventos como a Taça de Clubes Campeões Africanos?
- 1.2. De que forma este modelo de gestão contribui para a organização e o sucesso dos eventos desportivos realizados no PGUEM?
- 1.3. Na sua opinião, que factores são essenciais para garantir a sustentabilidade da instalação durante eventos de grande escala?
- 1.4. Quais são os principais desafios enfrentados na gestão de instalações desportivas em Moçambique, especialmente no que se refere à manutenção e sustentabilidade?
- 1.5. Que tipo de modelo de gestão considera mais adequado para garantir a eficiência e a operacionalidade do PGUEM durante eventos?

(Tempo estimado: 12 minutos)

##### 2. Relação entre a Gestão e a Qualidade dos Serviços Prestados

- 2.1. Em que medida o perfil do gestor influencia a qualidade dos serviços prestados durante eventos desportivos?
- 2.2. Como as características estruturais do PGUEM impactam as decisões de gestão em eventos de grande porte?
- 2.3. Que papel a tecnologia pode desempenhar na melhoria da gestão e na elevação da qualidade dos serviços oferecidos a atletas, equipas e público?

- 2.4. Como avalia a qualidade do serviço prestado no PGUEM durante os eventos?  
Quais áreas considera prioritárias para melhoria?
- 2.5. Que práticas de gestão considera eficazes para promover a sustentabilidade e a qualidade do serviço nas instalações durante eventos?

(Tempo estimado: 12 minutos)

### **3. Gestão Operacional do PGUEM**

- 3.1. Quais são as principais responsabilidades da equipa de gestão do PGUEM durante eventos desportivos?
- 3.2. Como está estruturado o modelo de gestão do Pavilhão? É centralizado, descentralizado ou colaborativo?
- 3.3. Que tipos de manutenção preventiva ou corretiva são realizados para garantir a operacionalidade do espaço?
- 3.4. Quais são as principais fontes de financiamento que apoiam a gestão e manutenção do PGUEM?
- 3.5. Que aspetos do modelo atual considera mais eficazes?
- 3.6. Quais são os principais obstáculos enfrentados na gestão diária e na organização de eventos no PGUEM?

(Tempo estimado: 10 minutos)

### **4. Caso da Taça de Clubes Campeões Africanos 2022**

- 4.1. Como foi conduzida a gestão do PGUEM durante a organização e realização da Taça de Clubes Campeões Africanos em 2022?
- 4.2. Que adaptações foram necessárias para adequar as instalações às exigências específicas deste evento?
- 4.3. Com base nessa experiência, que melhorias implementaria para eventos futuros?
- 4.4. De que forma a articulação entre o comité organizador e a equipa de gestão do PGUEM influenciou o resultado do evento?

(Tempo estimado: 12 minutos)