



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO

GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PAPEL DO TEAM MANAGER NA GESTÃO DE EQUIPAS DE
BASQUETEBOL**

SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

DANIEL CORREIA LOPES

JUNHO - 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO

GESTÃO DO DESPORTO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PAPEL DO TEAM MANAGER NA GESTÃO DE EQUIPAS DE
BASQUETEBOL**

SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

DANIEL CORREIA LOPES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RICARDO RODRIGUES

JUNHO - 2025

GLOSSÁRIO

ABL – Associação de Basquetebol de Lisboa

CNN – Clube Nacional de Natação

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPB – Federação Portuguesa de Basquetebol

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

SCP – Sporting Clube de Portugal

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TM – Team Manager

TMs – Team Managers

RESUMO

O presente relatório tem como principal objetivo descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado no Sporting Clube de Portugal, no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão. A intervenção centrou-se no acompanhamento das equipas sub-21 e sub-23 de basquetebol, através da função de Team Manager. Este processo teve como finalidade aplicar e desenvolver competências práticas em contexto profissional, contribuindo para o funcionamento logístico e organizacional das equipas, bem como refletir criticamente sobre os desafios e potencialidades desta função emergente.

O relatório estrutura-se em duas partes principais: uma primeira parte de enquadramento teórico, onde se explora o conceito de desporto, a evolução e complexidade da gestão do desporto, bem como o papel do Team Manager nas organizações atuais. Uma segunda parte dedicada à prática profissional, onde são descritas as funções desempenhadas, os contextos de atuação, os problemas enfrentados, as soluções implementadas e as estratégias de melhoria propostas.

Por fim, apresenta-se uma análise crítica do impacto do Team Manager na organização das equipas de formação e são deixadas recomendações para o futuro da função, nomeadamente a sua consolidação e valorização enquanto elemento-chave da estrutura desportiva.

PALAVRAS-CHAVE: Sporting Clube de Portugal; Gestão do Desporto; Team Manager; Basquetebol; Desporto.

ABSTRACT

This report aims to describe the activities carried out during the curricular internship at Sporting Clube de Portugal, within the scope of the Master's in Sport Management, offered by the Faculty of Human Kinetics in partnership with the Lisbon School of Economics and Management. The internship focused on supporting the under-21 and under-23 basketball teams through the role of Team Manager. The main goal was to apply and develop practical skills in a professional setting, contributing to the logistical and organizational functioning of the teams, while critically reflecting on the challenges and potential of this emerging role.

The report is structured in two main parts: the first provides a theoretical framework, exploring the concept of sport, the evolution and complexity of sport management, and the role of the Team Manager in contemporary organizations. A second part dedicated to professional practice, where the tasks performed, the contexts of action, the challenges encountered, the solutions implemented, and the proposed improvement strategies are described.

Finally, a critical analysis of the Team Manager's impact on the organization of youth teams is presented, along with recommendations for the future of the role, particularly its consolidation and recognition as a key element within the sports structure.

Keywords: Sporting Clube de Portugal; Sport Management; Team Manager; Basketball; Sport.

ÍNDICE

Glossário	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Agradecimentos	ix
1. Introdução	1
1.1. Caracterização geral do estágio	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Estrutura do relatório	3
2. Enquadramento da Prática Profissional.....	4
2.1. Macro contexto	4
2.1.1. Desporto.....	4
2.1.2. Gestão do Desporto	6
2.1.3. Do gestor desportivo ao Team Manager (TM).....	8
2.2. Contexto Institucional.....	12
2.2.1. História do Sporting Clube de Portugal.....	12
2.2.2. Missão, Visão e Valores	13
2.2.3. Instalações do Sporting Clube de Portugal.....	14
2.2.4. Órgãos Sociais do Sporting Clube de Portugal	15
2.2.5. Organização funcional modalidade basquetebol no Sporting Clube de Portugal.....	17
2.3. Contexto Legal	18
2.4. Contexto de natureza funcional	20
2.4.1. Team Managers no Sporting Clube de Portugal.....	20
3. Realização da Prática Profissional	23

3.1. Conceção, funções e tarefas.....	23
3.1.1. Tarefas Administrativas.....	23
3.1.2. Atividades de Planeamento e Organização	25
3.1.3. Tarefas de apoio ao Treino	27
3.1.4. Tarefas de apoio aos jogos (casa e fora).....	28
3.2. Desafios Operacionais e Organizacionais no Exercício da Função de TM...	33
3.3. Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário	35
3.4. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelo estagiário...	36
4. Dificuldades sentidas no processo de estágio.....	37
5. Conclusão e perspectivas futuras	38
6. Referências bibliográficas	40
7. Apêndices	45
Apêndice I – Modelo Folha excel roster com informações jogadores	45
Apêndice II – Atividade team building – Professor Tiago Santana	46
Apêndice III – Design T-shirts Campeões Sub23	47
Apêndice IV – Folha excel tamanho das t-shirts de campeão	48
Apêndice V – Nº Camisolas Jogadores	49
Apêndice VI – Folha excel de controlo de informações de jogadores	50
APÊNDICE VII – Do Jogo Tradicional ao Desporto Moderno: Uma Perspetiva Histórica	51

TABELA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ARENA MULTIDESPORTIVO.	14
FIGURA 2 – PAVILHÃO JOÃO ROCHA.....	15
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA SECÇÃO BASQUETEBPOL SPORTING CP.....	18

FIGURA 4 – EXEMPLO DE PLANEAMENTO SEMANAL.	25
FIGURA 5 – EXEMPLO DE PLANO DE JOGO (FORA).....	26
FIGURA 6 – ATIVIDADE DE TEAM BUILDING.	27
FIGURA 7 – SISTEMATIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.	32

AGRADECIMENTOS

A concretização deste relatório só se tornou possível graças ao apoio de um conjunto de pessoas, que, direta ou indiretamente, estiveram presentes ao longo de todo o percurso. A estes gostaria de prestar o meu agradecimento:

Em primeiro lugar, à minha família, à minha Mãe, ao meu Pai, aos meus Irmãos e à Mariana por todo o apoio, paciência e pelos conselhos prestados no decorrer do estágio.

Ao Professor Orientador Ricardo Rodrigues pela disponibilidade demonstrada, orientação e conselhos que, ao longo do estágio, foram determinantes para o desenvolvimento deste capítulo.

A todo o Staff do Sporting CP especialmente ao diretor desportivo Jorge Patinho, ao Coordenador e orientador Institucional João Vieira, aos Treinadores Miguel Minhava, Frederico Pinto e Paulo Reimão, ao Fisioterapeuta Joaquim Coelho e ao Preparador Físico Guilherme Pais, pela forma como me acolheram, pelo profissionalismo e pela oportunidade de integrar esta estrutura tão exigente e enriquecedora.

Aos jogadores, pelo respeito, pela confiança e pela forma genuína como me integraram no grupo, tornando o ambiente de trabalho mais leve, colaborativo e motivador.

Por fim e não menos importante, a todos os meus amigos e colegas, que de alguma forma, me ajudaram ao longo deste percurso, quer na partilha de informações, quer pelo apoio e motivação constante.

A todos eles, muito obrigado.

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório enquadra-se no âmbito do Trabalho Final de Mestrado (TFM) em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana (FMH), em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Este trabalho constitui o culminar do percurso académico, representando o último desafio antes da transição para o mercado de trabalho.

O presente relatório tem como finalidade relatar e evidenciar o percurso e as atividades desenvolvidas durante o meu estágio profissionalizante realizado no Sporting Clube de Portugal, na função de Team Manager (TM) das equipas Sub-23 (Equipa B) e Sub-21 de Basquetebol masculino. Este estágio decorreu entre os meses de setembro de 2024 e junho de 2025, e permitiu-me consolidar e aplicar, em contexto real, os conhecimentos teóricos e as competências práticas adquiridas ao longo do mestrado, nomeadamente nas áreas de planeamento, organização e gestão de atividades e recursos no âmbito do desporto.

A escolha por realizar o estágio no Sporting Clube de Portugal foi motivada pela vontade de integrar uma estrutura de referência no panorama desportivo nacional, reconhecida pela sua aposta na formação e pelo rigor na gestão das suas equipas. Este contexto revelou-se particularmente enriquecedor, permitindo-me acompanhar de perto a complexidade da função de TM e compreender a sua relevância para o sucesso organizacional das equipas, especialmente em escalões de transição como os Sub-23 e Sub-21.

Assim, a par da execução das tarefas práticas, este relatório também procura dar resposta à seguinte questão de investigação: *Qual o impacto da função de Team Manager na organização e desempenho das equipas de formação num clube profissional?* Para tal, foi adotada uma abordagem metodológica centrada na observação direta, na participação ativa e na análise documental, complementada por registos diários.

1.1. Caracterização geral do estágio

De forma a dar sequência ao término do mestrado e a cumprir os meus objetivos profissionais, optei por realizar um estágio curricular em vez de elaborar uma dissertação teórica. Acredito que a experiência prática, aliada ao contacto direto com a realidade do setor desportivo, representa uma mais-valia neste momento da minha formação. Esta

decisão permitiu-me integrar o dia a dia de uma estrutura profissional, aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e desenvolver competências essenciais num ambiente real de trabalho.

Com o objetivo de integrar um clube e vivenciar o funcionamento interno de uma organização desportiva, iniciei uma fase de pesquisa e contacto com diferentes entidades. Surgiu a oportunidade de estabelecer contacto com o coordenador Técnico da modalidade de Basquetebol do Sporting CP, João Vieira, o que possibilitou a formalização do estágio.

