



UNIVERSIDADE DE LISBOA



FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Sporting Clube de Portugal
Gestão do Desporto no Hóquei em Patins

Relatório de estágio elaborado com vista à obtenção
do grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri

Presidente:

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Vogais:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Thiago Oliveira Santos

Nélio José Amado Durão

2020

Resumo

O presente relatório de estágio contempla uma descrição e uma reflexão do estágio que realizei no departamento de hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal, com vista à obtenção do grau de mestre em gestão do desporto. Neste documento é feita uma explicação das principais tarefas que foram realizadas e de que forma pude contribuir para o bom funcionamento do departamento. Este relatório procura integrar uma descrição daquilo que foi o meu percurso na organização e as minhas principais tarefas ao longo do estágio e de que forma é que a minha presença beneficiou a organização. Em simultâneo o relatório também aborda vários conceitos, tais como hóquei em patins, gestão do desporto, associativismo desportivo, gestão recursos humanos e gestão de eventos de desporto, que estão relacionados com o trabalho do dia-a-dia na organização. O relatório também contém uma reflexão sobre as aprendizagens que efetuei durante os 4 meses de estágio académico. A realização deste proporcionou uma experiência ímpar no âmbito da gestão do desporto que contribuiu significativamente para a minha formação pessoal, abriu novos horizontes e serviu de preparação para desafios profissionais futuros.

Palavras-Chave: Hóquei em Patins, Sporting Clube de Portugal, Gestão do Desporto, Associativismo Desportivo, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Eventos de Desporto

Abstract

This internship report includes a description and reflection of the internship I performed in the roller hockey department of Sporting Clube de Portugal, with a view to obtaining a master's degree in sports management. This document is made an explanation of the main tasks that were performed and how I was able to contribute to the proper functioning of the department. This report seeks to integrate a description of what my journey was in the organization and my main tasks throughout the stage and how my presence benefited the organization. At the same time the report also addresses several concepts, such as roller hockey, sports management, sports association, human resources management and sports event management, which are related to day-to-day work in the organization. The report also contains a reflection on the learning I made during the 4 months of academic internship. The realization of this provided a unique experience in the management of sport that contributed significantly to my personal training, opened new horizons and served as preparation for future professional challenges.

Keywords: Roller Hockey, Sporting Clube de Portugal, Sport Management, Sports Associations, Human Resource Management, Sports Event Management

Índice

RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABELAS.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
INTRODUÇÃO	1
1.1. Quadro de problematização do exercício profissional	1
1.2. Caracterização geral do estágio	1
1.3. Finalidade e estrutura do relatório	3
2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL.....	3
2.1. Macro contexto – revisão da literatura	4
2.1.1. Desporto	4
2.1.2. Características específicas do desporto	5
2.1.3. Gestão do desporto.....	6
2.1.4. Gestão de recursos humanos	12
2.1.5. Gestão de eventos de desporto	13
2.1.6. Hóquei em patins	15
2.1.7. Características específicas do hóquei em patins	18
2.1.8. Estrutura do hóquei em patins	19
2.1.9. Federação de Patinagem de Portugal.....	20
2.2. Contexto legal	22
2.2.1. Associativismo desportivo	22
2.2.2. Clube de desporto	24
2.3. Contexto institucional	25
2.3.1. A entidade de estágio: Sporting Clube de Portugal.....	25
2.3.2. História do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal.....	27
2.3.3. Palmarés do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal	29
2.3.4. A instalação: Pavilhão João Rocha.....	30
2.4. Contexto de natureza funcional	32
3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	33
3.1. Conceção	34
3.2. Questões essenciais	34
3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho	35
3.4. Atividades, tarefas e ações	36
3.4.1. Elaboração do plano semanal de atividades.....	36
3.4.2. Dia de jogo.....	37
3.4.3. Solicitação de ARD's para os jogos em casa	38
3.4.4. Elaboração do programa para as deslocações da equipa sénior.....	39
3.4.5. Marcação dos horários dos jogos em casa dos escalões de formação	39
3.4.6. <i>Final Four - Euroleague</i> de Hóquei em Patins	40
3.4.7. Realização do inventário de material do departamento	42
3.5. Dificuldades e resoluções	43
3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas	43
3.7. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido	46
CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS PARA O FUTURO	46
4.1. Principais conclusões.....	46
4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada.....	47
4.3. Apresentação das limitações	48
4.4. Perspetivas futuras e sugestões	48
REFERÊNCIAS.....	50
ANEXO A – FICHA DE SOLICITAÇÃO DE ARD'S PARA JOGO.....	55

ANEXO B - PROGRAMA DA DESLOCAÇÃO DA EQUIPA SÉNIOR A ITÁLIA.....	56
ANEXO C – EXCEL ONDE FORAM MARCADOS OS JOGOS DA PROVA 2 DOS SUB-17.....	57
ANEXO D – PROGRAMA DA SPORTING SUMMIT	58

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura da modalidade de hóquei em patins.	20
Figura 2 - Emblema do Sporting Clube de Portugal.....	26
Figura 3 - Parte do organograma do Sporting CP.....	32
Figura 4 - Cronograma de estágio.....	33
Figura 5 - Plano semanal de atividades - 11 a 17 de fevereiro de 2019.....	36
Figura 6 - Programa da Final Four da Liga Europeia de Hóquei em Patins	41
Figura 7 - Fotografia da final da Liga Europeia de Hóquei em Patins no PJR.....	42

Índice de tabelas

Tabela 1 – Funções e competências de um gestor de desporto	10
Tabela 2 - Palmarés das seleções séniores masculinas de hóquei em patins	16
Tabela 3 - Principais características específicas do hóquei em patins.....	18
Tabela 4 - Palmarés principal do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal.....	29
Tabela 5 - Palmarés da formação do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal	30

Lista de Abreviaturas e Siglas

AP - Associação de Patinagem

ARD - Assistente de Recintos Desportivos

FIRS - Federação Internacional de *Roller Sports*

FMH - Faculdade de Motricidade Humana

FPP - Federação de Patinagem de Portugal

IPDJ - Instituto Português do Desporto e da Juventude

LBAFD - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

PJR - Pavilhão João Rocha

PSA - Plano Semanal de Atividades

RHTC - *Rink Hockey Technical Commission*

RTP - Rádio e Televisão Portuguesa

Sporting CP - Sporting Clube de Portugal

VIP - *Very Important Person*

Introdução

1.1. Quadro de problematização do exercício profissional

Atualmente na sociedade, o desporto está cada vez mais a ser comercializado pela indústria do espetáculo e do entretenimento, modificando a gestão das suas práticas, de forma a alcançar um maior retorno económico. Segundo Celam (2004), o desporto na sociedade atual é cada vez mais considerado como um produto ou serviço, este facto contribui muito para o crescimento das organizações de desporto e para aumentar a complexidade das suas estruturas, dinâmicas organizativas e de gestão, resultantes da necessidade de dar resposta às novas solicitações. O crescimento e surgimento de organizações de desporto promoveram um desenvolvimento cada vez mais profissional e criaram uma maior necessidade de formação constante na área da gestão do desporto, adequando-se à sociedade atual em que vivemos.

Este cenário faz com que os gestores de desporto tenham que estar mais bem preparados, tendo que ser adaptáveis, criativos e flexíveis, e tendo que entender o contexto específico onde estão inseridos, devido às alterações constantes da sociedade e das organizações do desporto. A gestão do desporto começou assim a ganhar o seu espaço específico de atuação, bem como um âmbito próprio de intervenção profissional.

A capacidade de uma equipa transformar um simples objetivo num evento de desporto com grande relevância depende da capacidade de trabalho e das competências dos recursos humanos da organização responsável pelo evento. Para tal o gestor necessita de orientar da melhor forma os recursos humanos mantendo estes motivados, para que organização consiga atingir os seus objetivos.

1.2. Caracterização geral do estágio

O presente documento surge no âmbito do estágio curricular realizado no departamento de hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal (Sporting

CP) entre 4 de fevereiro e 31 maio de 2019. A elaboração deste relatório tem como objetivo fazer uma reflexão crítica e devidamente fundamentada sobre todo o processo de estágio.

Durante o estágio existiu a supervisão de um orientador, designado pela Faculdade de Motricidade Humana. Na entidade acolhedora, o Sporting CP, houve acompanhamento por parte de um metodólogo, que é o secretário técnico do departamento de hóquei em patins.

Os objetivos do estágio foram previamente definidos, após a primeira reunião entre o estagiário, o metodólogo e o orientador da faculdade, sendo os seguintes:

- Aprender como é feita a gestão de uma equipa profissional, neste caso no contexto de hóquei em patins da 1ª Divisão e também com a disputa da Liga Europeia;
- Desenvolver capacidades relativas à organização, planeamento e orientação dos processos de gestão num contexto de uma modalidade de alto rendimento, mais precisamente do hóquei em patins;
- Desenvolver os meus conhecimentos e pôr em prática competências profissionais relacionadas com a gestão do desporto;
- Melhorar a minha capacidade de comunicação e criar novas relações interpessoais, numa perspetiva de progressão profissional;
- Contactar com outros profissionais da gestão do desporto;
- Aumentar a rede de contactos;
- Inserção no mercado de trabalho;
- Adquirir experiência profissional.

1.3. Finalidade e estrutura do relatório

Na introdução do relatório de estágio será feita uma revisão da literatura, na qual serão abordados vários conceitos tais como desporto, associativismo desportivo, gestão do desporto, gestão de recursos humanos, gestão de eventos de desporto e a modalidade de hóquei em patins.

Na parte do enquadramento da prática profissional será feita uma pequena apresentação da entidade de acolhimento, o Sporting CP. Onde será abordada a história do clube, e os seus valores a sua estrutura organizacional. Também será feita uma apresentação do Pavilhão João Rocha (PJR) e do departamento no qual decorreu o estágio: o departamento de hóquei em patins do Sporting CP. Na realização da prática profissional serão descritas as funções e as tarefas que foram realizadas durante o estágio.

A última parte do relatório será para as conclusões, limitações e perspectivas para o futuro, onde será feita uma pequena apreciação crítica do processo de estágio em relação ao contributo para o desenvolvimento pessoal, onde serão apresentados e analisados, temas como a utilidade desta experiência para vida profissional futura. Será também feita uma pequena articulação de ideias sobre a importância da formação para um gestor de desporto.

2. Enquadramento da prática profissional

Neste capítulo será feita um enquadramento teórico sobre as temáticas consideradas mais pertinentes relativamente ao estágio em questão, nomeadamente: o desporto, a gestão do desporto, a gestão de recursos humanos, a gestão de eventos de desporto e o hóquei em patins. Posteriormente, será abordado o contexto legal, o contexto institucional e o contexto de natureza funcional do estágio.

2.1. Macro contexto – revisão da literatura

2.1.1. Desporto

O conceito de desporto tem sido definido, ao longo dos anos, de forma diferente por vários autores, portanto este conceito não apresenta apenas uma definição uniforme, mas um conjunto de várias definições de diferentes autores, devido às suas características.

Desporto, segundo Coubertin (1931), é um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco.

Por outro lado, Magname (1964) define desporto como uma atividade de lazer cuja dominante é o esforço físico, praticada por alternativa ao jogo e ao trabalho, de uma forma competitiva, comportando regras e instituições específicas, e suscetível de se transformar em atividades profissionais.

O Conselho da Europa (1992) também teve a preocupação de definir o conceito de desporto através da Carta Europeia do Desporto, segundo este, desporto são todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

No seguimento desta ideia Celam (2004) refere que o desporto ocupa hoje um espaço muito amplo, sendo um fenómeno influenciador em vários campos da sociedade atual caracterizada pela dinâmica e interação global, levando o gestor de desporto a ter que estar preparado para responder a essas modificações. Devido a este facto, a gestão do desporto começou a ganhar o seu espaço específico de atuação, assim como um âmbito próprio de intervenção profissional.

Através de todas estas definições de desporto é possível perceber a evolução da definição do conceito de desporto ao longo dos anos.

2.1.2. Características específicas do desporto

Stewart e Smith (1999) fornecem a seguinte lista de dez características únicas do desporto que podem ajudar a entender porque é que a gestão de organizações de desporto requer a aplicação de técnicas de gestão específicas:

- As pessoas desenvolvem paixões irracionais;
- Diferentes opiniões no julgamento do desempenho;
- A natureza interdependente das relações entre organizações de desporto;
- Comportamento anticoncorrencial;
- Produto de desporto (um jogo ou competição) é de qualidade variável;
- Apresenta um alto grau de fidelidade ao produto ou à marca;
- Cria identificação vicária;
- Os fãs de desporto exibem um alto grau de otimismo;
- As organizações de desporto são relativamente relutantes em adotar novas tecnologias;
- O desporto tem geralmente uma oferta limitada.

Segundo Smith e Stewart (2010) o desporto é diferente de outras áreas, pois tem o seguinte conjunto de características específicas:

- Paixão irracional pelos clubes de desporto, competições ou atletas;
- Alto grau de otimismo e fidelidade à marca;
- Diferente perceção do desempenho no desporto;
- Incerteza do resultado;
- Equilíbrio competitivo;
- Controlo organizacional limitado sobre o produto (limita o objetivo para obter vantagem competitiva);

- Qualidade variável do produto de desporto, os fãs são produtores e consumidores;
- Relação de simbiose com os media.

Em suma, são estes dois conjuntos de características específicas que tornam a gestão do desporto diferente da gestão de outras áreas. Estes dois autores atualizaram a sua lista de características específicas do desporto, 11 anos depois, e com esta atualização é possível perceber a evolução do desporto ao longo deste período de tempo. Devido a esta evolução surgiu um interesse pela problemática da gestão do desporto, criando assim uma nova área de intervenção profissional.

2.1.3. Gestão do desporto

Segundo Pires (2003), hoje o desporto já não é visto como costumava ser, pois deixou de ser um passatempo amador para se tornar numa indústria significativa, que a nível profissional, envolve muitos milhões de euros. Atualmente o desporto emprega muitos milhões de pessoas em todo o mundo e este é praticado ou acompanhado pela maioria da população mundial. O crescimento e a profissionalização do desporto têm impulsionado mudanças no consumo, produção e gestão de eventos de desporto e nas organizações em todos os níveis do desporto, fazendo com que estas alterem as suas práticas de gestão, por forma a alcançarem maiores receitas (Hoye, Nicholson, Westerbeek, Smith & Stewart, 2009).