O SCP, revelou-se o contexto ideal para aplicar e desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, na função de TM das equipas masculinas Sub-21 e Sub-23 de Basquetebol, a qual proporcionou uma experiência super enriquecedora nas áreas da gestão logística, apoio técnico-operacional, organização e planeamento desportivo, bem como o acompanhamento direto da realidade competitiva de uma equipa de alto rendimento

O estágio decorreu nas instalações do Sporting CP, nomeadamente no Multidesportivo, no Pavilhão João Rocha e em Pavilhões escolares com os quais o clube mantém protocolos. Dada a natureza da função de Team Manager, o estágio incluiu ainda deslocações a pavilhões de equipas visitantes, acompanhando as equipas em jogos fora de casa.

Do ponto de vista metodológico, o presente relatório enquadra-se numa abordagem de natureza qualitativa e descritiva, sustentada na observação direta, na participação ativa nas atividades desenvolvidas ao longo do estágio e na reflexão crítica sobre a prática profissional. A recolha de informação decorreu do acompanhamento diário das equipas Sub-21 e Sub-23 de Basquetebol, do contacto permanente com a equipa técnica e com os restantes intervenientes do processo desportivo, bem como do registo sistemático das tarefas, procedimentos e situações vivenciadas no contexto real de trabalho.

1.2. Objetivos

De acordo com as Normas Regulamentares do Mestrado em Gestão do Desporto (Capítulo V, Secção V.1, Artigo 19.º), o estágio curricular tem como objetivos gerais:

- O conhecimento da estrutura e da dinâmica das organizações de desporto;
- A vivência dos processos de gestão nas organizações de desporto;

- A oportunidade de experimentarem e viverem novas situações no domínio da organização e gestão das práticas de desporto;
- A possibilidade de participarem nos processos de conceção, planeamento, execução e controlo de projetos;
- O contacto com outros profissionais que possam contribuir, pelo seu conhecimento e experiência, para a sua formação.

Antes do início do estágio, em articulação com o orientador do Sporting Clube de Portugal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Aprofundar conhecimentos sobre a gestão operacional de uma equipa desportiva, compreendendo as dinâmicas internas e externas necessárias para o bom funcionamento de uma equipa de alto rendimento;
- Desenvolver competências na organização e planificação logística de treinos e jogos;
- Adquirir experiência prática na gestão de equipas, desde a coordenação de recursos até à comunicação eficaz com atletas, equipa técnica, direção e outros intervenientes, fomentando a integração e o alinhamento entre todas as partes;
- Fomentar capacidades de resolução de problemas em contextos de pressão, adaptando soluções rápidas e eficazes para desafios imprevistos;
- Melhorar a capacidade de trabalhar em equipa e de adaptação a cenários dinâmicos, típicos do desporto de alta competição;
- Desenvolver habilidades de liderança e tomada de decisão.

1.3. Estrutura do relatório

O relatório está organizado em quatro capítulos, estruturados de forma lógica e progressiva para proporcionar uma visão clara e completa da experiência como TM no Sporting CP. Os capítulos estão definidos na seguinte ordem:

- I. Enquadramento da prática Profissional
- II. Realização da Prática Profissional
- III. Dificuldades sentidas durante o processo
- IV. Conclusão e perspectivas futuras

2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

2.1. MACRO CONTEXTO

De forma a compreender e a contextualizar as atividades desenvolvidas durante o estágio no Sporting CP, é essencial recorrer à literatura existente sobre áreas-chave como Desporto, Gestão do Desporto e Team Manager.

2.1.1. Desporto

O conceito de desporto é multidimensional, integrando diversas dimensões da atividade humana. A definição proposta pelo Conselho da Europa (1992), através da Carta Europeia do Desporto, corrobora essa diversidade ao descrever o desporto como “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.” Esta visão ampla é complementada pelo Comité Olímpico de Portugal (2015, p.6), que defende o desporto como um espaço inclusivo, acessível a todos, “sem discriminação de idade, género, capacidades ou limitações de ordem física ou psíquica”, reconhecendo o direito de cada um a expressar o seu potencial de performance.

De forma geral, “o desporto envolve movimento corporal intencional, dimensão lúdica (jogo), superação da performance em contexto de competição, regulação através de instituições próprias e com base em valores sociais e humanos” (Soares, 2019, p.62). Trata-se, por isso, de um fenómeno complexo, cuja análise requer uma abordagem multidisciplinar, incorporando contributos da sociologia, psicologia, economia, direito, medicina, cultura e outras ciências humanas (Mangra, Mangra & Stanciu, 2015, p. 213).

O movimento corporal, elemento central do desporto, traduz-se num dispêndio de energia orientado para objetivos específicos. Se, por um lado, o desporto mantém a sua componente lúdica, por outro tem vindo a reforçar o seu carácter profissional e agonístico, centrado na superação, na performance e na competição regulada. A dimensão agonística, como refere Soares (2019, p. 62), implica rivalidade e procura sistemática de melhores resultados, num quadro de institucionalização que enquadra as práticas em estruturas formais, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Ainda assim, importa destacar que o desporto, para além da sua vertente performativa, deve ser compreendido como um bem social e de interesse público. A sua prática inclusiva contribui significativamente para o bem-estar físico e psicológico, para a coesão social e para o reforço do sentimento de pertença a uma comunidade. Esta perspetiva é reforçada pelo Comité Olímpico de Portugal (2015), que reconhece o desporto como um fator determinante na redução dos encargos com a saúde e com as prestações sociais, especialmente quando promovido de forma preventiva e estruturada.

Para além dos benefícios físicos e sociais, o desporto assume também um papel relevante na educação e no desenvolvimento de jovens. Quando orientada de forma pedagógica, a prática desportiva potencia competências como responsabilidade, concentração, cooperação e superação, todas elas essenciais e transferíveis para outros contextos da vida pessoal e profissional (Soares, 2019, p. 71). Esta função educativa é particularmente evidente nos escalões de formação, onde o desporto se entrelaça com valores pedagógicos estruturantes.

Adicionalmente, o desporto configura-se como um fenómeno cultural e emocional de grande impacto. A sua força reside na capacidade de gerar identificação simbólica com clubes, atletas e modalidades, promovendo ideais de pertença e superação. Esta relação é frequentemente alimentada por uma “paixão irracional pela competição e pelas equipas e atletas de alto rendimento” (Soares, 2019, p. 71), transformando o desporto num verdadeiro espetáculo social e económico. Os atletas, ao tornarem-se ícones mediáticos, elevam o valor simbólico e comercial das organizações desportivas.

Neste sentido, a gestão do desporto não pode limitar-se a garantir a execução de tarefas técnicas ou operacionais. Deve, sim, compreender e valorizar as múltiplas dimensões que o desporto mobiliza, física, social, educativa, simbólica e económica. Cabe aos profissionais da área criar experiências autênticas, sustentadas numa visão estratégica que respeite os valores e a identidade do clube, dos atletas e da comunidade. Esta exigência remete-nos diretamente para a necessidade de uma abordagem de gestão especializada e contextualizada, capaz de responder à complexidade crescente do fenómeno desportivo, tema explorado na secção seguinte.

2.1.2. Gestão do Desporto

A crescente complexidade do desporto enquanto fenómeno social, educativo e económico exige, inevitavelmente, uma abordagem de gestão específica, capaz de responder às suas múltiplas dimensões. Neste enquadramento, emerge a Gestão do Desporto como um campo autónomo e interdisciplinar, resultante da combinação de dois domínios distintos, mas complementares: o conhecimento específico do desporto e os princípios e práticas da gestão.

Esta articulação de saberes traduz-se numa definição alargada e dinâmica do campo, na qual Chelladurai (1994, p. 15), destaca a gestão do desporto como “a coordenação de recursos, tecnologias, processos, pessoal e contingências situacionais para a produção e troca eficiente de serviços desportivos”, enfatizando não só as funções clássicas da gestão – planear, organizar, liderar e avaliar, mas também o desempenho de papéis interpessoais, informativos e decisórios. Complementarmente, Tataru (2020) realça a importância da cooperação com os stakeholders e da mobilização de recursos-chave para alcançar os objetivos organizacionais e desportivos.

Como prática transversal, a gestão tem vindo a ganhar centralidade no mundo contemporâneo. Lopes (2017) destaca que a gestão é uma competência essencial no atual conceito de cidadania, implicando a capacidade de analisar contextos, traçar objetivos e avaliar estratégias. No domínio desportivo, essa transversalidade ganha ainda maior relevo, exigindo uma abordagem multidisciplinar que articule saberes tão diversos como economia, marketing, engenharia, direito ou recursos humanos com os conhecimentos técnicos da modalidade.

É nesse sentido que Pires e Sarmiento (2001) descrevem a gestão do desporto como um “híbrido cultural”. Esta expressão sublinha que a disciplina não possui uma matriz única, resultante da convergência e integração de conhecimentos provenientes de diversas ciências, como a economia, a sociologia, o direito e as ciências do desporto, sendo essencialmente contextual e situada. Para estes autores, gerir no desporto é gerir pessoas, sistemas e organizações com objetivos, culturas e constrangimentos próprios, o que reforça a ideia de que a eficácia não depende apenas da aplicação técnica dos princípios da gestão, mas da sua adequação às especificidades do contexto.

A exigência de adaptação é uma constante. Lopes e Pires (2004) sublinham que a evolução da gestão desportiva acompanha a própria complexidade da sociedade, sendo necessário articular teoria e prática. A mera contemplação teórica, sem ligação ao terreno, revela-se insuficiente. Por isso, urge repensar os modelos formativos e operacionais dos gestores desportivos, tendo em conta os novos desafios colocados pelas realidades organizacionais contemporâneas.

O papel do gestor desportivo varia consoante a estrutura e os objetivos da entidade em que se insere. Segundo Tataru (2020), estas figuras podem assumir diversas designações e responsabilidades, de diretor-geral a gestor técnico, dependendo do segmento de atividade em que operam. Já Woldeyes, Mengistu e Tadesse (2025) demonstram empiricamente o impacto das boas práticas de gestão estratégica, nomeadamente liderança, formulação de objetivos e gestão de recursos humanos, no desempenho competitivo de clubes, mesmo em contextos com recursos limitados.

Esta complexidade reflete-se, também, no papel do desporto nas políticas públicas. Chalip (2006) identifica cinco áreas fundamentais para a sua valorização social: saúde, desenvolvimento comunitário, inclusão, orgulho nacional e dinamização económica. A forma como o desporto é gerido influencia diretamente o seu contributo nestas esferas, justificando a relevância crescente da gestão desportiva enquanto campo de investigação e intervenção.

Ainda que beneficie de contributos interdisciplinares, a gestão do desporto constitui uma área de intervenção com identidade própria, cuja eficácia depende da adaptação às singularidades do setor. Lopes e Pires (2004) alertam para os riscos de aplicar modelos empresariais generalistas a realidades desportivas, salientando que esta área exige uma “tecnologia própria” e uma leitura contextualizada do fenómeno desportivo. Essa especificidade está espelhada nas seis dimensões identificadas pelos mesmos autores: polissemia do termo, contextualização, hibridismo científico, tecnologias específicas, diversidade de níveis e variedade de âmbitos de intervenção.

A diversidade de abordagens à gestão do desporto em diferentes regiões do mundo reforça a importância da contextualização. Enquanto os EUA desenvolveram um modelo centrado na profissionalização e no negócio, através de ligas como a NBA e a MLB, a Europa priorizou modelos de intervenção pública e inclusão, como o “Desporto para

Todos”. Este contraste mostra como a gestão do desporto se molda a partir das prioridades sociopolíticas de cada região.

Neste sentido, Jaekel (2017) oferece um estudo comparativo relevante, evidenciando como as políticas Sport-for-All em países como China, Austrália ou EUA visam a promoção da saúde, a inclusão e o turismo. No entanto, o autor identifica também desafios estruturais, como a ambiguidade de objetivos ou a dificuldade de articulação com organizações não lucrativas, fatores que exigem uma gestão sensível à realidade local e às suas dinâmicas.

Esta análise comparativa permite também refletir sobre o percurso da gestão desportiva em Portugal. Após a Revolução de 25 de Abril, o país passou de uma lógica educativa e associativa para uma estratégia mais institucional, marcada pela criação de políticas públicas e pela profissionalização das estruturas. É neste contexto que surgem novas funções como a de Team Manager (TM), integrando-se na resposta às exigências crescentes de organização, eficácia e articulação entre departamentos.

Como recordam Mangra, Mangra e Stanciu (2015), o desporto profissional atual tem profundas implicações sociais, económicas e políticas. A consolidação da gestão desportiva como área científica desde os anos 80 contribuiu para o surgimento de disciplinas próprias, como o marketing e o direito do desporto, bem como para a criação de associações e revistas especializadas, como a *European Association for Sport Management* ou a *North American Society for Sport Management*. Este processo de afirmação académica e prática da gestão do desporto lançou as bases para o aparecimento de novos perfis profissionais, mais especializados e ajustados às exigências do setor.

Neste contexto, e à luz da literatura analisada, conclui-se que a crescente complexidade organizacional do setor desportivo tem impulsionado o aparecimento de novas figuras profissionais, como o Team Manager (TM). Esta função, cada vez mais valorizada nos contextos profissionais, será explorada em maior detalhe na secção seguinte.

2.1.3. Do gestor desportivo ao Team Manager (TM)

Antes de aprofundar a função do TM, importa distinguir a sua esfera de atuação da do gestor desportivo num sentido lato. Embora o TM seja, por definição, um gestor desportivo, a sua função distingue-se pela ênfase na operacionalização diária e na

articulação entre departamentos, atletas e direção. Em contraste, o gestor desportivo pode atuar em níveis mais estratégicos ou diretivos, supervisionando políticas, estruturas e processos, sem necessariamente intervir diretamente na gestão quotidiana das equipas. Esta distinção evidencia como a gestão se concretiza no terreno, transformando princípios teóricos em práticas operacionais essenciais para o funcionamento eficaz das equipas.

Entre as múltiplas funções que a gestão do desporto abrange, destaca-se, cada vez mais, o papel do TM, cuja intervenção direta nas equipas representa uma expressão prática das exigências organizacionais e operacionais identificadas anteriormente. Aprofundar esta função é essencial para compreender como a gestão se concretiza no terreno. Como referem Correia e Biscaia (2021, p. 22), “a gestão do desporto é mais do que a mera aplicação de princípios gerais de gestão. Se a gestão do desporto se posiciona como uma área distinta, é porque leva a sério a possibilidade de haver aspetos distintivos neste novo campo”. Um desses aspetos distintivos é precisamente o surgimento de funções específicas, como a de TM, cuja relevância tem vindo a crescer nas organizações desportivas.

Nesse sentido, a emergência da função de gestor desportivo responde à necessidade de especialização e à crescente complexidade das estruturas desportivas. Segundo Mangra et al. (2015, p. 214), “foi sentida a necessidade de pessoal especializado capaz de gerir estruturas desportivas, o que levou à criação de uma nova profissão: a de gestor desportivo”, com o propósito de assegurar uma gestão eficaz e contextualizada. A revisão sistemática de Pereira, Gonçalves e Ferreira (s.d.), que analisou 39 estudos desde 2000, identificou um conjunto de competências essenciais para o perfil do gestor desportivo, nomeadamente: liderança, comunicação, planeamento, organização, gestão de recursos humanos, resolução de problemas, trabalho em equipa, responsabilidade, integridade, profissionalismo e foco nos objetivos.

A estas competências somam-se outras, como a adaptabilidade, a criatividade, a aprendizagem contínua, o domínio informático e o conhecimento de línguas estrangeiras, indispensáveis em diferentes níveis de responsabilidade, desde cargos diretivos até funções operacionais como a de TM. Estes dados reforçam a ideia de que a gestão desportiva deve ser entendida como uma prática multidimensional, profundamente enraizada no contexto onde ocorre. Como sublinham Pires e Lopes (2001), é fundamental

ajustar o perfil do gestor à tipologia da organização, às exigências da modalidade e ao ecossistema institucional onde esta se insere.

No terreno, a gestão desportiva traduz-se numa variedade de funções, que vão da estratégia à operação. É precisamente nesse intervalo que se posiciona o TM, cuja função articula a dimensão logística, o apoio direto aos atletas e a ponte entre os diferentes departamentos técnicos e administrativos. Ciftçi e Mirzeoğlu (2014) enfatizam que mais do que saber “o que faz” um gestor, é determinante compreender “o que deve fazer”. Os autores apontam quatro eixos essenciais à prática do gestor desportivo, nomeadamente tomada de decisão, qualidades pessoais, conhecimento técnico e relações interpessoais, todos eles centrais na atuação quotidiana de um TM.

Esta visão aproxima-se da perspectiva de Glaser, Fourné e Elfring (2015), que classificam o TM como um gestor intermédio, posicionado entre os níveis estratégicos e operacionais. Este profissional assegura a mediação e execução das decisões da gestão de topo, traduzindo objetivos estratégicos em ações concretas e coordenando os recursos necessários. No campo desportivo, esta mediação torna-se visível na forma como o TM interage com atletas, treinadores, direção e restantes serviços de apoio.

A gestão operacional de recursos humanos, em particular, é apontada por vários autores como uma competência-chave do TM. Almeida (2011), Mangra et al. (2015) e Woldeyes et al. (2025) destacam que a capacidade de gerir pessoas seja em treinos, competições ou tarefas administrativas, é determinante para a eficácia do cargo. No entanto, importa reconhecer que a função de TM pode assumir diferentes designações consoante o clube, a modalidade ou o país. Termos como “Diretor de equipa” ou “Seccionista” são utilizados para descrever funções semelhantes, ainda que com enquadramentos institucionais distintos.

Essa diversidade de designações pode, como referem Parnell et al. (2022), gerar ambiguidade funcional, dificultando a delimitação precisa das responsabilidades associadas ao cargo. Os mesmos autores analisam a figura do Diretor Desportivo como elo de ligação entre o balneário e a direção, o que, embora em patamar hierárquico distinto, reflete a posição de charneira também ocupada pelo TM. Ainda que este não exerça funções diretivas formais, atua como figura de estabilidade e coordenação, assegurando o alinhamento entre os diferentes intervenientes.

Neste sentido, o TM assume um papel cada vez mais estruturante na arquitetura das organizações desportivas, posicionando-se como um agente de operacionalização estratégica. Como sublinha Almeida (2011), a missão do TM é responder às necessidades das equipas em matéria de gestão, articulando os vários departamentos técnicos e hierárquicos do clube. Esta missão configura uma evolução natural do setor, marcada pela profissionalização das funções e pela necessidade de respostas eficazes e coordenadas no quotidiano das equipas.

Os estudos de Almeida (2011), Santos (2019), Silva (2024) e Menezes (2023) reforçam esta visão, descrevendo o TM como um elemento de suporte logístico, administrativo e operacional. A sua atuação garante a funcionalidade do dia a dia das estruturas formativas e competitivas, servindo de base ao sucesso coletivo. Apesar de poderem existir nuances entre clubes e contextos, estes autores identificam um núcleo comum de competências, onde se destacam a organização, a proatividade, a atenção ao detalhe, o domínio de ferramentas digitais e a colaboração em equipas multidisciplinares.

Além disso, a comunicação eficaz, tanto vertical com a direção e os atletas como horizontal com os diferentes departamentos, revela-se uma competência crítica. Esta competência está intimamente ligada à resiliência emocional perante imprevistos e à capacidade de gerir a pressão associada ao calendário competitivo. A estas dimensões, Menezes (2023) acrescenta a importância da autonomia e da versatilidade, especialmente em torneios ou deslocações internacionais. Já Santos (2019) enfatiza o papel do Team Manager no acompanhamento emocional e comportamental de atletas mais jovens, demonstrando que esta função pode igualmente incorporar uma componente pedagógica.