A gestão, segundo Pires (2007), é o conjunto das funções – planear, organizar, comandar, coordenar e controlar – através das quais se providenciam os meios para as organizações operarem e cumprirem a sua missão. Esta também pode ser definida como uma metodologia de trabalho aplicada para alcançar os objetivos da organização de uma forma mais eficaz. A gestão integra um conjunto de ciências (sociologia, matemática, história, psicologia) que quando se trata do desporto devem ser contextualizadas às diversas áreas e setores da prática.

Os níveis de exigência do desporto atual fizeram com que fosse ultrapassada a tradicional organização de dirigentes de desporto voluntários envolvidos na gestão das modalidades desportivas dos clubes. Devido a isto surgiu um interesse pela problemática da gestão do desporto, criando uma nova área de intervenção profissional. Como foi referido no ponto 2.1.2 deste relatório, o desporto apresenta um conjunto de características específicas que tornam a gestão do desporto diferente da gestão de outras áreas.

De acordo com Barr e Hums (1998), a gestão pode ser definida como uma metodologia de trabalho aplicada para alcançar os objetivos de uma forma mais eficaz. Do ponto de vista da gestão, o desporto representa um componente evolutivo da vida social moderna, com estrutura nacional e internacional própria, uma base material específica e um grande grupo de técnicos especializados, com estruturas organizacionais baseadas em sistemas, leis, princípios teóricos e nacionais e internacionais (Cristea, 2000).

Segundo Barr e Hums (1998), a indústria do desporto moderno é complexa e única, apresentando um processo de negócio e de gestão imperativo. A gestão desportiva evoluiu ao nível da organização de eventos de desporto, indo ao encontro das necessidades dos participantes, dos espectadores e dos patrocinadores permitindo assim um crescimento, que ao nível da gestão dos clubes de desporto, das ligas e das federações diz respeito, dando resposta às mais variadas mudanças sociais ocorridas ao longo dos últimos anos.

Nem sempre a definição de gestor ou dirigente de desporto é consensual, pois ela varia segundo diferentes autores. Barrul (1990), considera que os gestores de desporto são todas as pessoas que participam na administração, na gestão e na direção de um clube de desporto, mais especificamente aquelas que têm de tomar decisões e realizar tarefas que impliquem o clube no seu todo, independentemente da decisão ser tomada individual ou coletivamente. Já segundo Maças (2006), o gestor é aquele que numa organização planeia, organiza, dirige e controla o trabalho dos outros, com o objetivo de produzir um determinado resultado. Neste sentido o trabalho efetuado pelo gestor pode ser avaliado em função dos critérios de eficácia e

eficiência dos resultados alcançados. Para Mintzberg (2004), o gestor de desporto é compreendido como alguém responsável por gerir uma organização desportiva ou uma subunidade desta.

Barr e Hums (1998) sugerem que o papel do gestor é conseguir orientar os seus trabalhadores, para que estes alcancem os objetivos da organização. Estes autores entendem que o processo de gestão é colocado em prática através de um conjunto de conhecimentos ao nível do planeamento, organização, recursos humanos, direção e controlo. Barr e Hums (1998) definem estes conhecimentos como “áreas funcionais” e caracterizam estas do seguinte modo:

- Planeamento: em qualquer organização de desporto é essencial planear e para tal o gestor de desporto deve elaborar um plano de ação. Neste plano devem estar definidos os objetivos a alcançar pela organização desportiva e quais os meios necessários para os conseguirem alcançar. Por outro lado, o gestor de desporto também deve ser elaborar um plano de contingência, para prevenir eventuais alterações que possam surgir e que ponham em perigo a concretização dos objetivos previamente definidos no plano de ação principal;
- Organização: após a fase de planeamento, o gestor de desporto tem que definir quais as várias funções dentro da organização que são necessárias para atingir os objetivos predefinidos no plano de ação. Como tal deve elaborar um organograma com os vários postos de trabalho, com as várias funções e com o coordenador de cada área;
- Recursos humanos: um gestor de desporto precisa de recrutar e selecionar de um modo eficaz as pessoas, para que estas ocupem os cargos adequados às suas competências dentro da organização. As pessoas são o recurso mais valioso das organizações de desporto, como tal a gestão de recursos humanos é essencial para garantir o sucesso das organizações;
- Direção: o gestor de desporto deve ter uma boa capacidade de liderança. Este durante o exercício das suas funções participa em várias áreas de atividade, por isso deve possuir boas capacidades de comunicação, de gestão de conflitos, de gestão de mudanças e de motivação dos colaboradores;

- Controlo: esta função está relacionada com a forma como o gestor avalia e faz a supervisão dos seus colaboradores. Através da elaboração de normas, o gestor faz a avaliação dos seus colaboradores no cumprimento das suas funções, podendo criar sistemas de recompensas, de forma a motivar os colaboradores para a obtenção dos objetivos definidos no plano de ação.

Para além dos 6 pontos já referidos, Barr e Hums (1998), declaram que para um gestor do desporto ter sucesso no desempenho da sua função, este deverá apresentar outras capacidades pessoais, tais como: boa capacidade de comunicação; habilidade para a gestão de diversidades; gestão da tecnologia; capacidade de tomada de decisão; consciência política organizacional; gestão de adversidades e capacidade de motivação.

Já para Drucker (1992) existem cinco tarefas principais para um gestor: 1) fixar objetivos, determiná-los, definir que ações são prioritárias e que meios técnicos e humanos são necessários para o atingir; 2) organizar, analisar o trabalho, dividi-lo em processos e tarefas, recrutar as pessoas certas para o realizar; 3) comunicar, motivar e delegar responsabilidades; 4) gerir o desempenho da empresa e dos indivíduos; 5) desenvolver o talento e as competências das pessoas.

Segundo Drucker (1992), o gestor deve possuir 7 capacidades: 1) saber gerir por objetivos; 2) saber assumir riscos em relação ao tempo; 3) estar apto a tomar decisões estratégicas; 4) ser capaz de contruir e integrar equipas de trabalho; 5) saber comunicar a informação; 6) ser capaz de ver o seu trabalho como um todo; 7) conseguir relacionar a sua área de ação com as outras áreas da organização.

Mintzberg (2004) defende que as funções de um gestor estendem-se por nove espaços de intervenção, ocupando estas funções de representação, de liderança, de disseminador de informação, de elo de ligação com o ambiente exterior e analisador do referido ambiente, de empreendedor, de gestor do imprevisto, de afetação de recursos e de negociador, alargando-se a uma nova área de intervenção, satisfação das necessidades das pessoas.

Como afirma Pires (2007), gerir pressupõe o conhecimento de um número de competências do âmbito da gestão, mas essas competências só ganham um significado quando ajustadas ao ambiente, às diversas tecnologias, e às diversificadas culturas. O gestor deve possuir determinados conhecimentos sobre uma dada tecnologia (desporto, modalidades desportivas), a operar num determinado ambiente (áreas e sectores de prática desportiva) e orientada a determinados grupos-alvo (pessoas, idades, género e objetivos).

Tabela 1.

Funções e competências de um gestor de desporto

Tarefas	Subtarefas	Descrição
Conceção	Tecnologia	Conhece os fundamentos do desporto e da gestão no contexto, económico, educativo e social.
	Criatividade	Relaciona numa perspetiva sinérgica e pragmática as problemáticas relacionadas com a história e o futuro do desporto.
	Prospetiva	Projeta o fenómeno de desenvolvimento do desporto para além dos circunstancialismos do quotidiano, tendo em atenção as grandes tendências económicas, sociais e políticas.
Informação	Recolhas	Identifica os dados necessários à gestão da informação de suporte à tomada de decisão.
	Tratamento	É capaz de transformar os dados em informação e esta em conhecimento de utilização prática. Domina a tecnologia do planeamento e gestão de projetos nos diversos contextos económicos e sociais onde se desenvolve o desporto.
	Disseminação	É capaz de idealizar e construir bases de complexidade simples. Domina as tecnologias necessárias à comunicação interna e externa das organizações.
Inter-relação	Representação	Conhece os rituais, as cerimónias e os procedimentos do desporto nacional no quadro das dinâmicas da cultura dos diversos sistemas desportivos, tanto a nível nacional como internacional.
	Liderança	Conhece as problemáticas da liderança nas suas componentes do conhecimento, da autoridade, da motivação, da confiança e da incerteza. É capaz de construir e integrar equipas de trabalho. Compreende dinâmicas de grupo.

	Ligação	Sabe comunicar informação. É capaz de ver o seu trabalho como um todo. Consegue relacionar a sua área de ação com o sistema total.
	Empreendimento	É capaz de gerir por objetivos. Está apto a tomar decisões estratégicas. Sabe assumir riscos em relação ao momento certo.
Decisão	Resolução de Conflitos	É capaz de identificar potenciais conflitos. É capaz de os gerir tanto a nível interno como externo da organização.
	Locação de Recursos	É capaz de gerir recursos humanos, materiais, financeiros, informacionais.
	Negociação	Tem empatia e dinâmica na negociação.

Fonte: Pires, 2007 – Agôn – Gestão do Desporto, adaptado de Mintzberg, 1992.

As descrições das várias funções e competências do gestor de desporto estão definidas na Tabela 1. Esta tabela foi adaptada por Pires (2007) de Mintzberg (1992) e nesta tabela encontram-se definidas as várias tarefas e subtarefas do gestor de desporto.

Para Drucker (1992), só é possível atingir a eficácia organizacional se for compreendido o papel do gestor dentro da organização de desporto. Por este motivo é importante definir em pormenor quais as diferentes funções e competências que o gestor de desporto deve possuir dentro das organizações de forma a tornar estas mais eficazes e eficientes.

Segundo Araújo (1994), a função de um dirigente de topo num clube, associação ou federação exige o conhecimento de 4 aspetos essenciais, sendo eles:

- Conhecer a essência do desporto e da modalidade desportiva em causa, entendendo bem as suas implicações culturais, sociais e económicas;
- Estar informado dos aspetos focais do processo de formação do rendimento desportivo desde a formação de base e deteção de talentos, passando pelas etapas intermédias de fomento, consolidação e desenvolvimento de talentos, até às etapas finais da expressão plena do rendimento desportivo;
- Compreender as medidas e apoios necessários à prática desportiva, nomeadamente de ordem médica, psicológica e pedagógica;

- Conhecer o movimento desportivo internacional nos seus aspetos fundamentais.

Segundo Marques (1997), os problemas que se colocam à ação dos dirigentes de desporto a nível jurídico, financeiro, de gestão, social e ético exigem a adoção urgente de tomadas de decisão em matéria de formação. A ausência de formação de dirigentes de desporto tem-se revelado um dos elos mais fracos do sistema desportivo. Nem todos podem ser dirigentes de desporto e aqueles que o forem têm de estar preparados para o ser.

Em forma de síntese, com base no que foi referido pelos vários autores abordados, é possível afirmar que um gestor é uma pessoa com objetivos definidos e que procura atingi-los da forma mais eficaz e eficiente. Para alcançar os objetivos o gestor tem de construir um processo de divisão de trabalho, com divisão de tarefas e gestão dos recursos humanos a ela associados, como a motivação e o espírito de grupo. O gestor controla e avalia todo o processo, e procura melhorar a qualidade de desempenho dos outros colaboradores, para conseguir alcançar os melhores resultados para a sua organização.

2.1.4. Gestão de recursos humanos

Gerir os recursos humanos é essencial em todas as organizações, para garantir uma força de trabalho eficaz satisfeita e motivada. No entanto, o tamanho de algumas organizações de desporto, bem como as dificuldades em gerir um misto de voluntários e funcionários remunerados, tornam a gestão de recursos humanos uma questão complexa para os gestores de desporto. Ligas, clubes, associações, federações, empresas de retalho de artigos de desporto precisam de contar com recursos humanos competentes e motivados, para alcançarem os seus objetivos.

Segundo Barr e Hums (1998), um gestor de desporto deve recrutar e selecionar de um modo eficaz as pessoas, para que estas ocupem os respetivos cargos dentro da organização de uma forma responsável e eficiente.

A gestão de recursos humanos não pode ser separada de outras ferramentas-chave de gestão, como o planeamento estratégico, a cultura organizacional e a estrutura organizacional.

Em suma, os recursos humanos são o recurso mais importante das organizações de desporto e não só, por isso é necessário motivá-los e geri-los da melhor forma e dar-lhes boas condições de trabalho, para que a organização alcance os seus objetivos. Para tal acontecer é necessário o gestor de desporto ter uma boa capacidade de liderança.

2.1.5. Gestão de eventos de desporto

A gestão de eventos de desporto é outro conceito importante para os gestores de desporto e para o sucesso das organizações de desporto.

Segundo Poit (2006), um evento surge da capacidade do Homem criar, nasce como uma ideia, muitas vezes simples, e vai ganhando contornos, podendo chegar a atingir proporções internacionais. Um evento pode ser definido como um acontecimento que tem um ou mais objetivos a serem atingidos. Tem uma determinada data de realização e um momento estabelecido para começar e um tempo para terminar, bem como um local previamente definido.

Para Giacaglia (2006), 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 Isidoro (2014), um evento é um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré definido e numa hora previamente anunciada. O promotor de um evento tem sempre, independentemente da tipologia do mesmo, um objetivo concreto para reunir as pessoas convidadas e todos os eventos realizam-se com uma finalidade específica.

Já segundo Vieira (2015), os eventos são acontecimentos efémeros promovidos por qualquer tipo de empresas, organismos e instituições, organizados para comemorar uma data, para divertimento dos participantes ou por qualquer outra razão relacionada com a sua vida, a vida das empresas, a vida das cidades ou a vida de uma comunidade local, regional ou nacional.

Independentemente do tipo de evento, este é padronizado para que siga uma sequência lógica de execução. Este encadeamento é dividido em cinco fases principais (Poit, 2006):

1. Ideia – Conceção;
2. Projeto – Venda;
3. Pré-evento – Planeamento;
4. “Transevento” – Durante;
5. Pós-evento – Depois.

Um evento, independentemente da sua dimensão e complexidade, implica uma preparação prévia inexoravelmente estruturada, para organizar essa preparação é criado o projeto do evento. Este é um documento que tem como objetivo esclarecer todo o conceito do evento e é através deste instrumento que se transformam as ideias em ações (Poit, 2006).

Segundo Camy (2007), o evento compreende quatro fases também sequenciais:

1. A fase de projeção – Conceptualização, projeção e organização do evento desde a ideia original até à proposta de hospedar o evento;
2. A fase de desenvolvimento – Desenvolvimento e preparação do evento;
3. A fase de implementação – Execução do evento durante o treino e a competição;
4. A fase de extinção – Encerrar o evento após a competição.

Após a análise do planeamento, a maioria das tarefas que devem ser realizadas antes do evento implicam o agendar o evento, negociar os detalhes

da organização envolvida, e coordenar a gestão de todos os aspetos do evento (Ammon & Stotlar, 2011).

Em suma, a capacidade de uma equipa transformar um simples objetivo num evento de grande relevância depende da capacidade de trabalho e das suas competências dos recursos humanos da organização responsável pelo evento de desporto.

2.1.6. Hóquei em patins

O hóquei em patins é um desporto coletivo jogado num rinkue entre duas equipas de 5 elementos cada, em que os atletas se movem sobre patins e usam um stick para controlar uma bola que tentam introduzir na baliza adversária. O hóquei em patins é uma modalidade praticada com grande velocidade, devido aos atletas utilizarem patins, o que cria uma grande incerteza em relação ao resultado final de um jogo. Este é jogado por 5 jogadores, quatro de campo e 1 guarda-redes, existindo também 5 suplentes. Nesta modalidade não existe limite de substituições, o que permite ao treinador estar sempre a rodar os jogadores que estão no rinkue, de forma a gerir a condição física deles.

O hóquei em patins é uma modalidade que apresenta especificidades que a distinguem das outras. Para Lopes (2000), a relação constante de cooperação com os colegas e de oposição com os adversários, obriga a que os jogadores tomem decisões constantes e rápidas, onde os elementos cognitivos implícitos nas respetivas ações definem a qualidade do mesmo. Como qualquer outro desporto, o hóquei em patins é praticado perante regras, sendo que estas têm sofrido algumas alterações ao longo dos anos, para aumentar a sua competitividade e espetacularidade e para se tornar mais atrativo e emocionante para o público.

As principais provas a nível de seleções masculinas e femininas são o Campeonato do Mundo de Hóquei em Patins e o Campeonato Europeu de Hóquei em Patins. A Liga Europeia de Hóquei em Patins (*Euroleague*) é a

principal competição europeia, a nível de clubes nesta modalidade, sendo que esta prova é organizada *pela World Skate Europe – Rink Hockey*, que também organiza o Campeonato Europeu de Hóquei em Patins.

O Campeonato do Mundo de Hóquei em Patins é realizado de dois em dois anos, tanto na vertente masculina como na feminina, e este é organizada pela *World Skate* que é o organismo máximo responsável por este desporto. Desde 2017 o Campeonato do Mundo de Hóquei em Patins passou a estar integrado nos Jogos Mundiais de Patinagem que se realiza em conjunto com os mundiais das outras modalidades da patinagem.

O hóquei em patins é ainda uma modalidade muito limitada em termos geográficos, com predominância sul europeia e sul-americana, e esse fator não permite uma maior expansão e protagonismo no panorama do desporto internacional. As principais potências desta modalidade são Portugal, Espanha, Argentina e Itália, mas têm surgido muitas seleções a fazer frente a estes velhos favoritos e que cada vez têm ficado mais fortes, como Brasil e França, mas nem sempre foi assim.

A Inglaterra foi o primeiro país onde se jogou hóquei em patins, não existindo contudo, certezas em relação à data da realização do primeiro jogo. A primeira associação de hóquei amador surge nesse país em 1905, bem como surgem as primeiras competições. A Inglaterra contribuiu fortemente para o desenvolvimento desta modalidade, sendo a primeira grande potência mundial. Este facto é possível comprovar com os vários títulos conquistados nos primeiros anos da modalidade entre 1926 a 1939, em que a Inglaterra conquistou 12 Campeonatos da Europa e 2 Campeonatos do Mundo (Ver Tabela 2).

Tabela 2.

Palmarés das seleções séniores masculinas de hóquei em patins

País	Campeonatos do Mundo	Campeonatos da Europa	Taça das Nações ou Torneio de Montreux	Outros títulos	Total
Portugal	16	21	19	4 Jogos Mundiais	60 Títulos

Espanha	17	17	16		50 Títulos
Inglaterra	2	12	8		22 Títulos
Argentina	5	Não aplicável	3	1 Jogos Olímpicos 2 Copas Américas 8 Campeonatos Pan-Americanos	19 Títulos
Itália	4	3	2	1 Jogo Mundial 1 Jogo do Mediterrâneo	11 Títulos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 2, é possível observar o número de títulos conquistados pelas seleções séniores masculinas de hóquei em patins de Portugal, Espanha, Inglaterra, Argentina e Itália.

Portugal é uma grande potência nesta modalidade e já conquistou 60 Títulos só na seleção sénior masculina, sendo de destacar os 16 Campeonatos do Mundo e os 21 Campeonatos da Europa conquistados (Ver Tabela 2). Gouveia (2002) refere que o hóquei em patins é certamente a modalidade desportiva em que Portugal conquistou mais títulos, quer a nível de seleções quer a nível de clubes. Para Martins (1998) o hóquei em patins, ao longo dos tempos, tem possibilitado o aumento do ego português, dando várias alegrias desportivas, pelos diversos títulos conquistados.

A primeira edição do Campeonato Nacional de Hóquei em Patins teve a primeira edição em 1938/1939, que terminou com vitória do Sporting CP. No ano de 1947, Portugal conquista os seus primeiros títulos internacionais a nível de seleções, vencendo o Campeonato do Mundo e da Europa masculinos.

O hóquei em patins é uma modalidade não-Olímpica, mas já esteve presente na edição dos Jogos Olímpicos de 1992 em Barcelona, como modalidade de exibição. O pódio foi composto pela Argentina em 1º lugar, Espanha em 2º lugar e a Itália em 3º lugar, Portugal ficou fora do pódio em 4º lugar. O hóquei em patins acabou por não convencer o Comité Olímpico a manter a modalidade nos Jogos Olímpicos. Para Sénica (1995) o pouco peso que o hóquei em patins tem a nível mundial reflete-se nas tentativas fracassadas de tentar tornar a modalidade num desporto olímpico.

Em suma, o hóquei em patins é uma modalidade limitada em termos geográficos, e é praticada com grande velocidade, o que cria uma grande incerteza em relação ao resultado final de um jogo. O hóquei em patins é uma modalidade já deu muitos títulos a Portugal e que faz parte da cultura do país.

2.1.7. Características específicas do hóquei em patins

Neste tópico encontra-se uma tabela com as principais características do hóquei em patins, relativamente, a número de jogadores, ao tamanho da pista de jogo, da baliza, da bola e dos sticks, entre outros dados.

Tabela 3.

Principais características específicas do hóquei em patins

Características	Descrição
Número de jogadores	10 jogadores na ficha de jogo, 5 em rinque e 5 suplentes
Pista de jogo	A pista de jogo deve ter uma superfície retangular, plana e lisa, de madeira, cimento, asfalto ou outro qualquer material considerado conveniente. A pista de jogo é fechada por uma vedação de um metro de altura e por uma tabela de madeira com um mínimo de vinte centímetros de altura. Os cantos são semicirculares com um raio de 3 metros.
Dimensões da pista de jogo	Tamanho <i>standard</i> de 40 m de comprimento por 20 m de largura. Sendo que as dimensões podem variar entre os 34 metros de comprimento por 17 metros de largura (mínimo) e os 44 metros de comprimento por 22 metros de largura (máximo).

Bola	A bola do jogo é fabricada em borracha/plástico prensada/o, com um peso de 155 gramas, devendo ser perfeitamente esférica, com um perímetro de 23 centímetros. A cor da bola deve ser contrastante com as cores do recinto de jogo.
Stick	O <i>stick</i> é normalmente fabricado em madeira. Este tem no mínimo de 90 e no máximo 115 centímetros de comprimento. Tem 5 centímetros de largura e peso de 500 gramas.
Baliza	A baliza é de ferro, com 1,70 metros de largura e 1,05 metros de altura.
Duração do jogo	50 Minutos de tempo útil, divididos em duas partes de 25 minutos cada.
Juízes	Dois árbitros e dois cronometristas.

Fonte: Adaptado do Manual de regras e regulamento técnico da *World Skate – Rink Hockey Technical Commission*.

Na Tabela 3, é possível ver as principais características específicas do hóquei em patins, que foram retiradas do manual de regras do jogo e regulamento técnico da *World Skate - Rink Hockey Technical Commission*.

2.1.8. Estrutura do hóquei em patins

O organismo máximo responsável pelos desportos de patinagem a nível mundial é a *World Skate* que anteriormente se designava Federação Internacional de *Roller Sports* (FIRS). A *World Skate* foi criada em 2017 e resultou da união da FIRS com a *International Skateboarding Federation* (ISP). A *World Skate* tem um departamento responsável pela modalidade em cada continente sendo eles: *World Skate Africa*; *World Skate Europe*; *World Skate Asia*; *World Skate Oceania*; *World Skate America*. A nível europeu a *World Skate Europe - Rink Hockey* é o organismo máximo responsável pelo hóquei em patins europeu.

Como é possível verificar na Figura 1 encontra-se a divisão da estrutura da modalidade de hóquei em patins, desde o principal organismo (*World Skate*) até aos clubes portugueses, pelo que na *World Skate Europe - Rink Hockey* estão englobadas todas as federações europeias onde se pratica hóquei em patins. Mais especificamente no caso nacional essa federação é a

Federação de Patinagem de Portugal, que engloba todas as associações distritais do país, contabilizando um total de 13 associações, onde se encontram os respetivos clubes nelas inscritos.

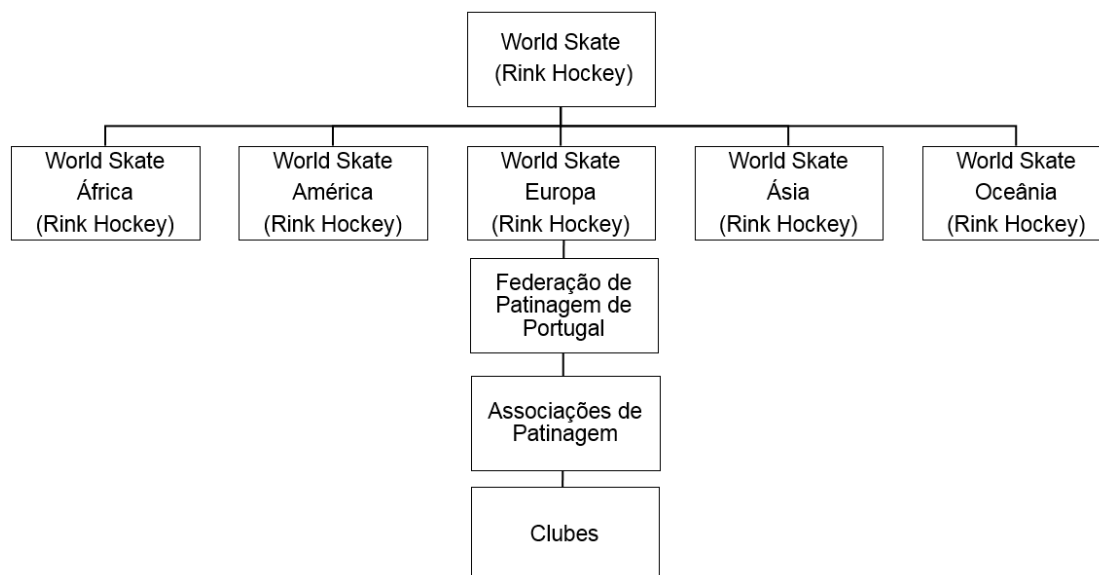


Figura 1 - Estrutura da modalidade de hóquei em patins.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.9. Federação de Patinagem de Portugal

A Federação de Patinagem de Portugal (FPP) foi criada em 1933 e é uma pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública, constituída sob a forma associativa e sem fins lucrativos. Conforme publicado no Diário da República nº 288 – II série, de 11 de dezembro de 1993, foi atribuído à FPP o estatuto de “Utilidade Pública Desportiva”, o que lhe confere o uso dessa qualificação (Federação de Patinagem de Portugal, 2012).

A FPP engloba os clubes ou as sociedades desportivas, as associações de âmbito territorial, as associações de praticantes, os técnicos, os oficiais de mesa e árbitros, e as demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento de todas as variantes da patinagem (FPP, 2012).

A FPP tem filiadas 13 Associações de Patinagem, sendo elas: AP Ilha Terceira; AP Madeira; AP Coimbra; AP Leiria; AP Lisboa; AP São Miguel; AP

Setúbal; AP Alentejo; AP Algarve; AP Aveiro; AP Pico; AP Porto; AP Ribatejo, onde se encontram os respetivos clubes inscritos em cada uma delas de acordo com a sua localização geográfica (FPP, 2012).

A FPP representa, junto das organizações de desporto internacionais onde se encontra filiada, a prática do conjunto das disciplinas da patinagem sobre rodas, a nível nacional e internacional, designadamente: hóquei em patins; patinagem artística; patinagem de velocidade; hóquei em linha; *skateboarding*; roller derby; *roller alpine* e *downhill*; *roller freestyle*; *freestyle* (FPP, 2012).

A FPP é a mais alta entidade da patinagem a nível nacional, o que engloba o hóquei em patins e tem como principais objetivos: promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática do conjunto das disciplinas da patinagem, apoiando, com meios humanos e financeiros, as práticas desportivas não profissionais e fomentando o desenvolvimento do desporto de alta competição. A FPP tem também como objetivos: promover o processo de formação e desenvolvimento dos jovens desportistas e dos recursos técnicos e humanos relacionados com o conjunto das disciplinas da patinagem, promover a defesa da ética desportiva, organizar a preparação e participação competitiva das seleções nacionais e representar a patinagem junto de organizações congéneres internacionais. Outros dos objetivos da FPP é representar perante a administração pública os interesses da Federação e dos seus filiados (FPP, 2012).

A FPP realiza e desenvolve os seus objetivos principais através dos seus órgãos estatutários e em consonância com os seus associados e filiados, designadamente os clubes / sociedades desportivas e as associações de treinadores, árbitros, juizes, calculadores e cronometristas, de atletas / patinadores e de outros agentes da patinagem (FPP, 2012).

2.2. Contexto legal

2.2.1. Associativismo desportivo

O desporto relaciona-se com a sociedade através de diversas formas, sendo uma delas o associativismo desportivo. Segundo Pires (2003), o associativismo desportivo encontrou o seu modelo de referência no associativismo popular, sendo hoje possível encontrar características comuns entre estas duas constituições, ao nível do seu carácter filantrópico e da juventude dos seus promotores. De acordo com este autor, o desporto por um lado tem sido influenciado pela dinâmica social, por outro lado, também começou a influenciar a sociedade.