Estudos sobre resiliência coletiva em equipas desportivas sustentam esta perspetiva. A investigação tem demonstrado que a coesão do grupo, a clareza na comunicação e a capacidade de enfrentar adversidades constituem pilares fundamentais para o funcionamento eficaz das equipas (Morgan et al., 2013; Fletcher et al., 2017). A liderança transformacional e a qualidade das relações interpessoais no seio da equipa, nomeadamente entre treinador, staff técnico e atletas, revelam-se determinantes para a construção de ambientes resilientes (Karayel, Adilogullari e Senel, 2024). Em conjunto, estas evidências reforçam o papel do Team Manager como um elemento versátil,

comunicativo e resiliente, capaz de promover estabilidade emocional e coesão funcional no dia a dia da equipa.

Do ponto de vista funcional, os estudos de Almeida (2011), Santos (2019), Silva (2024) e Menezes (2023) convergem na identificação de quatro grandes áreas de atuação do TM:

- Administração e documentação – Organização de exames médico-desportivos, inscrições federativas, monitorização de lesões, ativação de seguros, gestão de sanções e castigos, bem como preparação de documentos oficiais e convocatórias.
- Planeamento logístico – Agendamento e organização de treinos, jogos e deslocações, elaboração de planos semanais e comunicação com os diferentes departamentos operacionais (nutrição, psicologia, medicina, entre outros).
- Acompanhamento e supervisão – Presença regular nos treinos e jogos, controlo de presenças, registo do desempenho dos atletas, resolução de imprevistos em tempo real e contacto com estruturas académicas, especialmente no caso de atletas residentes.
- Mediação institucional – Articulação entre equipa técnica e direção, apoio à comunicação com clubes adversários, árbitros e delegados, e colaboração na construção de um ambiente profissional, coeso e disciplinado.

A partir desta análise, compreende-se que a função de TM ultrapassa em muito o papel de mero “executante de tarefas”. Trata-se de uma figura transversal, com forte influência na eficácia e na estabilidade da equipa. Apesar de, muitas vezes ter uma função “invisível”, a sua ação revela-se determinante para o cumprimento dos objetivos desportivos, sendo um verdadeiro pilar operativo da organização.

2.2. Contexto Institucional

2.2.1. História do Sporting Clube de Portugal

O Sporting Clube de Portugal (SCP) foi fundado oficialmente a 1 de julho de 1906, por iniciativa de José Alfredo Holtreman Roquette, mais conhecido por José Alvalade. Descontente com a vertente recreativa do Campo Grande Football Club, José Alvalade propôs a criação de um clube verdadeiramente desportivo e ambicioso, que fosse, nas

suas palavras, “um grande clube, tão grande como os maiores da Europa” (Sporting Clube de Portugal, s.d.).

Ao longo das décadas, consolidou-se como uma das instituições desportivas mais relevantes do país, apostando fortemente na formação e na inovação organizacional. A criação da Academia Sporting, em 2002, representou um marco na aposta na formação de jovens atletas, consolidando o clube como referência nacional e internacional. Atualmente, o SCP identifica-se como a maior potência desportiva nacional, com presença em mais de 50 modalidades e uma estrutura altamente profissionalizada, que integra centenas de atletas, treinadores e staff técnico e administrativo (Sporting Clube de Portugal, s.d.).

No contexto do basquetebol, o mesmo integra o ecletismo do Sporting Clube de Portugal desde 1927, tendo conhecido diferentes fases de afirmação e reestruturação. Após um período de grande sucesso competitivo nas décadas de 1950 e 1980, a modalidade foi descontinuada em 1995, regressando em 2012 com um modelo organizacional autónomo. Esta nova abordagem, ainda vigente, tem permitido maior agilidade e eficácia na gestão da secção, assumindo particular relevância na articulação entre escalões de formação e competição. Esta trajetória espelha não só a tradição da modalidade no clube, como também a sua adaptação às exigências contemporâneas da gestão desportiva (Lopes & Pires, 2004; Hsiung, Aslan & Hsiang-Yu, 2019).

2.2.2. Missão, Visão e Valores

A identidade do Sporting Clube de Portugal assenta numa visão estratégica clara, expressa desde a sua fundação: “Queremos que o Sporting CP seja um grande clube, tão grande como os maiores da Europa.” (Sporting Clube de Portugal, s.d.)

Para concretizar esta visão, o clube define como missão: “Alcançar a excelência desportiva, sendo a referência na formação de atletas e no desenvolvimento humano.” (Sporting Clube de Portugal, s.d.)

Esta missão é sustentada por um conjunto de valores fundamentais que orientam a ação dos diferentes agentes do clube e moldam a sua cultura organizacional: Solidariedade, Ética, Responsabilidade, Exigência e Superação.

Complementarmente, o clube estrutura-se em torno de cinco pilares estratégicos que definem a sua identidade e guiam as suas práticas: Formação, Sócios, Ecletismo, Referência histórica e Sustentabilidade. (Sporting Clube de Portugal, s.d.)

Estes pilares reforçam o compromisso do Sporting CP com o desenvolvimento de um projeto desportivo que valoriza não apenas os resultados competitivos, mas também a formação integral dos seus atletas e a ligação duradoura com a sua massa associativa.

2.2.3. Instalações do Sporting Clube de Portugal

O Sporting CP dispõe de um conjunto de infraestruturas desportivas, que refletem o compromisso do clube com o desenvolvimento das modalidades. No âmbito da prática do Basquetebol, os principais espaços utilizados são o Multidesportivo, o Pavilhão João Rocha e pavilhões da câmara e escolas, com protocolo com o SCP.

O “Multidesportivo Sporting”, localizado junto ao Estádio José Alvalade, é uma instalação polivalente composta por cinco pisos, vocacionada para atletas de competição e para o público em geral. Neste espaço coexistem modalidades como natação, polo aquático, trampolins, ginástica, tiro com arco, desportos de combate e xadrez, entre outras. No piso superior, o pavilhão polivalente serve como local de treino para várias modalidades coletivas. (Sporting Clube de Portugal, s.d.)



FIGURA 1 – ARENA MULTIDESPORTIVO

O Pavilhão João Rocha é a principal infraestrutura desportiva coberta do clube e representa a concretização de um desejo histórico da massa associativa leonina.

Resultante do projeto solidário *Missão Pavilhão*, lançado para envolver os sócios na construção de um novo espaço para as modalidades, esta instalação foi inaugurada a 21 de junho de 2017, junto ao Estádio José Alvalade. Cumpre os requisitos regulamentares para todas as modalidades coletivas de pavilhão e está equipado com tecnologia avançada de vídeo e multimédia. O espaço integra ainda três campos de futebol de cinco, um auditório para eventos e o passeio da Fama em homenagem às glórias do clube. Este complexo faz parte integrante da chamada Cidade Sporting, funcionando como símbolo de identidade, memória e futuro do ecletismo leonino (Sporting Clube de Portugal, s.d.).



FIGURA 2 – PAVILHÃO JOÃO ROCHA

Além destas infraestruturas principais, a secção de basquetebol utiliza também pavilhões escolares com os quais o clube mantém acordos de cedência, assegurando assim uma maior disponibilidade de espaços para treinos e competições, especialmente nos escalões de formação.

2.2.4. Órgãos Sociais do Sporting Clube de Portugal

De acordo com os Estatutos do Sporting CP (versão consolidada, junho de 2018), os órgãos sociais do clube são:

- Assembleia Geral, a respetiva Mesa e o seu Presidente;
- Conselho Diretivo e o seu Presidente;
- Conselho Fiscal e Disciplinar.

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo, cabendo-lhe aprovar as decisões mais relevantes da vida associativa. É composta por um presidente, um vice-presidente e três secretários, eleitos entre os sócios com maior antiguidade. Compete-lhe convocar reuniões, proclamar os eleitos para os respetivos cargos e praticar todos os atos estatutariamente definidos.

O Conselho Diretivo é o órgão colegial de administração e governação do clube. Composto por um presidente, vice-presidentes e vogais, tem como missão definir e implementar a política desportiva e associativa do SCP, gerir recursos financeiros, representar o clube nos diversos organismos federativos e associativos, promover a comunicação institucional e assegurar a execução das deliberações tomadas em Assembleia Geral. De acordo com os estatutos, pelo menos dois terços dos seus membros devem ter entre 15 e 20 anos de inscrição ininterrupta como sócios efetivos. Este modelo de governação, baseado numa lógica de continuidade e proximidade ao universo associativo do clube, enquadra-se nas práticas mais tradicionais do desporto português, refletindo uma identidade institucional própria.

O Conselho Fiscal e Disciplinar, por sua vez, é o órgão responsável pela fiscalização da gestão administrativa e financeira, bem como pela emissão de pareceres sobre propostas orçamentais, relatórios de contas e demais matérias relevantes. Compete-lhe também acompanhar os atos do Conselho Diretivo e sinalizar eventuais irregularidades que comprometam a integridade e a sustentabilidade da instituição.

Estes órgãos são ainda apoiados por outros elementos fundamentais, como a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, o secretário da sociedade e o representante para as relações com o mercado, assegurando uma gestão transparente e alinhada com as boas práticas institucionais.

No caso concreto das modalidades, neste caso de basquetebol, estas estruturas superiores garantem o suporte institucional e estratégico necessário para o funcionamento da secção, assegurando a articulação entre as direções técnicas, os departamentos operacionais e os princípios gerais do clube. A política desportiva definida pelo Conselho Diretivo, bem como os mecanismos de fiscalização e representação, influenciam diretamente o planeamento, os recursos e os objetivos traçados para as equipas de formação e competição da modalidade.

2.2.5. Organização funcional modalidade basquetebol no Sporting Clube de Portugal

A modalidade de Basquetebol do SCP apresenta uma estrutura organizacional bem definida, orientada para uma coordenação eficaz entre os diferentes escalões e áreas de atuação. Esta organização permite assegurar o bom funcionamento das equipas e o desenvolvimento progressivo dos atletas ao longo das várias etapas da formação.