Na perspetiva de Lopes (2014), o associativismo é um movimento no qual as pessoas se associam em torno de interesses comuns, constituindo dessa forma, associações, entidades com personalidade jurídica e com objetivos de entreajuda e cooperação. É, simultaneamente, uma expressão organizada da sociedade civil e uma forma privilegiada de intervenção. Na mesma linha Bento (2004) refere que é através do associativismo desportivo que as pessoas fazem do desporto um lugar de encontro e de convívio entre indivíduos de diferentes condições socioeconómicas, diferentes idades, diferentes ideologias.

O desporto é considerado como um direito de todos os cidadãos. Nas sociedades mais desenvolvidas são conhecidos e reconhecidos os benefícios da prática desportiva no bem-estar e realização do ser humano. Segundo o Instituto Português do Desporto e da Juventude (2019) o associativismo assume, cada vez mais, um papel estratégico no âmbito do sistema desportivo, cultural e juvenil, uma vez que estas estruturas, dada a proximidade face aos cidadãos, afirmam-se como centros de desenvolvimento local, promovendo a crescente oferta de atividades.

A necessidade de partilhar a prática desportiva em grupo levou à sua institucionalização, ou seja, ao aparecimento de clubes, associações e federações que se encontram organizados de uma forma hierárquica: os

clubes ocupam a base de uma suposta pirâmide, as associações a parte central e as federações o topo. Estas instituições têm como objetivo organizar, regulamentar e supervisionar a prática das atividades físicas desportivas nas respetivas regiões e países.

Segundo a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (2007), as federações desportivas são pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade. Para além disto têm que preencher os seguintes requisitos:

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

Para além destes requisitos as federações precisam de obter o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva.

As associações desportivas são pessoas coletivas de direito privado cujo objetivo é o fomento e a prática de atividades desportivas e que num grande número de situações representa a principal via de acesso à prática generalizada da atividade desportiva pelos diferentes grupos sociais (Câmara Municipal da Maia, 2019). Pires (2003), refere que as associações facilitam a relação entre federações e clubes para além de possibilitarem às federações desenvolverem uma política desportiva.

O clube de desporto é a unidade base do associativismo e continua a ser a principal e, em muitos casos, única via de acesso à prática do desporto por parte de diferentes grupos de cidadãos. Numa sociedade caracterizada pelos

jogos virtuais e pelas redes sociais, os clubes continuam a ser um imprescindível reduto de integração social, contribuindo decisivamente para a construção de identidades locais e para o reforço da integração social e da coesão comunitária. As atividades dos clubes têm um inegável valor, e é uma obrigação dos poderes públicos a concessão de apoios que, segundo regras de isenção e transparência, viabilizem a sua valiosa função social (Câmara Municipal de Oeiras, 2015).

De acordo com Carvalho (2001), os clubes são os grandes impulsionadores do desenvolvimento do desporto nacional desde o aparecimento da prática do desporto moderno no nosso país, sendo os clubes de desporto o meio fundamental de acesso à atividade desportiva. De acordo com esta perspetiva Leite (2013), os clubes têm um inquestionável valor na promoção da integração social e da saúde.

Para além destes fatores referidos pelos diversos autores o movimento associativo desportivo desempenha um papel influente no acompanhamento e formação dos jovens praticantes, pois é nos clubes que eles iniciam a sua prática desportiva organizada e estruturada.

2.2.2. Clube de desporto

A definição de clube de desporto encontra-se na Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro), na seção III – Clubes e Sociedades Desportivas, no artigo 26º. Segundo o ponto 1 do artigo 26º “São clubes de desporto as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.” O ponto 2 deste mesmo artigo refere que “Os clubes de desporto participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei...”

Para Cunha (1995), os clubes são as unidades base do sistema desportivo e estes promovem a prática desportiva e uma dinâmica social. De

acordo com o mesmo autor, as pessoas envolvem-se em torno de um clube, porque creem que este traz consigo valores que engrandecem as suas vidas. As pessoas unem-se em torno destes devido a vários motivos, entre os quais, pelo desejo de pertencer a um grupo, pelo convívio e contactos que a prática desportiva proporciona, mas também pelo prazer, saúde ou descompressão, pelo consumo do espetáculo de desporto, pelas viagens que origina, pela competição e pelo disfrutar das emoções sentidas com as vitórias ou derrotas em cada competição.

Em suma Araújo (1984), refere que o clube de desporto constitui a resposta social que é encontrada pelas populações para ultrapassar carências no âmbito da educação física e do desporto, a nível local.

2.3. Contexto institucional

2.3.1. A entidade de estágio: Sporting Clube de Portugal

O Sporting CP é um clube de desporto, constituído como pessoa coletiva de direito privado e declarado de utilidade pública pelo seu contributo em prol do desporto. Este Clube é uma unidade indivisível constituída pela totalidade dos seus associados que, nos termos dos presentes estatutos, se podem congregam em filiais, delegações, núcleos e organizações, tanto no território nacional como no estrangeiro. O Sporting CP tem como fins a educação física, o fomento e a prática do desporto, tanto na vertente da recreação como na de rendimento, as atividades culturais e quanto, nesse âmbito, possa concorrer para o engrandecimento do desporto e do país (Sporting CP, 2019).

O Sporting CP foi fundado no dia um de julho de mil novecentos e seis e tem a sua sede em Lisboa. José Alvalade foi o principal fundador do Sporting CP e aquando da sua fundação proferiu a célebre frase: “Queremos que o Sporting seja um grande Clube, tão grande como os maiores da Europa”. Em sua homenagem o estádio do Sporting CP designa-se “Estádio José Alvalade” (Sporting CP, 2019).

Desde a sua fundação o Sporting CP já teve cinco emblemas, além dos dois emblemas comemorativos dos cinquenta e cem anos de existência. O atual emblema do Clube (Ver Figura 2) tem a forma de escudo, de campo verde, com leão em relevo ao centro e as iniciais em coroa. Os símbolos tradicionais do Sporting CP são as cores verde e branca e o leão, este que representa força, destreza e lealdade. A camisola do equipamento principal do Clube é listada de verde e branco (Sporting CP, 2019).



Figura 2 - Emblema do Sporting Clube de Portugal.

Fonte: Sporting CP, 2019.

O Sporting CP conta com mais de 3,5 milhões de simpatizantes apenas em Portugal, mas o Clube assume uma dimensão verdadeiramente mundial quando se tem em consideração os mais de 400 núcleos, filiais e delegações espalhados pelos cinco continentes (Sporting CP, 2019).

O principal objetivo do Sporting CP é vencer todas as competições que disputa. O respeito pela tradição do Clube, pelos sócios e pelo desporto em geral são três pilares que o Clube sempre honrará e que o seu próprio lema bem retrata “Esforço, Dedicção, Devoção e Glória” (Sporting CP, 2019).

Desde sempre o Sporting CP teve no seu ADN o ecletismo, visto que o clube nasceu com 5 modalidades: futebol, ténis, corridas e saltos (atletismo), exercícios físicos (ginástica) e luta de tração à corda. Atualmente o Sporting CP tem um total de 55 modalidades (inclui 15 ligadas ao desporto adaptado): futebol, atletismo, andebol, basquetebol, futsal, hóquei em patins, voleibol, ciclismo, ténis de mesa, *aikido*, automobilismo, bilhar, boxe, canoagem,

capoeira, e sports, futebol de mesa, futebol de praia, ginástica, golfe, hipismo (dressage), judo, karaté, *kickboxing*, *krav maga*, natação, padel, *paintball*, pesca desportiva, polo aquático, *pool*, rãguebi, remo, surf, *taekwondo*, ténis, tiro à bala, tiro com arco, triatlo e xadrez. Para além destas o Sporting CP tem 15 modalidades adaptadas: atletismo adaptado, natação adaptada, andebol em cadeira de rodas, boccia, paracanoagem, equitação adaptada, *goalball*, paraciclismo, ténis de mesa adaptado, tiro adaptado, tiro com arco adaptado, basquetebol em cadeira de rodas, futsal para surdos, *showdown* e futebol para cegos (Fórum SCP, 2019).

O seu ecletismo tornou o Sporting CP na maior potência desportiva nacional, sendo que a nível de palmarés conta com mais de 22 mil títulos conquistados em todas as modalidades. A nível europeu, destacam-se as 38 taças europeias conquistadas em 7 modalidades distintas (atletismo (20) + hóquei em patins (9) + *goalball* (3) + andebol (2) + futebol (1), judo (2) e futsal (1)), sendo que os leões apenas são ultrapassados pelo FC Barcelona e Real Madrid CF. Desde a fundação em 1906, o Clube marcou presença em 20 edições dos Jogos Olímpicos (em 25 possíveis) através dos seus 146 atletas que conquistaram 9 medalhas olímpicas: 2 de ouro, 6 de prata e 1 de bronze. Para além destas medalhas os 8 atletas paralímpicos do Sporting CP também conquistaram 4 medalhas nas paraolimpíadas: 1 de ouro e 3 de bronze (Sporting CP, 2019).

Em suma, os mais de 22 mil títulos conquistados em todas as modalidades e as 38 taças europeias conquistadas em 7 modalidades distintas comprovam que ambição de José de Alvalade foi muitas vezes atingida tanto por equipas como por atletas do Sporting CP.

2.3.2. História do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal

No Sporting CP o hóquei em patins começou a ser praticado em 1923. A secção de hóquei em patins foi organizada contando com a maioria dos jogadores do clube Recreios Desportivos da Amadora, a que se juntaram

outros jogadores de Lisboa. Esta primeira formação disputou diversas provas, embora não tenha chegado a nenhuma classificação de relevo era uma equipa com futuro, mas passado algum tempo o Clube decidiu suspender a atividade da secção. Em 1936, dá-se o primeiro ressurgimento da modalidade no Sporting CP. Na temporada seguinte o plantel foi reforçado com mais alguns jogadores que vieram do Hóquei Clube de Portugal para o Sporting CP e em 1938 a equipa vence a última prova da época conquistado a primeira Taça de Honra que se tornou no primeiro troféu de relevo na posse da Secção (Fórum SCP, 2019).

A partir daí a equipa não parou de crescer, de se consolidar e o Sporting CP venceu o primeiro Campeonato Nacional da modalidade em 1939. A secção volta a sofrer um novo interregno em fins de 1943, regressando outra vez apenas em 1956, mas desta feita para um glorioso período de quarenta anos de atividade ininterrupta no clube. O Sporting CP atingiu uma época áurea no hóquei em patins nas décadas de 1970 e 1980, ganhando inúmeros títulos com destaque para a Taça dos Campeões Europeus de 1977, conquistada pela equipa que ficou imortalizada como a equipa maravilha que ganhou tudo o que havia para ganhar nessa altura, prevalecendo no tempo os nomes daquele que ficou para a posteridade como o melhor cinco do hóquei em patins mundial (Fórum SCP, 2019).

Com o passar do tempo o hóquei foi perdendo peso, não conseguindo obter o estatuto de modalidade olímpica, e no Sporting CP também perdeu importância, acabando ao nível sénior no final da época 1994/1995, quando era a segunda modalidade em termos de títulos internacionais em Alvalade, apenas batida pelo atletismo (Fórum SCP, 2019).

Depois de uma tentativa mal sucedida na primeira metade da década de 2000 para retomar a modalidade no clube, um projeto, liderado pelo atual diretor do departamento de hóquei em patins do Sporting CP, em que foi praticada a modalidade ao nível dos escalões de formação, benjamins, escolares, infantis, iniciados, juvenis e juniores, relança a partir da época 2010/2011 o hóquei em patins ao nível sénior, com objetivo de chegar à 1ª Divisão Nacional e aí consolidar a sua presença (Fórum SCP, 2019).

Esse primeiro objetivo foi alcançado em 2012/2013, e no IX Congresso Leonino, a 8 de junho de 2014, foi anunciado que o hóquei em patins voltava a ser modalidade oficial do Clube. A época 2014/2015 é o primeiro ano do regresso do hóquei em patins, a título oficial, a Alvalade e o regresso foi pela porta grande, já que nesta mesma temporada, e depois de um percurso brilhante onde venceu duas equipas espanholas, uma portuguesa e uma suíça, o Sporting CP conquistou a Taça CERS, ao bater na final disputada em Igualada, Espanha, o CF Reus Deportiu, no desempate por grandes penalidades, por 2-1, após o empate a dois registado no final do tempo regulamentar (Fórum SCP, 2019).

Depois do regresso aos títulos europeus, dá-se o regresso à conquista de troféus nacionais, depois da Taça de Portugal conquistada em 1990, no primeiro jogo oficial da temporada 2015/2016 com a conquista da Supertaça António Livramento, tendo os Leões vencido o SL Benfica por 4-2. Na temporada 2017/2018 o Sporting CP conquista o título de Campeão Nacional de Hóquei em Patins, 30 anos depois. Esta conquista deu-se a uma jornada do fim do campeonato, após vitória sobre o FC Porto por 4-3 em pleno PJR, que em ano de estreia viu os Leões arrebatarem o título de hóquei em patins, depois de já o terem feito no voleibol, no andebol e posteriormente no futsal, nesta mesma temporada. Este foi o oitavo título nacional conquistado pelos Leões (Fórum SCP, 2019).

2.3.3. Palmarés do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal

Tabela 4.

Palmarés principal do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal

Competição	Nº Títulos	Temporadas
Liga Europeia	2	1976-77 • 2018-19
Taça Continental	1	2019-20
Taças World Skate Europe	2	1983-84 • 2014-15
Taça dos Vencedores de Taças	3	1980-81 • 1984-85 • 1990-91
Taça Continental	1	2019
Campeonato Nacional	8	1938-39 • 1974-75 • 1975-76 • 1977-78 • 1981-82 • 1987-88 • 2017-18
Taça de Portugal	4	1975-76 • 1976-77 • 1983-84 • 1989-90
Supertaça António Livramento	2	1982 • 2015
II Divisão	3	1969-70 • 2003-04 • 2011-12

III Divisão	2	1999-00 • 2010-11
Campeonato Regional	1	1938-39
Campeonato Regional - II Divisão	1	1956-57
Taça de Honra	2	1937 • 1939

Fonte: Adaptado de Sporting CP, 2019.