Como representado abaixo na Figura 3, no topo da estrutura encontra-se o Vogal das Modalidades, que supervisiona a Direção Técnica e Operacional das Modalidades (DTOM), composta por um Diretor Técnico e um Coordenador Técnico. Ambos articulam diretamente com o Coordenador Geral da Modalidade, responsável pela supervisão global da secção de basquetebol.

A estrutura divide-se em dois polos principais - formação masculina e formação feminina - cada um com a sua direção específica:

A formação masculina é liderada por um Diretor da Formação Masculina, com apoio direto dos Subcoordenadores da Formação Masculina, que acompanham os escalões competitivos (Sub-13M a Sub-23M).

A formação feminina segue uma lógica idêntica, com um Diretor da Formação Feminina e uma Subcoordenadora da Formação Feminina, responsável pelos escalões Sub-13F a Sub-22F.

A ligação administrativa e logística de ambas as formações é assegurada de forma transversal pelos dois Secretários Técnicos, que prestam apoio tanto à formação masculina como à feminina. Estes profissionais assumem tarefas como inscrição de atletas, gestão documental, comunicação federativa e apoio à organização dos jogos.

Existe ainda um polo dedicado ao Minibasquetebol, coordenado por dois responsáveis (masculino e feminino), que acompanham os escalões de iniciação, Baby Basket, Mini 8, Mini 10 e Mini 12, desempenhando um papel fundamental na introdução à prática da modalidade e na formação de base.

Esta organização funcional permite uma gestão eficaz e adaptada às necessidades de cada escalão, promovendo o acompanhamento contínuo dos atletas e treinadores em todas as etapas do processo formativo. Além disso, sustenta o projeto desportivo do clube, orientado para o desenvolvimento progressivo dos jogadores, com vista à sua integração

futura na equipa principal. Nesse modelo, os atletas mais promissores são gradualmente integrados em escalões superiores, mesmo antes de atingirem a idade correspondente, com o objetivo de acelerar o seu desenvolvimento técnico, físico e competitivo. Esta estratégia permite-lhes enfrentar desafios acrescidos e amadurecer mais rapidamente em contextos de maior exigência.

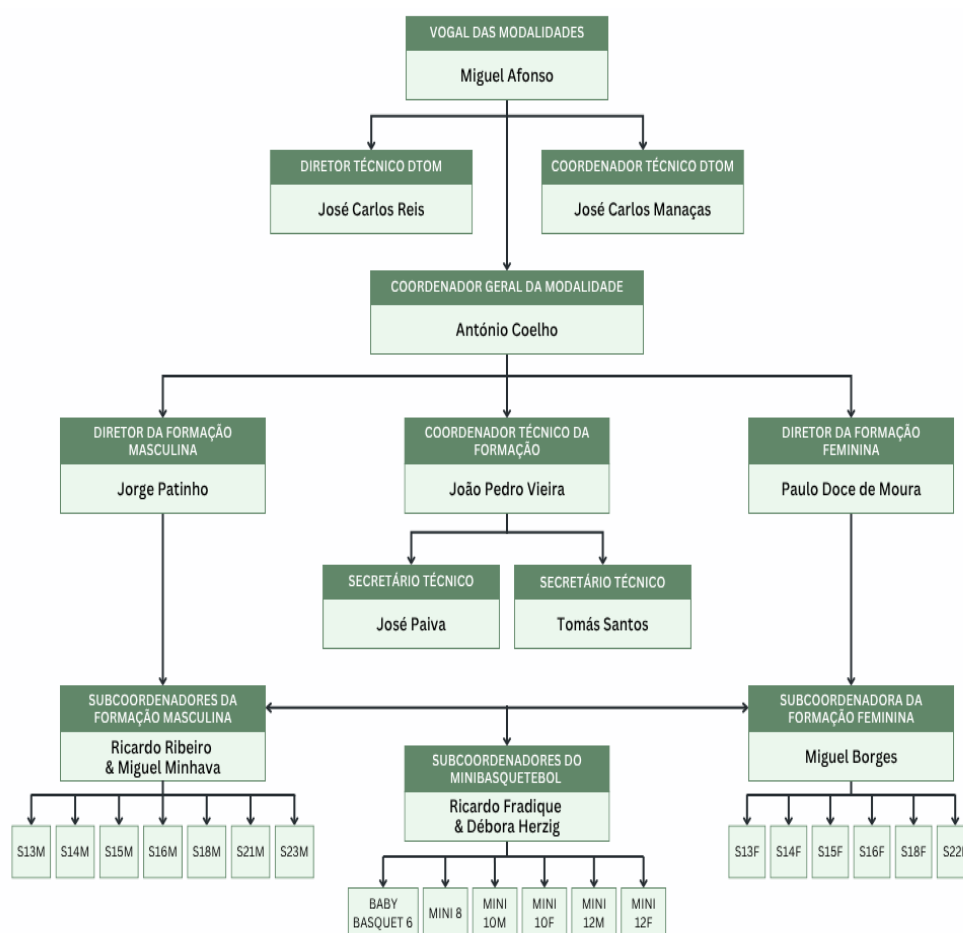


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA SECÇÃO BASQUETEBOL SCP. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

2.3. Contexto Legal

O desporto, enquanto fenómeno de interesse público e direito fundamental dos cidadãos, encontra-se juridicamente enquadrado por um conjunto de instrumentos legislativos que visam assegurar a sua promoção, organização e regulação.

Entre os principais instrumentos legais destaca-se a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), aprovada pela Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, que estabelece

os princípios orientadores da política desportiva nacional. Dentre os seus artigos mais relevantes para o contexto do presente relatório, salientam-se os seguintes:

O Artigo 2.º consagra os princípios da universalidade e da igualdade, estabelecendo que “1 - Todos têm direito à atividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual. 2 - A atividade física e o desporto devem contribuir para a promoção de uma situação equilibrada e não discriminatória entre homens e mulheres.”

O Artigo 3.º refere-se ao princípio da ética desportiva, determinando que:

“1 - A actividade desportiva é desenvolvida em observância dos princípios da ética, da defesa do espírito desportivo, da verdade desportiva e da formação integral de todos os participantes. 2 - Incumbe ao Estado adotar as medidas tendentes a prevenir e a punir as manifestações antidesportivas, designadamente a violência, a dopagem, a corrupção, o racismo, a xenofobia e qualquer forma de discriminação. 3 - São especialmente apoiados as iniciativas e os projetos, em favor do espírito desportivo e da tolerância”.

Por fim, o Artigo 26.º define o conceito de clube desportivo como:

“1 - São clubes desportivos 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. 2 - Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos”.

Além da legislação nacional e dos regulamentos federativos, o Sporting Clube de Portugal rege-se ainda pelos seus próprios estatutos internos.

De acordo com o Artigo 2º (Natureza):

“O SPORTING CLUBE DE PORTUGAL é um clube desportivo, constituído como pessoa coletiva de direito privado e declarado de utilidade pública pelo seu contributo em prol do desporto, sendo vedadas, na sua atividade e nas suas instalações, manifestações de natureza político-partidária e de proselitismo religioso”

(Estatutos Sporting Clube de Portugal, 2018, p.1).

Segundo o Artigo 3 (Âmbito):

“1 – O SPORTING CLUBE DE PORTUGAL 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. 2 – No SPORTING CLUBE DE PORTUGAL não se faz distinção de ascendência, género, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social, sendo únicos critérios de qualificação dos sócios a respetiva antiguidade, os galardões atribuídos e a contribuição que derem ao Clube.”

(Estatutos Sporting Clube de Portugal, 2018, p.1).

De acordo com o Artigo 5º (Fins):

“O SPORTING CLUBE DE PORTUGAL 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”.

(Estatutos Sporting Clube de Portugal, 2018, p.2)

Já o artigo 6º (Meios):

“1 - Com o objetivo de realização dos fins consignados no artigo anterior e de obter meios destinados à prossecução dos mesmos, o SPORTING CLUBE DE PORTUGAL pode fazer quanto seja adequado e permitido por lei, em benefício da atividade desportiva geral do Clube e em particular do futebol, designadamente:

- a. promover, relativamente às suas equipas que participem em competições desportivas de natureza profissional, a constituição de sociedades desportivas e nelas participar;
- b. exercer atividades comerciais sem incidência diretamente desportiva;
- c. participar em sociedades comerciais de responsabilidade limitada, ainda que reguladas por leis especiais;
- d. tomar quaisquer outras participações, mesmo estáveis, e entrar em quaisquer associações com fins económicos, designadamente associações em participação ou consórcios;
- e. apoiar e participar em quaisquer outras iniciativas e empreendimentos de carácter financeiro, incluindo jogos de fortuna ou azar de que tenha concessão oficial, nomeadamente o jogo do bingo;
- f. criar e dotar fundações”

(Estatutos Sporting Clube de Portugal, 2018, p.2)

2.4. Contexto de natureza funcional

2.4.1. Team Managers no Sporting Clube de Portugal

Com base em observações e contactos informais estabelecidos durante o estágio, foi possível identificar que a função de Team Manager na modalidade de basquetebol das equipas de formação do Sporting CP tem vindo a evoluir progressivamente de um papel

informal e voluntário para um modelo mais estruturado e profissionalizado. Esta evolução reflete a crescente complexidade da organização desportiva moderna e a profissionalização progressiva dos seus recursos humanos.

Antigamente, as tarefas operacionais e administrativas eram asseguradas por elementos com o título de seccionistas, cuja principal função passava por acompanhar as equipas e apoiar em aspetos logísticos básicos, tais como a gestão de equipamentos, a preparação dos espaços de treino e a ligação com os atletas. Estes seccionistas representavam o enquadramento humano de base e, em grande parte dos casos (cerca de 90%), eram pais de atletas, colaborando de forma voluntária com o clube.

Com o aumento da exigência competitiva, nomeadamente o apuramento de várias equipas para provas nacionais, tornou-se necessário reforçar a componente organizacional. Surgiu assim a função de diretor de equipa, com responsabilidades acrescidas ao nível da logística de transportes, alimentação e estadias, mantendo ainda a dimensão administrativa e de apoio ao staff técnico. No entanto, esta função continuava a ser, em muitos casos, desempenhada por voluntários sem formação técnica específica.

Foi com a integração de estagiários com formação académica nas áreas da Gestão do Desporto que se iniciou uma transformação mais estruturada da função. O conhecimento teórico e as competências práticas destes jovens profissionais têm permitido alargar significativamente a área de intervenção, promovendo uma atuação mais transversal, estratégica e alinhada com as necessidades reais do clube. Esta mudança está na origem da adoção formal da designação TM, refletindo uma função mais completa e próxima dos modelos internacionais de organização desportiva. Nesta época de 2024/2025, pela primeira vez, a função de TM foi oficialmente implementada nas equipas de formação, para além da equipa principal, representando um marco relevante na profissionalização da gestão desportiva no basquetebol do Sporting CP.

Atualmente, a função de TM no SCP integra múltiplas dimensões, como a gestão logística, articulação com o staff técnico e com os departamentos do clube, comunicação com atletas, dirigentes, preparação de jogos, apoio em treinos e resolução de imprevistos operacionais. A figura do TM assegura assim uma ponte entre os vários intervenientes da estrutura, garantindo eficiência, coesão e continuidade nos processos diários.

No caso específico da equipa sub-23 (Equipa B) (ou seja, correspondente ao estágio descrito no presente documento), o papel do TM é particularmente exigente, dada a elevada carga semanal de treinos e jogos, o contexto competitivo de alto rendimento e a constante articulação com o escalão sénior. A presença do TM permite que o foco dos treinadores seja exclusivamente na componente técnico-tática, libertando-os de preocupações logísticas.

Já na equipa sub-21, a realidade é distinta. Esta equipa não treina regularmente, sendo composta maioritariamente por jogadores oriundos dos sub-18 e sub-23 com menor tempo de utilização. A atuação do TM neste escalão centra-se, sobretudo, na preparação e operacionalização dos jogos oficiais, assegurando o cumprimento dos regulamentos, a comunicação com a equipa técnica e o apoio necessário no dia da competição.

A atuação do Team Manager (TM) no Sporting CP, tal como descrita, confirma de forma concreta os pressupostos teóricos previamente abordados. A diversidade de funções, da gestão logística à mediação entre staff técnico, atletas e direção, ilustra com clareza a natureza multidimensional da gestão desportiva destacada por autores como Pires e Lopes (2001) e Mangra et al. (2015), que sublinham a necessidade de adaptação às especificidades contextuais das organizações. A presença operacional constante do TM nos escalões sub-23 e sub-21 ainda que com níveis distintos de exigência, traduz a ideia de “gestor intermédio” proposta por Glaser, Fourné e Elfring (2015), funcionando como elo entre as diretrizes estratégicas e a realidade diária das equipas. Além disso, a libertação dos treinadores das tarefas logísticas corrobora a leitura de Almeida (2011) sobre o papel do TM na otimização do desempenho coletivo e na coordenação funcional. A própria valorização da formação académica e da especialização em gestão desportiva, patente no SCP, está alinhada com o apelo de Correia e Biscaia (2021) e Pereira, Gonçalves e Ferreira (s.d.) quanto à profissionalização do setor e à necessidade de perfis competentes, polivalentes e com visão sistémica. Assim, a experiência no clube não só valida empiricamente os contributos da literatura, como reforça a importância crescente do TM como figura estruturante no ecossistema desportivo moderno.

3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

3.1. Conceção, funções e tarefas

Inspirado na visão de Chelladurai (1994), que descreve a gestão do desporto como a coordenação de recursos, tecnologias, processos, pessoal e contingências situacionais para a produção e troca eficiente de serviços desportivos, este capítulo estrutura-se em torno das funções clássicas da gestão (planear, organizar, liderar e avaliar) e dos papéis de gestão (interpessoais, informativos e decisórios) que marcaram a prática do estágio.

Este capítulo apresenta uma descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio, organizadas por áreas de atuação: tarefas administrativas, atividades de planeamento e organização, tarefas de apoio ao treino, tarefas de apoio aos jogos (casa e fora). O principal objetivo foi garantir que todas as operações decorressem de forma eficiente, contribuindo para a otimização dos processos internos e o bom desempenho das equipas.

3.1.1. Tarefas Administrativas

Durante o estágio, desempenhei diversas tarefas de natureza administrativa, fundamentais para o funcionamento eficiente da equipa e para o cumprimento das exigências organizativas e federativas.

Uma das primeiras responsabilidades foi o apoio e acompanhamento nos exames médicos dos atletas. Estive envolvido na logística desta atividade, assegurando o cumprimento dos horários, acompanhando a equipa e prestando apoio na resolução de imprevistos.

Também colaborei no processo de inscrição dos atletas e do staff técnico na Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB). Após o preenchimento das fichas de inscrição, tratei da digitalização dos documentos, incluindo as identificações e os comprovativos médicos, e organizei todos os ficheiros para envio aos secretários técnicos responsáveis por formalizar as inscrições junto da FPB.

Além disso, a pedido da FPB, preenchi um documento de identificação da equipa (“roster”), que incluía dados como o número de licença, nome preferencial, número da camisola, posição, altura, clube anterior, país e redes sociais dos atletas (Apêndice I).

Também fui responsável pela captação das fotografias oficiais, utilizadas para atualizar os perfis dos atletas na plataforma da federação.

Ao longo da época, mantive atualizado um documento de controlo interno, onde registei informações úteis sobre os jogadores, incluindo observações individuais. Elaborei ainda uma tabela com a associação entre os atletas e os respetivos números de camisola, que se revelou bastante útil no preenchimento das fichas de jogo.

Outra das responsabilidades assumidas ao longo do estágio foi a elaboração e o envio das convocatórias para os jogos. Esta tarefa exigia atenção ao detalhe e comunicação eficaz com a equipa técnica, de forma a garantir que todos os elementos convocados, jogadores e staff, estivessem devidamente informados quanto aos horários, local de encontro, equipamentos necessários e demais orientações logísticas. O lançamento atempado das convocatórias era essencial para assegurar o alinhamento de toda a estrutura e o bom funcionamento da atividade competitiva.

A distribuição de equipamentos também é uma das tarefas presentes na função do TM, neste caso na pré-época, organizei e distribuí os equipamentos desportivos, registando os tamanhos atribuídos a cada atleta num documento Excel de controlo para garantir um processo eficiente e sem erros.

Para além destas tarefas, destaque-se ainda a responsabilidade assumida na organização logística e operacional associada ao último jogo da época, correspondente à final nacional disputada frente ao Sporting Clube Vasco da Gama, no Porto. Fui responsável pela conceção do design gráfico das t-shirts comemorativas de campeões nacionais (Apêndice III, IV), tendo também tratado do contacto com a tipografia, envio de ficheiros e validação das versões finais para impressão. Esta iniciativa exigiu uma gestão atempada de prazos e uma coordenação eficaz com os diferentes intervenientes, assegurando que o material estivesse disponível a tempo do evento e em conformidade com a identidade visual da equipa.

Ainda, referir que, assumi também a responsabilidade pela gestão e distribuição de bilhetes para os jogos da equipa principal (equipa A) de basquetebol. Sempre que havia jogos em casa, competia-me apurar previamente o número de bilhetes necessários para jogadores e staff, coordenando com os responsáveis pela bilhética. No próprio dia do jogo, procedia à distribuição dos bilhetes solicitados, tanto em formato digital, através de

envio direto para os telemóveis dos destinatários, como em formato físico, garantindo que todos os elementos tinham acesso facilitado ao recinto.

3.1.2. Atividades de Planeamento e Organização

Durante o estágio, assumi também responsabilidades na área do planeamento e organização semanal da atividade das equipas, com especial enfoque na articulação entre os diversos elementos da estrutura técnica e no apoio logístico a treinos e jogos.

Uma das tarefas que desempenhei semanalmente foi a preparação do plano semanal, onde organizei os horários de treinos e jogos da equipa sub-23. Este planeamento era feito em estreita coordenação com os treinadores principais, os preparadores físicos e os fisioterapeutas, de forma a garantir a coerência entre as cargas de treino, os períodos de recuperação, as necessidades individuais dos atletas e também com os horários das equipas das outras modalidades.