Na Tabela 4, estão descritos todos os títulos conquistados pelo departamento de hóquei em patins do Sporting CP no escalão sénior, sendo de destacar as duas Ligas Europeias, as três Taças dos Vencedores de Taças e a Taça Continental conquistadas.

Tabela 5.

Palmarés da formação do hóquei em patins do Sporting Clube de Portugal

Competição	Nº Títulos	Temporadas
Eurokey Cup U-15 Iniciados	1	2017
Campeonato Nacional Juniores	6	1960-61 • 1972-73 • 1974-75 • 1976-77 • 1977-78 • 1986-87
Campeonato Nacional Juvenis	5	1971-72 • 1973-74 • 2009-10 • 2010-11 • 2017-18
Campeonato Nacional Iniciados	3	1989-90 • 2007-08 • 2012-13
Campeonato Nacional Infantis	2	1986-87 • 2004-05

Fonte: Adaptado de Sporting CP, 2019.

Na Tabela 5, estão descritos todos os títulos conquistados pelo departamento de hóquei em patins do Sporting CP em todos os escalões de formação.

2.3.4. A instalação: Pavilhão João Rocha

O PJR é, desde 21 de junho de 2017, a casa das modalidades do Sporting CP. O PJR localiza-se na Rua Francisco Stromp, mesmo ao lado do Estádio José Alvalade.

O Sporting CP é um clube que tem no seu ADN o ecletismo, mas desde o último jogo de Futsal disputado na Nave de Alvalade a 4 de janeiro de 2004, que não tinha um pavilhão próprio. O que fazia com que as várias modalidades e os adeptos do Sporting CP andassem com a casa às costas, mesmo quando jogavam como visitado. Por isso, esta infraestrutura é de extrema importância para a família leonina, visto que permite aproximar as várias modalidades que estavam espalhadas por vários pavilhões no distrito de Lisboa. O PJR permite

também facilitar a vida aos vários adeptos leoninos que tinham de se deslocar entre o estádio e os vários pavilhões para apoiar o Sporting CP, sendo agora muito mais fácil para os adeptos acompanhar ao vivo todos os jogos do futebol e das várias modalidades de pavilhão.

O PJR é o melhor e maior pavilhão de desporto de Portugal, com 3000 lugares. Além da área desportiva principal com 47m x 26m, onde está instalado um cubo multimédia topo de gama e um avançado sistema de tabelas automáticas para o hóquei em patins. O PJR tem 12 balneários, uma sala profissional de aquecimento, dois postos médicos, uma tribuna de imprensa para 35 pessoas, um auditório com 50 lugares e uma tribuna VIP com 54 lugares.

Para além disto o PJR integra uma Loja Verde com três pisos e tem na sua área envolvente dois campos de futebol cinco, um campo de futebol sete, um passeio da fama com o nome de várias glórias Sportinguistas, um mural com os nomes das pessoas que contribuíram para a missão pavilhão e uma rotunda com uma estátua de um leão, símbolo do Sporting CP.

O PJR é uma infraestrutura moderna e sofisticada, e está preparado para receber competições desportivas ao mais alto nível, mas também concertos e outros eventos culturais. Desde a sua inauguração, o pavilhão leonino já acolheu algumas das mais importantes competições das várias modalidades, tais como a Liga dos Campeões de Andebol, a Liga dos Campeões de Ténis de Mesa, a Super Liga Europeia de *Goalball*, a Fase de Grupos da Liga Europeia de Hóquei em Patins, a Ronda de Elite da UEFA Futsal *Champions League* e a maior prova de Hóquei em Patins do Mundo ao nível de Clubes: a Final Four da Liga Europeia, em que o vencedor foi o Sporting CP.

Logo no primeiro ano de existência do PJR, o Sporting CP conseguiu ser campeão em 4 modalidades de pavilhão na mesma temporada. Na temporada de 2017/2018, o voleibol, o andebol, o hóquei em patins e o futsal do Sporting CP foram campeões nacionais. Este é um feito que o Clube nunca

tinha conseguido alcançar em toda a sua história e que demonstra a importância do PJR para a família das modalidades verde e branca.

2.4. Contexto de natureza funcional

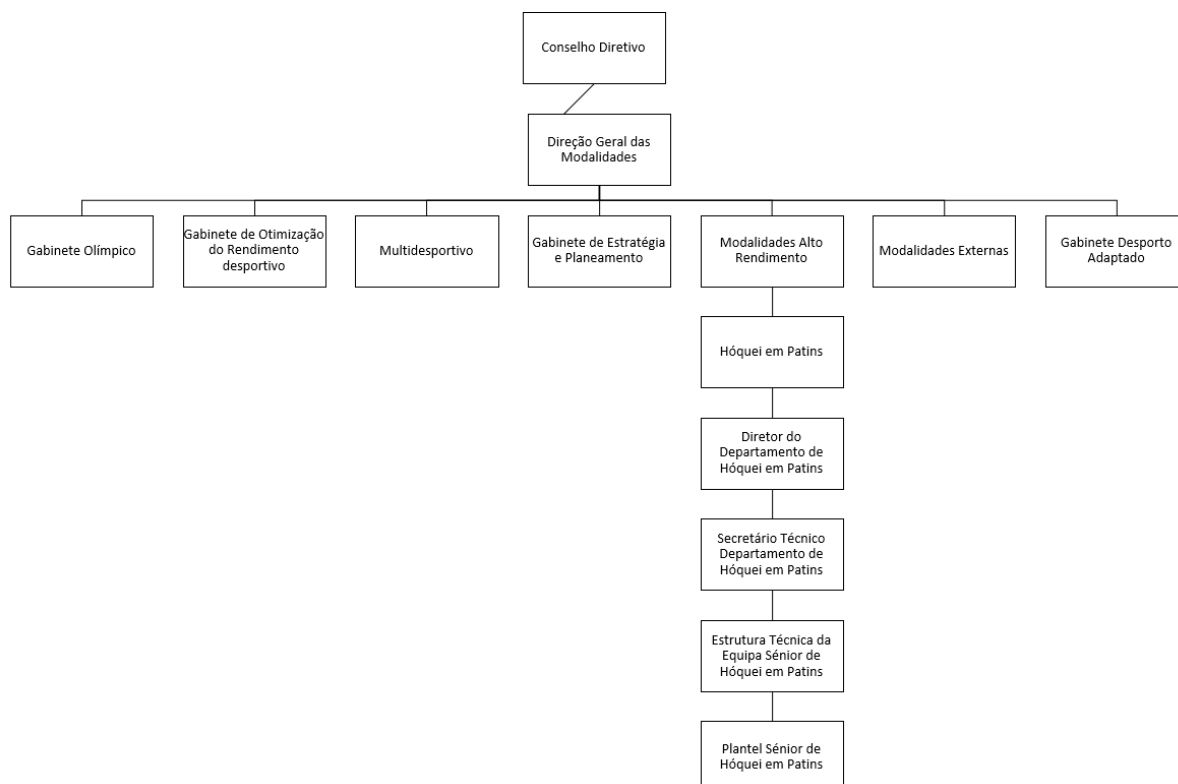


Figura 3 – Parte do organograma do Sporting CP

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 3, encontra-se representado parte do organograma geral do Sporting CP e posteriormente do departamento de hóquei em patins. Na época 2018/2019, o Sporting CP além da equipa sénior referida no organograma, teve mais 6 equipas de hóquei em patins masculinas nos escalões de escolares, sub-13, sub-15, sub-17, sub-20, equipa B. Sendo que a equipa B e a equipa de sub-20 são compostas exatamente pelos mesmos jogadores que disputam em simultâneo o Campeonato Nacional da 2ª Divisão e o Campeonato Nacional de Sub-20 de Hóquei em Patins.

3. Realização da prática profissional

Neste tópico será feita a descrição da prática profissional desenvolvida durante o estágio realizado no departamento de hóquei em patins do Sporting CP. Este estágio foi o culminar de ano e meio de estudos no âmbito do mestrado em gestão do desporto.

Como é possível observar no cronograma de estágio (Ver Figura 4) estão identificadas as várias tarefas que foram realizadas em cada mês de estágio académico na entidade. O cronograma permite perceber que algumas das atividades foram realizadas durante todos os meses de estágio e que outras foram apenas realizadas em momentos pontuais. Seguidamente, irão ser descritas essas tarefas. O estágio foi realizado entre 4 de fevereiro de 2019 e 31 de maio de 2019. Seguidamente, será apresentado o cronograma de estágio:

2019			
Fevereiro	Março	Abril	Maior
Apoio nos jogos em casa da equipa sénior			
Elaboração do plano semanal de atividades (escolares, sub-13, sub-15, sub-17, sub-20 /equipa B e séniores)			
Elaboração dos programas para deslocações da equipa sénior			
Tratamento das faturas da secção			
Solicitação de ARD's para todos os jogos da equipa B em casa e para os jogos da formação no Pavilhão João Rocha			
	Marcação do horário dos jogos em casa dos sub-20	Participação na Sporting Summit	Marcação do horário dos jogos em casa dos sub-15
		Marcação do horário dos jogos em casa dos sub-17	Marcação do horário dos jogos em casa dos sub-13
			Final Four da Euroleague de Hóquei em Patins
			Realização do inventário de material do departamento

Figura 4 - Cronograma de estágio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1. Conceção

A escolha de realizar o estágio no departamento de hóquei em patins do Sporting CP é justificada pelo Clube ser uma das melhores equipas do mundo na modalidade. Como tal o objetivo de fazer o estágio deve-se ao facto de querer aprender como é a gestão de uma equipa profissional, neste caso no contexto de hóquei em patins da 1ª Divisão e também com a disputa da Liga Europeia. Outro dos objetivos de realizar este estágio deve-se ao facto de querer aperfeiçoar e desenvolver capacidades relativas à organização, planeamento e orientação dos processos de gestão num contexto de uma modalidade de alto rendimento, mais precisamente do hóquei em patins, porque gostaria de trabalhar na gestão de modalidades desportivas no futuro.

Também tenciono desenvolver os meus conhecimentos e pôr em prática competências profissionais relacionadas com a gestão do desporto, adquiridos durante o mestrado e melhorar a minha capacidade de comunicação e criar novas relações interpessoais, numa perspetiva de progressão profissional.

3.2. Questões essenciais

A gestão do hóquei em patins é diferente de todas as outras modalidades devido aos materiais necessários para a sua prática e devido a ser uma modalidade muito limitada em termos geográficos, sendo que esta condição não permite uma maior expansão e protagonismo no panorama desportivo internacional. Para aumentar a competitividade desta modalidade é necessário aumentar o número de praticantes, pois quantos mais atletas e mais países houver a praticar esta modalidade a nível profissional mais fácil será a sua globalização.

A evolução da sociedade faz com que os gestores de desporto tenham que estar mais bem preparados, tendo que ser adaptáveis, criativos e flexíveis, e tendo que entender o contexto específico onde estão inseridos. A gestão do desporto ganhou assim o seu espaço específico de atuação, bem como um âmbito próprio de intervenção profissional. Um dos problemas da modalidade

de hóquei em patins prende-se com a falta de formação e profissionalização dos dirigentes responsáveis pela gestão da modalidade e pela falta de um sistema de marcação dos jogos, que permita facilitar o processo quer tanto para os clubes como também para a federação.

Neste sentido foram levantadas algumas questões:

Como é que o clube gere uma modalidade como o hóquei em patins?

Como é possível desenvolver a modalidade e aumentar a sua competitividade?

Como ocorre a interação entre os gestores da equipa e os atletas?

Como se gere o dia a dia da equipa e a relação com os eventos no contexto do hóquei em patins do Sporting CP?

3.3. *Problemas em estudo nas áreas de desempenho*

A gestão do desporto é, segundo Pires (2005), uma área relativamente recente, sendo que esta evoluiu abruptamente nos últimos vinte anos, passando a resolução de problemas de práticas pedagógicas para uma complexa conjugação de instrumentos e técnicas científicas. A gestão é hoje em dia feita por uma equipa encabeçada por um elemento que é o catalisador de todo o processo de gestão – o gestor. Não obstante, o serviço que a organização de desporto oferece resulta da intervenção da totalidade de pessoas que nela participam (Lopes, 2010). Segundo o mesmo autor a gestão é feita por todos, uns intervindo diretamente e outros de modo indireto, desde as pessoas que trabalham no escritório, o treinador, os atletas, os que fazem a limpeza e manutenção da instalação desportiva ou os seguranças. Portanto, o gestor deve ter em mente que a coordenação de todas as pessoas é a chave para o modo como a organização funciona. No final o resultado do trabalho de todas as pessoas resulta melhor ou pior e o serviço de desporto será melhor ou pior prestado.

Segundo Navaza (2008), o propósito básico do controlo de gestão é aproveitar, com maior eficiência, os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da organização.

3.4. Atividades, tarefas e ações

3.4.1. Elaboração do plano semanal de atividades

Uma das atividades desenvolvidas durante o estágio foi elaborar o plano semanal de atividades (PSA). Podemos observar na Figura 4 um exemplo de um PSA da semana de 11 a 17 de fevereiro de 2019. Este documento é elaborado todas as semanas e facultado a todos os treinadores do departamento.

SCP SPORTING CLUBE DE PORTUGAL HÓQUEI EM PATINS		HÓQUEI EM PATINS					
		PLANO SEMANAL DE ATIVIDADES NO. 25/18'19					
		11 a 17 de Fevereiro de 2019					
ESCALÃO	SEGUNDA-FEIRA 11/02/2019	TERÇA-FEIRA 12/02/2019	QUARTA-FEIRA 13/02/2019	QUINTA-FEIRA 14/02/2019	SEXTA-FEIRA 15/02/2019	SÁBADO 16/02/2019	DOMINGO 17/02/2019
SÊNIORES	HolmesPlace - 09h30/11h Patins - Alas e GR	FOLGA	FOLGA	FOLGA	Saída para F. Dei Marmi PJR - 05h15	Liga Europeia Grupo C - 5ª Jornada	regresso a Lisboa Voo TP879
SÊNIORES "B"	HPlace - 15h30/17h15 Patins - Pivots e Backs	Patins - 15h30/17h15 Contraste	Patins - 16h15/18h00	Video - 14h30 Patins - 15h30/17h15 Crio	Voo TP678 07h05 - 10h50	Forte Dei Marmi vs SCP 21h00 (Italia)	Chegada ao PJR 14h00
SUB20	FOLGA	Treino PJR Patins 17h15/18h45	Treino PJR Patins 18h00/19h15	Treino PJR Patins 17h15/18h45	FOLGA	Camp. Nacional - 2ª Div. Zona Sul - 16ª Jornada GRF Murches vs SCP 21h00 Murches	C.Nacional - Prova Zonal Grupo C - 7ª Jornada SCP vs SC Tomar 17h00 Livramento
SUB17	FOLGA	Treino Livramento Patins 19h30/21h00	Treino PJR Patins 22h30/23h30	Treino Livramento Patins 19h45/20h45	FOLGA	C.Nacional - Prova 1 Grupo C - 1ª Jornada SCP vs SC Tomar 17h00 Livramento	C.Nacional - Prova 1 Grupo C - 2ª Jornada AE Fisica vs SCP 14h00 Torres Vedras
SUB15	FOLGA	Treino Livramento Patins 21h00/22h30	Treino PJR Patins 21h30/22h30	FOLGA	Treino Livramento Patins 19h30/20h45	FOLGA	C.Nacional - Prova 1 Grupo C - 1ª Jornada AE Fisica vs SCP 12h00 Torres Vedras
SUB13	Treino Livramento Patins 18h45/20h30	FOLGA	Treino PJR Patins 20h30/21h30	FOLGA	Treino Livramento Patins 18h45/20h30	C.Nacional - Prova 1 Grupo D - 1ª Jornada SCP vs CP Beja 15h00 Livramento	FOLGA
ESCOLARES	Treino Livramento Patins 20h30/22h00	FOLGA	Treino PJR Patins 19h15/20h30	FOLGA	Treino PJR - Sala Interna Patins 20h30/22h00	FOLGA	Encontros Distritais Serie H - 9ª Jornada SCP vs CACO 11h00 Livramento

Figura 5 - Plano semanal de atividades - 11 a 17 de fevereiro de 2019

Fonte: Sporting CP, 2019.

Neste plano são marcados os horários e os locais dos treinos e dos jogos de todos os escalões do hóquei em patins do Sporting CP (escolares, sub-13, sub-15, sub-17, sub-20, equipa B e séniores).

O PSA é enviado até sexta-feira da semana anterior a que este se refere. Para elaborar este plano é necessário ter vários fatores em atenção, como as datas dos jogos e a disponibilidade dos pavilhões. Por norma, os treinos da equipa sénior e da equipa de sub-20 / equipa B são realizados no PJR, mas devido às muitas modalidades que o Sporting CP tem e à falta de disponibilidade deste, os outros escalões têm que treinar noutro pavilhão. Por isso os escolares, sub-13, sub-15, sub-17 treinam por norma no pavilhão do Sporting Clube do Livramento, que se localiza em Mafra, exceto no dia da formação em que treinam no PJR.

As modalidades de hóquei em patins, futsal, andebol, voleibol e basquetebol têm um dia por semana em que a formação treina no PJR. O dia definido para o hóquei em patins é a quarta-feira, sendo que este tem de ser alterado se existirem jogos de outras modalidades no pavilhão nesses dias. No dia da formação todos os escalões do hóquei em patins do Sporting CP treinam no PJR, sendo também uma forma de aproximar todos os escalões e sentirem uma maior proximidade com o nível sénior.

3.4.2. Dia de jogo

Uma das atividades efetuadas durante o estágio foi acompanhar os jogos em casa da equipa sénior de hóquei em patins do Sporting CP.

Existem vários aspetos que se tem de ter em atenção antes do início do jogo, para garantir que este decorre sem problemas. Um dos quais é o marcador do tempo de ataque das equipas (45 segundos) que tem de estar ligado, porque sem este não é possível começar o jogo. Outro aspeto que tem de ser verificado é se as redes por trás das balizas estão devidamente presas às tabelas de fundo. Nos dias de jogo era necessário verificar se estavam reunidas todas as condições para a prática da modalidade, entre as quais,

verificar se as redes estavam presas às tabelas e verificar se os marcadores do tempo de ataque estavam a funcionar.

Esta foi uma tarefa importante para perceber o que é necessário para realizar um jogo de hóquei em patins oficial.

3.4.3. Solicitação de ARD's para os jogos em casa

Outra atividade realizada durante o estágio foi elaborar documentos para fazer a solicitação de assistentes de recintos desportivos (ARD's) para os jogos de hóquei em patins em casa do Sporting CP. O artigo 66º do regulamento da FPP refere que o policiamento dos recintos de desporto é obrigatório, em todos os jogos das competições de hóquei em patins da categoria de seniores masculinos nas seguintes provas: Campeonato Nacional da 1ª divisão; Campeonato Nacional da 2ª divisão; Taça de Portugal (a partir dos 1/16 Final em diante), podendo o clube visitado optar por policiamento ou contratualização de segurança privada. Segundo este artigo do regulamento da FPP é obrigatório segurança nos jogos da equipa B, visto que esta compete no Campeonato Nacional da 2ª divisão.

Os outros jogos para os quais também foi feita a solicitação de segurança foram os jogos das equipas de formação que foram realizados no PJR.

Este documento contém informações como a data e hora de início do jogo e a hora prevista do fim, qual o local em que o jogo era disputado, qual a competição a que o jogo pertence, qual o escalão e a quantidade de seguranças solicitados para o evento. Este documento tinha que ser enviado para a empresa que ia manter a segurança nos jogos. No Anexo A é possível ver um exemplo de uma ficha de solicitação de ARD's para um dos jogos.

3.4.4. Elaboração do programa para as deslocações da equipa sénior

Outra atividade desenvolvida no decorrer do estágio foi elaborar alguns dos programas para as deslocações da equipa sénior. Estes programas continham várias informações, tais como os horários das viagens, das refeições, dos treinos e dos jogos. Tinha também informação da morada do hotel onde a equipa fica alojada e do pavilhão onde o jogo é disputado. Este programa tem como objetivo facilitar a logística das deslocações de toda a comitiva da equipa de hóquei em patins do Sporting CP. No Anexo B é possível observar parte de um dos programas de deslocações elaborado, sendo que neste caso a viagem foi a Itália para um jogo da Liga Europeia de Hóquei em Patins, no dia 23 de março de 2019.

3.4.5. Marcação dos horários dos jogos em casa dos escalões de formação

Outra tarefa que foi elaborada durante estes meses de estágio, foi marcar com a FPP os horários dos jogos em casa dos escalões de formação (sub-13, sub-15, sub-17 e sub-20). Nesta tarefa existem vários fatores a ter em atenção, entre os quais, verificar a disponibilidade do PJR e essencialmente do Pavilhão do Sporting Club do Livramento, onde por norma decorrem os jogos da formação. É necessário também ter em conta o intervalo de horário sugerido pela FPP para marcar os jogos de cada escalão. Por norma os escalões de sub-13 e sub-17 jogam ao sábado e os escalões de sub-15 e sub-20 no domingo.

No Anexo C é possível observar um Excel onde foram marcados os jogos em casa do Sporting CP da Prova 2 dos sub-17, que posteriormente foi enviado à FPP.

3.4.6. *Final Four - Euroleague de Hóquei em Patins*

Uma das atividades do estágio que merece particular destaque por se tratar de uma experiência única é o facto de poder viver de perto e fazer parte da organização do evento mais importante do mundo de hóquei em patins ao nível de clubes: a *Final Four* da Liga Europeia de Hóquei em Patins.

A principal intervenção centrou-se na fase de projeção da *Final Four* da Liga Europeia de Hóquei em Patins. Para este evento fui responsável por elaborar parte da candidatura, onde tinha que recolher informações sobre o Clube, sobre o PJR, sobre Lisboa, sobre o aeroporto da cidade, sobre algumas unidades hoteleiras. Nesta fase também fui responsável por procurar potenciais patrocinadores do evento.

Na fase de encerramento foi feita uma avaliação do evento, com os pontos positivos e com os aspetos a melhorar em eventos futuros.

O Sporting CP já conquistou esta competição em 1977, sendo que nessa altura se denominava Taça dos Campeões Europeus. Nesse ano, o Sporting CP também conquistou o Campeonato Nacional e a Taça de Portugal de Hóquei em Patins. O Sporting CP conseguiu conquistar este feito, com o melhor 5 da história do hóquei em patins formado por Ramalhete, Júlio Rendeiro, Sobrinho, Chana e António Livramento.

A *Final Four* da Liga Europeia de Hóquei em Patins de 2019 foi organizada pelo Sporting CP e os jogos desta foram disputados no PJR, em Lisboa. Dos 4 clubes presentes nesta competição, 3 são portugueses (Sporting CP, SL Benfica, FC Porto) e um é espanhol (FC Barcelona). Este facto é elucidativo da qualidade das equipas portuguesas de hóquei em patins e, consequentemente, do campeonato nacional, que é considerado o melhor do mundo. Na Figura 6 é possível observar o programa da *Final Four* da Liga Europeia de Hóquei em Patins.

EQUIPAS PARTICIPANTES



10 de Maio de 2019

Treinos de Adaptação ao Pavilhão João Rocha

18h00/18h30 – FC Barcelona (Esp)
18h30/19h00 – FC Porto (Pt)
19h00/19h30 – SL Benfica (Pt)

Conferência de Imprensa de Boas Vindas

20h00 – Auditório do Pavilhão João Rocha

Conferência de Imprensa 4 Treinadores (SCP, SLB, FCP, FCB)

20h30 - Auditório do Pavilhão João Rocha

Jantar Institucional

Representantes Institucionais e 2 Elementos por Equipa
21h30

11 de Maio de 2019

Reunião CERH com Delegados 4 Equipas e Árbitros
09h00 - Auditório do Pavilhão João Rocha

½ Final – Jogo 60

12h00 – FC Barcelona (Esp) vs FC Porto (Pt)

½ Final – Jogo 61

18h00 – Sporting CP (Pt) vs SL Benfica(Pt)

12 de Maio de 2019

FINAL DA LIGA EUROPEIA 2019

18h00 – Vencedor do Jogo 60 vs Vencedor do Jogo 61

Figura 6 - Programa da Final Four da Liga Europeia de Hóquei em Patins

Fonte: Sporting CP, 2019.

A primeira meia-final opôs o FC Barcelona ao FC Porto, num jogo muito equilibrado e com poucos golos. O resultado final foi de 1-1, o que levou o jogo para prolongamento onde ninguém marcou, e que posteriormente foi decidido nos penálties, com a vitória a sorrir ao FC Porto que necessitou apenas de converter 1 penálti contra 0 do FC Barcelona.

A segunda meia-final foi disputada entre o Sporting CP e o SL Benfica, com os leões a vencerem por 5-4, num jogo em que o Sporting CP chegou a estar a ganhar por 4-1, mas permitiu o empate a 4 golos e já perto do fim marcou o golo da vitória e que levou a equipa para a final.

A final foi disputada no domingo 12 de maio, pelas 18h00, entre o Sporting CP e o FC Porto teve como resultado final, 5-2 com a vitória da equipa leonina. Este jogo contou com 2941 pessoas a assistirem no PJR e teve

transmissão em direto na RTP 1 em simultâneo com a Sporting TV. A Figura 7 é uma fotografia da final da Liga Europeia, que comprova que o PJR estava lotado.

Com esta vitória o Sporting CP voltou a conquistar 42 anos depois a mais importante competição de hóquei em patins do mundo.



Figura 7 - Fotografia da final da Liga Europeia de Hóquei em Patins no PJR

Fonte: Sporting CP, 2019.

3.4.7. Realização do inventário de material do departamento

A última atividade do estágio foi elaborar o inventário com as quantidades de material desportivo do departamento de hóquei em patins. Este inventário foi realizado no final da época desportiva, de forma a ver qual material que está em falta e que é necessário comprar para a próxima época desportiva.

3.5. Dificuldades e resoluções

A maior dificuldade sentida durante o decurso do estágio deveu-se com a marcação dos jogos dos sub-20 e da equipa B, visto que se trata do mesmo plantel para 2 campeonatos em simultâneo e que por vezes havia sobreposição de jogos. Devido a isto foi necessário tentar encontrar datas alternativas com os outros clubes para disputarem os jogos com Sporting CP, o que por vezes nem sempre foi fácil devido às deslocações das equipas a meio da semana. Para resolver este problema foi necessário alterar as datas de um dos jogos, dando sempre prioridade ao jogo dos sub-20, porque estes disputavam o título nacional de sub-20. Na temporada 2019/2020 este problema já não irá acontecer, visto que o Sporting CP irá deixar de ter equipa B de hóquei em patins.

Outra das dificuldades residiu no facto do Sporting CP apenas ter um recinto de jogo no PJR e de ter muitas modalidades que utilizam o pavilhão, o que por vezes, cria dificuldades em termo de disponibilidade do PJR para marcar treinos e jogos. Uma das formas de resolver este problema foi alugar recintos de outras equipas para treinar, quando o PJR não estava disponível.

3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas

Durante o estágio decorreu uma oportunidade de complementar a minha formação, a Sporting *Summit*, a cimeira de modalidades, que teve a duração de três dias (11,12 e 13 de abril de 2019). Este evento teve como objetivo a partilha de conhecimento entre as várias modalidades do Clube e também com outras pessoas que tenham interesse nos vários temas abordados durante a cimeira.

No dia 11 houve a sessão de abertura que decorreu no Auditório Artur Agostinho e que contou com o presidente do Sporting CP, com o diretor geral das modalidades do Sporting CP, com o vogal do conselho diretivo do Sporting CP para as modalidades e com o presidente do IPDJ em representação do

Secretário de Estado do Desporto, onde foi apresentada a *Sporting Summit*. Depois da sessão de abertura decorreu uma mesa redonda que teve como oradores um atleta dos trampolins do Sporting CP, o capitão da equipa de futebol de praia do Sporting CP, e um docente da FMH e ex-atleta internacional de basquetebol. Esta mesa redonda teve como tema “Viagem pelo tempo” onde os oradores falaram das suas carreiras nas suas respetivas modalidades, falaram da evolução da própria modalidade.

No dia 12 de abril, decorreram 4 sessões em simultâneo, com diferentes temáticas e em vários locais do universo Sporting CP. Uma das sessões foi com o treinador da equipa de futsal do Sporting CP com o tema “Unidade de treino: da criação à operacionalização”. Outra das sessões foi com o treinador da equipa de basquetebol do Sporting CP com o tema “Treinar e competir”. Outra das sessões foi com o treinador da equipa de andebol do Sporting CP com o tema “Ter sucesso perante o improvável: uma abordagem prática”. E por fim a outra sessão foi com o treinador da equipa voleibol do Sporting CP com o tema “Organização semanal das sessões de treino no alto rendimento.” Ainda durante a manhã decorreu no Auditório Artur Agostinho uma mesa redonda com o tema “Da formação ao alto rendimento”, em que os oradores foram os treinadores de andebol, basquetebol, futsal, hóquei em patins e voleibol do Sporting CP. Nesta mesa redonda, os 5 treinadores abordaram como nas suas respetivas modalidades é feita a integração dos jovens atletas das camadas de formação do Sporting CP nas equipas de alto rendimento do clube.