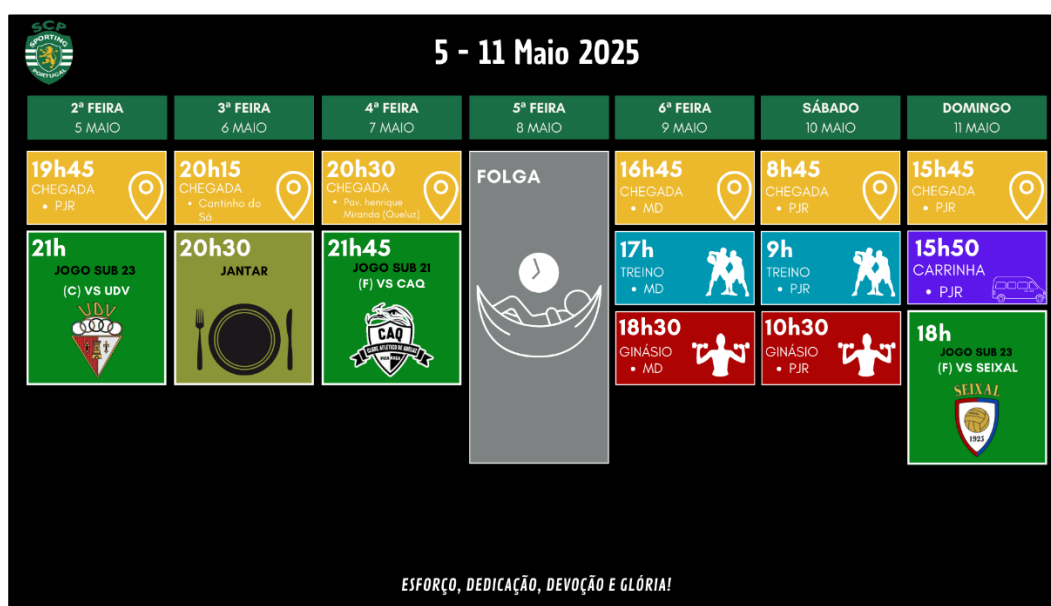


FIGURA 4 – EXEMPLO DE PLANEAMENTO SEMANAL. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Além disso, no planeamento logístico das deslocações, nomeadamente na marcação de transportes, organização de horários e pedidos de refeições junto aos secretários do clube ou entidades externas. Esta função implicava também o envio antecipado da informação a todos os envolvidos, bem como a confirmação dos detalhes junto dos responsáveis pelas infraestruturas e transportes.

PLANO DO JOGO - Jogo 6 (2ª Volta)

Competição	Campeonato Nacional da 2ª Divisão Masculina - 2ª Fase - Grupo Sul 2A
Jornada	6
Data	09-03-2025 (Domingo)
Hora de início	17h30
Os Bonifacenses vs Sporting CP sub23	

Pavilhão

- **Pavilhão Municipal de Faro (da Penha)**

Itinerário

Partida - 10h15

Chegada ao Pavilhão - 16h15

Almoço* - 13h30 Restaurante Dnª Leonor
(Albufeira)

Jogo - 17h30

Jantar perto do Pavilhão - 19h45 (Lanche Box**)

Saída do Restaurante - 14h30

Saída - 20h

Faseiro - 14h40 (Praia dos Pescadores)

Chegada Lisboa - 22h45

Partida p/ Pavilhão - 15h30

* sopa, creme de legumes; 1ª parte de frango grelhado e arroz ou carne grelhada + salada; sobremesa: fruta/celofane.

** 4 unidades de pão de açúcar e 4 unidades de bolo sumo (gelado) e chocolate

Percurso

Ida

Distâncias

Faro	→ Restaurante	2h33min
Praia dos Pescadores	→	
Pav. Mun. da Penha		42min

Volta

Distâncias

Lisboa	→ Faro	2h42min
Praia dos Pescadores	→	
Faro		

Além do planeamento regular da atividade desportiva, tive também a oportunidade de conceber e organizar uma atividade de team building, com o objetivo de reforçar a coesão do grupo e estimular os atletas física e cognitivamente numa fase decisiva da época.

26

mobilidade, coordenação e equilíbrio - capacidades fundamentais tanto para o desempenho desportivo como para o bem-estar geral dos atletas enquanto indivíduos.

Mais do que reforçar o espírito de grupo, esta atividade foi planeada estrategicamente para estimular os jogadores a nível físico e cognitivo, numa altura crucial da temporada em que a equipa disputava jogos decisivos para garantir a subida de divisão. A receptividade por parte dos atletas foi muito positiva, demonstrando a importância de integrar momentos diferenciadores e complementares à rotina competitiva e de treino.



FIGURA 6 – ATIVIDADE DE TEAM BUILDING. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

3.1.3. Tarefas de apoio ao Treino

Uma das minhas principais funções ao longo do estágio consistiu no apoio direto aos treinos, assegurando o suporte logístico e operacional necessário ao bom funcionamento das sessões e à estabilidade do ambiente de trabalho da equipa técnica e dos jogadores.

Assumi a responsabilidade através apoio logístico diário, que incluía a preparação dos espaços, o acompanhamento da chegada dos atletas e staff, e a garantia de que todo o material necessário (como bolas, coletes ou águas) estava disponível e em boas condições. Este acompanhamento ativo contribuiu para que os treinos decorressem de forma eficiente e sem interrupções desnecessárias.

Para além do apoio técnico regular, desempenhei também um papel importante na gestão e resolução de imprevistos do quotidiano, o que exigiu uma constante capacidade de adaptação e tomada de decisão rápida. Foram várias as situações inesperadas que ocorreram durante os treinos, como, por exemplo, o acionamento de uma ambulância na sequência de uma lesão, o auxílio ao fisioterapeuta na gestão de situações clínicas que surgiram em tempo real, ou a reorganização de treinos marcados com alterações de última hora, o que implicou reajustar horários e comunicar com os envolvidos de forma célere.

O meu envolvimento nestas tarefas também incluiu o apoio direto ao staff técnico e aos jogadores, criando um ambiente de confiança e disponibilidade. Este apoio materializou-se tanto na antecipação de necessidades operacionais como na resposta a pedidos pontuais, reforçando o papel do TM como elemento de ligação entre as diferentes áreas funcionais da equipa.

3.1.4. Tarefas de apoio aos jogos (casa e fora)

O apoio aos jogos, tanto em casa como fora, constituiu uma das dimensões mais exigentes da minha função enquanto TM, implicando preparação antecipada, capacidade de coordenação e atenção permanente durante todo o decorrer das competições.

- **Jogos em Casa**

Nos dias de jogo realizados em casa, uma das minhas primeiras tarefas era solicitar ao segurança do pavilhão todas as chaves necessárias ao funcionamento do evento, nomeadamente: as três chaves dos balneários (equipa da casa, equipa visitante e árbitros), duas chaves das arrecadações onde se encontrava o material técnico (tabelas, aparelhos de 24 segundos, entre outros), e a chave da secção de basquetebol, onde estavam guardados equipamentos essenciais como o computador de estatística, o tablet, a ficha de jogo e o material da mesa (seta de posse de bola, placas de faltas, etc.). Era também minha responsabilidade abrir as instalações e encaminhar os árbitros, jogadores da casa e da equipa visitante para os respetivos balneários.

A montagem do campo era outro dos momentos críticos, envolvendo a colocação das tabelas, dos bancos, da mesa de jogo e dos equipamentos dos oficiais de mesa. Garantia ainda a distribuição de águas às equipas e aos árbitros, bem como a colocação das bolas em local apropriado. Quando não se encontrava presente nenhum coordenador do clube, assegurava ainda a presença de pelo menos dois seguranças, condição indispensável para

a realização do jogo. No final de cada partida, era minha responsabilidade garantir que todo o espaço era arrumado e deixado como se encontrava inicialmente.

Ao longo de cada jogo, prestava apoio contínuo ao staff e aos jogadores, especialmente na gestão de imprevistos, como por exemplo, a necessidade de buscar gelo ou resolver problemas relacionados com os balneários. Também auxiliava os árbitros e os oficiais de mesa no acesso ao sistema digital “InGame”, que substitui o boletim de jogo tradicional, garantindo o bom funcionamento da aplicação e da ligação à internet. Quando solicitado, procedia também à impressão das estatísticas no final de cada período.

A nível documental, preparava e entregava a ficha de jogo, que envolvia solicitar previamente aos treinadores a convocatória (jogadores e staff técnico), e enviar o enquadramento humano e tático para os secretários técnicos, que por sua vez imprimiam os documentos. Eu era responsável por recolher estes materiais na secção de basquetebol, juntamente com os dispositivos eletrónicos necessários.

Destaco, neste contexto, o 1.º jogo da final nacional da CN2, disputado no dia 24 de maio, que teve lugar no pavilhão do Clube Nacional de Natação (CNN), devido à realização da UEFA Women's Champions League no mesmo dia, o Multidesportivo do Sporting CP esteve encerrado, e o Pavilhão João Rocha já se encontrava ocupado por outras modalidades. Face a esta situação, contactei o responsável do CNN para planear a logística do jogo, tendo identificado antecipadamente os materiais necessários para transportar e assegurar o bom desenrolar da partida. Nesse mesmo jogo, desempenhei pela primeira vez a função de “speaker” no início da partida, apresentando ao público as equipas e a equipa de arbitragem, o que me permitiu experienciar e desenvolver novas competências de comunicação. No restante jogo, mantive as funções habituais já referidas anteriormente.

- **Jogos Fora**

Como referido anteriormente no ponto 3.1.2., na semana que antecedia os jogos fora, era também da minha responsabilidade o planeamento logístico das deslocações, que incluía a marcação de transportes, organização de horários, pedidos de refeições e comunicação com os responsáveis por infraestruturas externas. Estas tarefas eram essenciais para garantir que a equipa chegava em segurança, com todas as condições asseguradas, permitindo o foco exclusivo na vertente competitiva.

Nos jogos realizados fora de casa, mantive muitas das funções anteriormente descritas, com a adaptação necessária ao contexto externo. Era responsável pelo acompanhamento da equipa, garantindo o cumprimento dos horários, ajudando na logística e servindo de elo de ligação entre a estrutura do clube e a organização anfitriã. Sempre que necessário, assumia a condução de viaturas, contribuindo para o transporte dos jogadores e staff. Era também responsável pela compra de lanches, nos casos em que os jogos ocorriam a mais de 50 km de Lisboa. Tal como nos jogos em casa, assegurava a preparação e entrega da ficha de jogo, bem como o apoio aos jogadores e staff. Realizava ainda a filmagem dos jogos, assegurando o registo audiovisual para posterior análise técnica.

Um dos momentos mais marcantes nesta vertente foi o 2.º jogo da final nacional, realizado no dia 31 de maio, no Porto. Durante a semana que antecedeu a viagem, em conjunto com o secretário técnico da secção, organizei toda a logística associada à deslocação da comitiva, nomeadamente: transportes, refeições (almoço e lanche), e marmitas para o regresso, de modo a garantir o conforto e a recuperação nutricional dos atletas após o esforço competitivo.