No dia 12, depois de almoço existiram 3 sessões em simultâneo, sendo uma delas com o tema “Treino de flexibilidade para atletas – do mito às mais-valias na performance do atleta” com um ex-bailarino profissional. Outra das sessões foi com o coordenador de triatlo do Sporting CP e teve como tema “O desenvolvimento do jovem atleta ao alto rendimento”. A outra sessão com o tema “Captação para a modalidade: Importância das camadas mais jovens” teve como orador o treinador adjunto da equipa de andebol do Sporting CP. No final desse dia, existiram mais duas sessões. A primeira com o tema “Saber ganhar” teve como orador o responsável pelo gabinete de formação interna e

liderança do Sporting CP. A segunda sessão foi com um docente da FMH, e teve como tema “Do brincar à formação desportiva”.

No dia 13 de abril, tiveram início 4 sessões em simultâneo, com diferentes temáticas e em vários locais do universo Sporting CP. Uma das sessões foi com o treinador da equipa de hóquei em patins do Sporting CP, em que o tema abordado foi o “Modelo de jogo”. Outra sessão foi com o diretor técnico do atletismo do Sporting CP e que teve como tema “Atletismo, modalidade individual de impacto técnico”. Outros dos temas abordados foram “A natação e o desporto adaptado – da aprendizagem ao alto rendimento” que teve como orador o treinador de natação adaptada do Sporting CP e “Mortais e piruetas” que teve como orador o treinador de trampolins do Sporting CP. Posteriormente, nesse dia decorreu uma mesa redonda com o tema “Alto rendimento” em que os oradores foram o treinador do hóquei em patins do Sporting CP, o diretor técnico do atletismo do Sporting CP, o treinador de natação adaptada do Sporting CP e um dos treinadores de trampolins do Sporting CP. Depois de almoço, existiram mais 3 sessões em simultâneo, sendo uma delas com o fisiologista do hóquei em patins do Sporting CP em que o tema discutido foi “Como é que os atletas melhoram o rendimento? Ciência vs Realidade”. Outra das sessões teve como tema “Prevenção de lesões” com 2 médicos e com o fisioterapeuta do Sporting CP. A outra sessão foi com um bailarino profissional, e teve como tema “Construção coreográfica”. Depois teve início uma palestra com o treinador adjunto de futsal do Sporting CP, com o tema “Metodologia do treino desportivo: integração de fatores de rendimento no treino”. A última sessão contou com a presença do psicólogo do Sporting CP, e teve como tema “Psicologia: causas, relações e implicações dos êxitos e fracassos desportivos em treino de alto rendimento”. No final do dia para terminar a Sporting *Summit* de 2019 houve a sessão de encerramento com membros da direção do Sporting CP e com o presidente do Comité Olímpico. No Anexo D é possível ver o programa da Sporting *Summit* de 2019.

Em suma, esta atividade permitiu conhecer melhor a dinâmica de gestão e de treino de outras modalidades do Sporting CP, para além da realidade do hóquei em patins, na qual estava inserido.

3.7. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido

Ao longo dos quatro meses de estágio, não existiu um sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido por mim, na organização. Todas as tarefas que realizei durante o estágio foram propostas pelo metodólogo, que é o secretário técnico do departamento de hóquei em patins do Sporting CP. Estas tarefas que realizei são tarefas essenciais no dia-a-dia do departamento de hóquei em patins do Sporting CP, que se não fossem realizadas por mim teriam que ser realizadas pelo secretário técnico, visto que são tarefas fundamentais na gestão do departamento. Durante todo o estágio, sempre existiu acompanhamento e *feedback* do metodólogo, em todas as tarefas que realizei na entidade acolhedora.

Conclusão, limitações e perspetivas para o futuro

4.1. Principais conclusões

O estágio curricular realizado no âmbito do mestrado em gestão do desporto realizado no departamento de hóquei em patins do Sporting CP constituiu uma grande oportunidade de contacto com o mercado de trabalho. Neste estágio foi possível adquirir novos conhecimentos e aplicar alguns dos que foram adquiridos durante as aulas das várias unidades curriculares do mestrado, tais como a gestão de eventos de desporto e a gestão de recursos humanos. O relatório que agora se concluiu tem como principal objetivo dar a conhecer as várias tarefas desenvolvidas durante o estágio académico. Este estágio constituiu uma grande oportunidade de contacto com o mercado de trabalho.

A gestão do desporto é uma área de estudo essencial no mercado do desporto. Criar a figura do gestor de desporto é imperativo nos dias de hoje, para dar uma oportunidade às organizações de focarem os seus colaboradores na eficiência de tarefas próprias do seu domínio técnico, como forma de melhorar os resultados da organização de desporto. Segundo Barr e Hums (1998), o papel do gestor é conseguir orientar os seus trabalhadores, para que estes alcancem os objetivos da organização. Segundo estes autores o

processo de gestão é colocado em prática através de um conjunto de conhecimentos ao nível do planeamento, organização, recursos humanos, direção e controlo.

Durante o estágio foi notória a importância do trabalho do gestor do desporto no departamento de hóquei em patins do Sporting CP. Neste período a minha contribuição foi apoiar o secretário técnico nas tarefas que tem de realizar no dia-a-dia da organização. Sinto que fui um apoio importante durante os meses do estágio de forma a dividir e a facilitar a realização do trabalho. Foi possível perceber qual é a importância do gestor de desporto nestas estruturas e da colocação de pessoas com formação na área da gestão do desporto para que seja mais fácil os clubes desenvolverem o seu trabalho. Todo o sucesso do departamento depende das tarefas do gestor de desporto, portanto este não pode falhar, porque quer atletas, quer staff, dependem das decisões dele.

4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada

A integração no departamento de hóquei em patins do Sporting CP decorreu de forma rápida. A disponibilidade do metodólogo foi fundamental para este processo de adaptação, tendo esclarecido todas as dúvidas e questões que surgiram ao longo dos quatro meses de estágio. Após a realização do estágio durante 4 meses, de 4 fevereiro a 31 de maio de 2019, a maior dificuldade sentida durante o decurso do estágio deveu-se com a marcação dos jogos dos escalões de formação. Outra das dificuldades residiu no facto do Sporting CP apenas ter um recinto de jogo no PJR e de ter muitas modalidades que utilizam o pavilhão, o que por vezes, cria dificuldades em termos de disponibilidade do PJR para marcar treinos e jogos.

Algumas das aprendizagens mais importantes retiradas deste processo de estágio, é que é essencial um clube adaptar-se ao contexto competitivo onde está inserido e adaptar-se constantemente às adversidades que possam surgir. É também essencial manter boas relações entre todos os elementos da equipa, do staff, do departamento, do clube, com a federação, com os outros clubes.

4.3. Apresentação das limitações

As principais limitações prenderam-se com execução das tarefas de marcação dos jogos e da elaboração do PSA. A maior limitação sentida durante o decurso do estágio deveu-se com a marcação dos jogos dos sub-20 e da equipa B, visto que se trata do mesmo plantel para 2 campeonatos em simultâneo e que, por vezes, havia sobreposição de jogos e era necessário alterar as datas. Outra limitação residiu no facto do Sporting CP apenas ter um recinto de jogo no PJR e de ter muitas modalidades que utilizam o pavilhão, o que cria dificuldades em termos de disponibilidade do PJR para marcar treinos e jogos.

4.4. Perspetivas futuras e sugestões

O estágio foi uma fonte de conhecimento para mim, visto que tive a oportunidade de conhecer o contexto e de participar na gestão de um grande clube a nível nacional e internacional como o Sporting CP. A minha intervenção no departamento de hóquei em patins do Sporting CP foi extremamente positiva, e foi crucial no meu crescimento enquanto profissional de gestão do desporto. Este estágio permitiu compreender quais os processos de gestão utilizados no departamento de hóquei em patins do Sporting CP e quais as relações que se estabelecem com outros clubes, com as federações e com outros organismos da modalidade de hóquei em patins.

Apesar de nunca ter praticado hóquei em patins, já acompanhava a modalidade através dos jogos transmitidos na televisão, o que me permitiu ter algum conhecimento da modalidade. Este estágio permitiu aumentar o meu conhecimento da realidade da modalidade a nível nacional e também internacional, devido a durante o estágio, ter feito parte da organização da *Final Four* da Liga Europeia de Hóquei em Patins de 2019, que foi realizada no PJR. Este evento teve uma audiência de mais de 8 milhões de pessoas através nos vários canais de televisão que transmitiram os vários jogos do evento. Fazer parte da organização da *Final Four* da Liga Europeia foi uma oportunidade única de contribuir para o sucesso de um evento desta importância e de evoluir

enquanto profissional na área da gestão do desporto. O sucesso da organização deste evento foi uma forma de promover o Sporting CP e a modalidade de hóquei em patins devido à qualidade da organização do evento.

A nível da gestão do departamento de hóquei em patins do Sporting CP sugiro como melhoria, encontrar um novo pavilhão para os escalões de formação, mais perto do centro de Lisboa e do PJR. Atualmente os escalões de formação de hóquei em patins do Sporting CP treinam e jogam por norma no pavilhão do Sporting Clube do Livramento, que se localiza em Mafra. Este pavilhão localiza-se a cerca de 40 km de distância do PJR, e tem poucas condições para a prática da modalidade, devido à idade do pavilhão. Como tal sugeria que o Sporting CP alugasse outro pavilhão mais próximo do centro de Lisboa e do PJR. Este outro pavilhão facilitaria toda a logística de viagens e faria com que se perdesse menos tempo nas deslocações para os treinos e para os jogos. Portanto, esta seria uma medida que facilitaria a vida dos jovens atletas, especialmente durante a semana, pois estes têm aulas no dia seguinte. Outra das melhorias a realizar seria criar produtos de *merchandise* específicos da modalidade de hóquei em patins do Sporting CP e colocar à venda na Loja Verde, visto que quase não existe nada relativo às modalidades.

Em suma, é possível concluir que os objetivos inicialmente traçados para o estágio foram amplamente cumpridos. O estágio foi extremamente importante para concluir o meu processo de formação curricular devido ao facto de ter tido a oportunidade de por em prática os conhecimentos adquiridos no mestrado em gestão do desporto. O facto de ter realizado este estágio faz com que vá muito mais preparado para o mercado de trabalho e que conhecer a gestão de um clube tão grande como é o Sporting CP, é sempre uma enorme mais-valia para o meu futuro profissional na gestão do desporto.

Referências

- Ammon, R., & Stotlar, D. (2011). Sport facility and event management (4th ed.). In P. Pedersen, J. Parks, J. Quaterman, & L. Thibault (Eds), *Contemporary sport management*, (pp. 313-328). Champaign, IL: Human kinetics.
- Araújo, J. (1984): Clubes desportivos: Sua importância, funções e organização. *Revista Horizonte*, 1(2), 45-50.
- Araújo, J. (1994). *Ser treinador*. Lisboa: Editorial Caminho, S. A.
- Barr, C., & Hums, M. (1998). Management principles applied to sport management. In L. P. Masteralexis, C. Barr, & M. Hums (eds.), *Principles and practices of sport management* (pp. 20-38). Gaithersburg: Aspen Publishers, Inc.
- Bento, J. (2004). *Desporto, discurso e substância*. Coleção saberes do desporto II. Porto: Campo de Letras.
- Brohm, J. (1976). *Sociología política del deporte*. Ciudad del México: Fondo de Cultura Económica.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Câmara Municipal da Maia (2019). Normas de apoio ao movimento associativo e projetos desportivos. Disponível em: <https://www.cm-maia.pt/pages/660> (Acesso em: junho de 2019)
- Câmara Municipal de Oeiras (2015). Programa municipal de apoio ao associativismo desportivo. Disponível em: <http://www.cm-oeiras.pt/pt/viver/desporto/Paginas/associativismodesportivo.aspx> (Acesso em: junho de 2019)
- Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing olympic sport organizations*. Champaign, IL: Human kinetics.

Carvalho, M. (2001). *O apoio material à prática desportiva de alta competição da lei à realidade*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.

Celam, J. (2004). *ABC del gestor desportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books.

Carta Europeia do Desporto. (1992). 7ª Conferência dos ministros do desporto dos estados-membros do conselho da europa. Disponível em: <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf> (acesso em junho de 2019)

Coubertin, P. (1931). *Mémoires olympiques*. Paris: Editions Revue EPS.

Cristea, I. (2000). *Sports management – compendium*. Constanța: Ex Ponto Publishing.

Cunha, L. (1995). O clube desportivo numa dinâmica autossustentada de desenvolvimento. *Revista Horizonte*, (4), 15-16.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. London: Routledge.

Drucker, P. (1992). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

Federação de Patinagem de Portugal. (2019). Disponível em: <https://www.fpp.pt/> (Acesso em: junho de 2019)

Fórum SCP. (2019). Disponível em: https://www.forumscp.com/wiki/index.php?title=Wiki_Sporting (Acesso em: junho de 2019)

Gallén, C. (1991). Evolución histórica del hockey sobre patines. *Apunts: Educación física y deportes*, (23), 77-84.

Gayo, A. (1992). *El componente táctico-estratégico en hockey sobre patines: Aproximación conceptual*. Corunha: Cadernos técnico-pedagógicos do INEF.

Gouveia, L. (2002). *História do Hóquei em Patins em Portugal*. Portugal: Edição do Clube do Colecionador dos Correios.

Hoye, R., Nicholson, M., Westerbeek, H., Smith, A., & Stewart, B. (2009). *Sport management: Principles and applications* (2nd ed.). London: Butterworth-Heinemann.

Instituto Português do Desporto e da Juventude (2019). Associativismo.

Disponível em:

https://www.ipdj.pt/Associativismo/ConstitReconhecAssociacoes/ReconhecerAssociacao/Paginas/Reconhecimento_de_Associacoes.aspx (Acesso em: junho de 2019)

Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República. Série-N.º 11, 356-363. Lisboa: Assembleia da República. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada/-/lc/58896796/view> (Acesso em junho de 2019)

Leite, A. (2013). *Proposta Metodológica de criação de um observatório municipal de desporto, na administração pública local*. Dissertação não publicada, apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Lopes, H. (2010). O gestor e a organização desportiva. Disponível em: <http://www.opinioaassinada.pt/index.php/opinião> (Acesso em: julho de 2019)

Lopes, J. (2000). A importância do aquecimento no hóquei em patins. *Magazine Patinagem*, (7), 2-3.

Lopes, V. (2014). *Os jovens e as políticas de juventude: agenda 2011-2014*. Dissertação não publicada, apresentada com vista à obtenção do grau de

Mestre de Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

Maças, V. (2006). O diretor desportivo nas organizações de futebol em Portugal: Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional. Dissertação não publicada apresentada de com vista à obtenção do grau de doutor em Educação Física e Desporto. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Magname, G. (1964). *Sociologie du sport situation du loisir sportif dans la culture contemporaine*. França: Gallimard.

Manaças, J. (1998). Caracterização dos esforços no hóquei em patins. *Treino Desportivo*, (9), 43-49.

Marques, A. (1997). Repensar o desporto. *Revista Horizonte*, 12(75), 14-18.

Martins, J. (1998). Definição de uma simbologia específica para o hóquei em patins. *Revista de Educação Física e Desporto*, 14(83), 18-20.

Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (2015). *Principles and practice of sport management* (5th ed.), Burlington: Jones & Bartlett Learning.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações* (3ª Ed.), Lisboa: Dom Quixote.

Navaza, C. (2008). *Controlo: uma função diretiva*. Porto: Vida Económica – Editorial, S. A.

Pelletier, G. (1999). Les forms du leadership. In P. Cabin (Ed.), *Les organisations* (pp. 163-172). Auxerre: Sciences Humaines.

Pires, G. (1987). *Do associativismo à orgânica do desporto*. Col. Desporto e Sociedade. Lisboa: MEC-DGD.

Pires, G. (2003). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. Porto: APOGESD.

Pires, G. (2007). *Agôn: gestão do desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Poit, D. (2006). *Organização de eventos desportivos*. São Paulo: Phorte Editora.

Sénica, L. (1995). *O treino específico do guarda-redes de hóquei em patins*. Monografia da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports management: A guide to professional practice*. Sydney: Allen & Unwin.

Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 10(1), 1-11.

Sporting Clube de Portugal. (2019). Disponível em: <https://www.sporting.pt/> (Acesso em: junho de 2019)

Stewart, B., & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of leisure research*, 2(1), 87-99.

Traditional Roller Hockey. (2019). Disponível em: <http://www.rinkhockey.net/scores.htm> (Acesso em: junho de 2019)

World Skate. (2019). Disponível em: <http://www.worldskate.org/> (Acesso em: junho de 2019)

World Skate Europe - Rink Hockey. (2019). Disponível em: <https://www.wseurope-rinkhockey.org/> (Acesso em: julho de 2019)

Anexo A – Ficha de solicitação de ARD's para jogo



EVENTO / JOGO - PJR

1. EVENTO:
Campeonato Nacional 2ª Divisão Zona Sul – 21ª Jornada
SCP vs Biblioteca IR
2. DATA E HORA DE INICIO:
302100MAR2019
3. DATA E HORA DE ENCERRAMENTO:
302230MAR2019
4. LOCAL:
Pavilhão João Rocha
5. ZONAS A UTILIZAR:
Zonas Técnicas, Bancada Poente
6. PORTAS DE ACESSO:
Porta VIP (para Equipas) e Bancada Poente para Publico
7. PARQUEAMENTO:
Parque VIP para Arbitros
Viaturas de Clubes fazem o Parqueamento na zona reservada no Parque Nascente
8. DESCRIÇÃO DO EVENTO:
9. IMPUTAÇÃO DE CUSTOS (AREA / DEPARTAMENTO):
Hóquei em Patins – Seniores B
10. PESSOA RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO DO EVENTO:
Pedro Pimenta
11. PEDIDO DE SEGURANÇA ADICIONAL EVENTO:
1 ARD no acesso à Bancada Poente e 2 ARD's munidos do alvará para serviço de Segurança Privada para acompanhamento dos Árbitros nomeados. Após a recepção dos Árbitros 1 dos ARD's deve juntar-se ao existente para a Porta 1
12. PEDIDO POLICIAMENTO EVENTO:
Não
13. PEDIDO BOMBEIROS EVENTO:
Não

Anexo B - Programa da deslocação da equipa sénior a Itália

COMITIVA

Diretor: Gilberto Borges
Secretário Técnico: João Alves

Treinador: Paulo Freitas
Treinador-Adjunto: Ricardo Gomes
Fisiologista: João Valente dos Santos
Médica: Dra. Isabel Crespo
Fisioterapeuta: Pedro Roque
Técnico de Equipamentos: Marco Lopes

ATLETAS

Ángelo Girão; Zé Diogo; Ricardo Oliveira; Ferran Font; Toni Pérez;
Henrique Magalhães; Matias Platero; Gonzalo Romero; Pedro Gil;
Raul Marin

CONTACTOS

João Alves

SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

HOQUEI EM PATINS 2018/2019

22 de Março a 24 de Março

23 de MARÇO de 2019 – 21h00 (IT) | 20h00 (PT)
LIGA EUROPEIA - 1/4 final – 1ª mão

vs

6ª FEIRA 22 Março

HORAS	ACTIVIDADE
05h45	
06h00	
06h15	
07h35	
11h15	
11h45	
12h00	
12h30	
14h30/16h45	
17h00	
18h15	
18h00	
20h45	
21h30	
23h30	

SÁBADO 23 Março

HORAS	ACTIVIDADE
09h30	
09h45	
10h30/13h00	
13h30	
14h30	
14h45/17h00	
17h15	
17h30	
19h00	
19h20	
19h40	
20h05	
20h15	
21h00 (20h PT)	Wasken Lodi vs Sporting CP
22h30	
23h00	
01h00	
01h30	

ESTADIA

HOTEL SESMONES

Cascina Sesmones, 26854
Cornegliano Laudense LO,
Itália
Tel. 0039 0371 192 0134

PAVILHÃO

PalaCastellotti - Lodi

Via Giuseppe Piermarini, 26900
Lodi LO, Itália

VOOS

TP822 LIS-MXP 07h35/11h15
TP819 MXP-OPQ 10h50/12h35
TP1947 OPO-LIS 14h00/15h00


DOMINGO 24 Março

HORAS	ACTIVIDADE
07h00	
07h15	
07h55	
08h00	
08h15	
15h30	
15h45	

ROOMING LIST

Gilberto Borges	—
João Alves	—
Paulo Freitas	—
João Valente / Ricardo Gomes	—
Isabel Crespo	—
Pedro Roque	—
Marco Lopes	—
Pedro Gil / Raul Marin	—
Gonzalo / Ferran	—
Toni / Ricardo Oliveira	—
Henrique / Matias	—
Girão / Zé Diogo	—

Anexo C – Excel onde foram marcados os jogos da Prova 2 dos sub-17

Campeonato Nacional Sub- 17- Época 2018/2019						
			FPP Federação de Patinagem de Portugal			
<i>Prova 2 - Zona Sul</i>						
1ª Jornada						
Nº	Data	Hora	Equipa Visitada	Equipa Visitante	Resultado	
1929	09-04-2019		CD Paço Arcos	SL Benfica		
1930	10-04-2019	21:30	Sporting CP	SC Tomar		
2ª Jornada						
Nº	Data	Hora	Equipa Visitada	Equipa Visitante	Resultado	
1931	13-04-2019		CD Paço Arcos	Sporting CP		
1932	13-04-2019		SC Tomar	SL Benfica		
3ª Jornada						
Nº	Data	Hora	Equipa Visitada	Equipa Visitante	Resultado	
1933	18-04-2019		CD Paço Arcos	SC Tomar		
1934	19-04-2019		SL Benfica	Sporting CP		
4ª Jornada						
Nº	Data	Hora	Equipa Visitada	Equipa Visitante	Resultado	
1935	27-04-2019		SL Benfica	CD Paço Arcos		
1936	27-04-2019		SC Tomar	Sporting CP		
5ª Jornada						
Nº	Data	Hora	Equipa Visitada	Equipa Visitante	Resultado	
1937	04-05-2019	20:00	Sporting CP	CD Paço Arcos		
1938	04-05-2019		SL Benfica	SC Tomar		
6ª Jornada						
Nº	Data	Hora	Equipa Visitada	Equipa Visitante	Resultado	
1939	11-05-2019		SC Tomar	CD Paço Arcos		
1940	11-05-2019	20:00	Sporting CP	SL Benfica		

João Rocha

João Rocha

Livramento

Anexo D – Programa da Sporting Summit



SPORTING SUMMIT

CIMEIRA DE MODALIDADES

PROGRAMA

11 DE ABRIL

14H-15H:
Accreditação –
Hall Vip – Estádio José Alvalade

15H-16H:
Sessão de Abertura.
Frederico Varandas, Presidente do SCP
Miguel Albuquerque, Director Geral das Modalidades do SCP
Miguel Afonso, Vogal do Conselho Directivo para as Modalidades
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

16H-16H30:
Coffee Break –
Hall Vip – Estádio José Alvalade

16H30-18H:
Mesa Redonda – Viagem pelo Tempo
Moderador: Rui Miguel Mendonça, Director do Sporting Comunicação e Plataformas
Diogo Ganchinho, campeão da Europa de Trampolim Individual
Madjer, Capitão da equipa de futebol de praia do Sporting CP e da Seleção Nacional
Herminio Barreto, Docente da Faculdade de Motricidade Humana, ex-atleta internacional de Biquetebol
Auditório Artur Agostinho

12 DE ABRIL

9H-11H:
"Unidade de treino; da criação à operacionalização"
Nuno Dias, Treinador de Futebol do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

"Treinar e competir"
Luis Magalhães, Treinador de Basquetebol do SCP
Nave de Multidesportivo

"Ter sucesso perante o improvável. Uma abordagem prática"
Hugo Canela, Treinador de Andebol do SCP
OJF – Estádio José Alvalade

"Organização Semanal das Sessões de Treino no Alto Rendimento"
Hugo Silva, Treinador de Voleibol do SCP
Auditório do Pavilhão João Rocha

11H-11H30:
Coffee Break –
Hall Vip – Estádio José Alvalade

11H30-13H:
Mesa Redonda – Da Formação ao Alto Rendimento
Moderador: Sérgio Sousa, Director do SportingTV
Nuno Dias, Treinador de Futebol do SCP
Hugo Silva, treinador de Voleibol do SCP
Hugo Canela, Treinador de Andebol do SCP
Luis Magalhães, treinador de Basquetebol do SCP
Paulo Freitas, treinador de Hóquei do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

13H-14H30:
Almoço

14H30-16H:
"Treino de Flexibilidade para Atletas – Do mito às mais valias na performance do atleta"
Pedro Mendes, ex-balarino profissional e profissional de yoga
Carnateiro 16 – Estádio José Alvalade, Piso 3, Poente

"Captação para a Modalidade: Importância das Camadas mais Jovens"
Luís Cruz, Treinador-adjunto de Andebol no SCP
Auditório Artur Agostinho

"Desenvolvimento do Jovem Triatleta ao Alto Rendimento"
André Campos, Coordenador do Triatlo do SCP
Auditório do Pavilhão João Rocha

16H-16H30:
Coffee Break –
Hall Vip – Estádio José Alvalade

16H30-18H:
"Saber Ganhar"
Tomaz Morais, Responsável pelo Gabinete de Formação Interna e Liderança
Auditório Artur Agostinho do Estádio José Alvalade

18H-19H:
"Do brincar à formação desportiva"
Carlos Neto, Docente da Faculdade de Motricidade Humana
Auditório Artur Agostinho do Estádio José Alvalade

13 DE ABRIL

9H-11H:
"Mortais com Piruetas"
Luis Santos, Treinador de Trampolins do SCP
Ondário 2, piso 2 de multidesportivo – Estádio José Alvalade

"Atletismo, Modalidade Individual de Impacto Técnico- Condiciona Universal"
Carlos Silva, Director Técnico do Atletismo do SCP
Auditório do Pavilhão João Rocha e IJF

"Modelo de Jogo"
Paulo Freitas, Treinador de Hóquei do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

"A Natación e o Desporto adaptado – da aprendizagem ao alto rendimento"
Rui Gama, Treinador de Natación Adaptada do SCP
Carnateiro 18 – Estádio José Alvalade, Piso 3, Poente

11H-11H30:
Coffee Break –
Hall Vip – Estádio José Alvalade

11H30-13H:
Mesa Redonda – Alto Rendimento
Moderador: Rui Miguel Mendonça, Director do Sporting Comunicação e Plataformas
Carlos Silva, Director Técnico do Atletismo do SCP
Paulo Freitas, Treinador de Hóquei do SCP
Rui Gama, Treinador de Natación Adaptada do SCP
Tiago Duarte, Treinador de Trampolins do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

13H-14H30:
Almoço

14H30-16H:
"Como é que os atletas melhoram o rendimento? Ciência vs. Realidade"
João Valente, Fisiologista Hóquei Patino SCP
Auditório do Pavilhão João Rocha

"Prevenção de Lesões"
Manuel Sousa, Médico do SCP
Isabel Crespo, Médica do SCP
Luís Ribeiro, Fisioterapeuta do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

"Construção Coreográfica"
Tom Colin, bailarino profissional
Carnateiro 18 – Estádio José Alvalade, Piso 3, Poente

16H-16H15:
Coffee Break –
Hall Vip – Estádio José Alvalade

16H15-17H30:
"Metodologia do Treino Desportivo: integração de fatores de rendimento no treino"
Paulo Luís, Treinador Adjunto de Futebol do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

17H30-19H:
"Psicologia: Causas, relações e implicações dos êxitos e fracassos desportivos em treino de alto rendimento"
Paulo Malico Sousa, Psicólogo do SCP
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

19H-20H:
Sessão de Encerramento.
Frederico Varandas, Presidente do SCP
José Manuel Constantino, Presidente do Comité Olímpico de Portugal
Miguel Albuquerque, Director Geral das Modalidades do SCP
Miguel Afonso, Vogal do Conselho Directivo para as Modalidades
Auditório Artur Agostinho – Estádio José Alvalade

ORGANIZATION: 

OFFICIAL PARTNER: 

MEDIA PARTNERS:  SPORTING TV 

PARTNERS:  