O processo de pedido de lanches, neste caso marmitas segue um procedimento definido pela estrutura do clube. Após o contacto inicial com o secretário técnico, forneço uma descrição clara da localização do jogo e do horário previsto para o final da partida. Em resposta, é-me enviado um ficheiro Excel, onde devo preencher os nomes dos atletas e staff técnico, indicando para cada um a opção de marmita pretendida, bem como o horário exato em que as marmitas devem ser entregues no local do jogo. Após o preenchimento, reencaminho o ficheiro para o secretário, que finaliza o pedido junto do fornecedor responsável.

Este tipo de tarefa evidencia uma das competências essenciais do TM: a comunicação eficaz entre os vários intervenientes, garantindo que todas as necessidades logísticas são cumpridas em tempo útil, com rigor e atenção ao detalhe, sem comprometer o normal desenrolar da competição.

Em todos os jogos, quer em casa quer fora, era fundamental que eu tivesse sempre comigo os documentos obrigatórios para a realização da partida, nomeadamente: as

cédulas dos treinadores com título profissional, a ficha de jogo, a ficha de segurança da partida e a declaração com os dados dos coordenadores do clube.

Os desempenhos destas funções reforçaram a minha capacidade de antecipar necessidades, gerir recursos sob pressão e assegurar que todos os elementos envolvidos desde os jogadores aos árbitros, tinham as condições necessárias para se concentrarem exclusivamente na competição.

A Figura 7 apresenta uma sistematização visual das tarefas desenvolvidas durante o estágio na função de Team Manager (TM), agrupadas em cinco grandes áreas de atuação: tarefas administrativas, planeamento e organização, apoio ao treino, apoio aos jogos em casa e apoio aos jogos fora. Esta estrutura organizativa resultou da experiência prática acumulada ao longo do estágio e reflete, com alguma fidelidade, as responsabilidades atribuídas à função no contexto específico do Sporting Clube de Portugal.

Ao comparar esta representação com os contributos teóricos discutidos na revisão da literatura, verifica-se uma forte correspondência entre a prática observada e os perfis funcionais descritos por Almeida (2011), Menezes (2023), Santos (2019) e Silva (2024). Tal como apontam esses autores, o TM assume um papel central na gestão logística, supervisão de tarefas operacionais, planeamento de rotinas e articulação com diferentes departamentos. No entanto, algumas das atividades destacadas na figura, como o apoio direto ao staff técnico nos treinos, a gestão de lanches ou a condução de viaturas, não são habitualmente referidas de forma explícita na literatura, refletindo assim uma realidade mais ampla, versátil e adaptada às necessidades concretas do terreno.

Esta diversidade funcional está intimamente ligada à própria natureza da gestão do desporto, que, como referem Chelladurai (1994) e Tataru (2020), implica a coordenação eficiente de recursos, processos e pessoas em contextos altamente dinâmicos. A gestão desportiva exige, por isso, não apenas competências técnicas e operacionais, mas também uma elevada capacidade de adaptação, comunicação e atuação contextualizada, características evidenciadas ao longo do estágio.

A própria literatura reconhece essa complexidade crescente do setor. Como defendem Lopes e Pires (2004), a gestão no desporto exige abordagens específicas, distintas da gestão empresarial tradicional, integrando saberes de áreas como logística, recursos humanos, marketing, direito ou tecnologia. Esta dimensão interdisciplinar, que Pires e

Sarmento (2001) definem como um “híbrido cultural”, está refletida na multiplicidade de tarefas desempenhadas pelo TM e na sua posição de ponte entre diferentes departamentos, uma função muitas vezes invisível, mas determinante para o bom funcionamento das equipas.

Importa também destacar que competências como a resolução de imprevistos, a comunicação ágil entre departamentos e o domínio de ferramentas digitais, aspetos que são amplamente valorizados nos estudos de Pereira, Gonçalves e Ferreira (s.d.).

A figura, ao concentrar as atividades em blocos funcionais, contribui também para evidenciar o papel multifacetado e transversal do TM, em linha com a visão de Glaser, Fourné e Elfring (2015), que o definem como gestor intermédio entre os níveis operacionais e estratégicos. De facto, a necessidade de garantir que tudo decorra com fluidez, desde a montagem do campo até ao transporte de atletas coloca o TM numa posição essencial para o funcionamento eficaz da estrutura desportiva.

Por fim, importa sublinhar que esta sistematização foi desenvolvida com base na observação direta e na prática diária, o que confere uma dimensão empírica e situada ao quadro teórico explorado. Assim, a Figura 7 não apenas ilustra o conteúdo do estágio, como também complementa criticamente a literatura analisada, permitindo reconhecer o desfazamento entre o que está formalizado nos estudos e o que é, efetivamente, exigido no terreno.



FIGURA 7 – SISTEMATIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS. ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Esta representação gráfica permite não só visualizar as tarefas desempenhadas ao longo do estágio, como também reconhecer a complexidade e transversalidade da função de Team Manager. A partir desta estrutura funcional, é possível refletir sobre a forma como a experiência prática concretizou os principais princípios da gestão do desporto.

A análise das funções desempenhadas ao longo do estágio confirma, de forma clara, a relevância da visão proposta por Chelladurai (1994), ao descrever a gestão do desporto como a coordenação de recursos, tecnologias, processos, pessoal e contingências situacionais. As tarefas desenvolvidas enquanto Team Manager (TM) exigiram a aplicação concreta das funções clássicas da gestão, como planejar, organizar, liderar e avaliar, como ficou evidente no planeamento semanal da equipa, na organização logística de treinos e jogos, na tomada de decisão perante imprevistos e na avaliação contínua dos procedimentos administrativos e operacionais. Simultaneamente, o estágio permitiu experienciar os papéis interpessoais, informativos e decisórios do gestor desportivo, fosse na mediação entre atletas, técnicos e direção, na circulação eficaz de informação entre os diversos departamentos ou na tomada de decisões rápidas e fundamentadas em contextos de elevada exigência. Esta vivência prática evidenciou que a função de TM é, antes de tudo, uma função de gestão aplicada, em que a capacidade de antecipar necessidades, articular recursos e garantir a fluidez dos processos operacionais se traduz diretamente na estabilidade, coesão e desempenho das equipas. A integração destas dimensões reforça a ideia de que a gestão no desporto se concretiza no terreno através de múltiplas interações e responsabilidades, exigindo versatilidade, rigor e uma leitura constante do contexto.

3.2. Desafios Operacionais e Organizacionais no Exercício da Função de TM

O desempenho da função de TM durante o estágio revelou um conjunto de desafios operacionais e organizacionais que exigiram adaptação constante, iniciativa e capacidade de decisão. A natureza multifacetada da função, situada entre dimensões técnicas, logísticas e comunicacionais, expôs fragilidades estruturais e processuais que influenciaram diretamente a dinâmica das equipas.

a) Limitações relacionadas com a disponibilidade dos atletas

Um dos primeiros obstáculos identificados prendeu-se com a reduzida disponibilidade dos jogadores para participarem em atividades de team building. Muitos

atletas conciliavam a prática desportiva com responsabilidades académicas ou profissionais, o que limitava o tempo disponível para iniciativas extracampo. Esta realidade dificultou a implementação de estratégias de coesão e integração, fundamentais para o fortalecimento da identidade coletiva da equipa.

b) Problemas de comunicação e articulação interna

A comunicação entre diferentes níveis hierárquicos da estrutura revelou-se, em vários momentos, pouco clara e insuficientemente formalizada. Foram frequentes situações em que surgiam orientações contraditórias provenientes de coordenadores, diretores ou elementos operacionais, o que gerava ciclos de indefinição e atrasos na execução de tarefas. Esta realidade evidenciou a necessidade de clarificar fluxos de comunicação, cadeias de comando e responsabilidades internas, de modo a garantir maior consistência e previsibilidade nos processos decisórios.

A literatura reforça esta exigência. Chelladurai (1994) destaca o papel informativo e interpessoal do gestor desportivo como essencial para garantir a fluidez dos processos, sublinhando que a eficácia na articulação entre departamentos é determinante para o funcionamento de uma organização desportiva.

c) Falhas estruturais e ausência de mecanismos formais

A inexistência de um plano de integração estruturado contribuiu para um início de estágio marcado pela incerteza. Embora alguns procedimentos iniciais tenham sido transmitidos, grande parte da adaptação ocorreu por observação informal, tentativa e erro e diálogo espontâneo com membros mais experientes da estrutura. Esta lacuna confirma o argumento de Pires e Lopes (2001), que defendem a importância de alinhar práticas de gestão às especificidades culturais e operacionais das organizações, assegurando processos de acolhimento claros e consistentes.

A ausência de um email institucional dificultou ainda o acesso a circulares, comunicações formais e informações em tempo útil, reforçando a perceção de que certos mecanismos organizacionais não estavam totalmente ajustados à formalização da função de TM.

d) Desafios operacionais no quotidiano das equipas

Para além das questões estruturais, emergiram diversas dificuldades práticas inerentes à rotina desportiva. A ocorrência de lesões durante treinos exigiu respostas rápidas, como a necessidade de procurar gelo fora do pavilhão devido à ausência de funcionários no local. Noutra situação, uma comunicação incorreta sobre o horário de treino obrigou à reorganização urgente da logística, incluindo a reserva de um novo pavilhão, de forma a garantir que a sessão se realizasse.

Estes episódios demonstram que o TM atua frequentemente em contextos de elevada imprevisibilidade, exigindo capacidade de priorização, tomada de decisão rápida e gestão eficaz de recursos. A literatura reconhece estas competências como essenciais no perfil do gestor desportivo, conforme identificado por Pereira, Gonçalves e Ferreira (s.d.), Silva (2024), Almeida (2011), Santos (2019) e Menezes (2023).

3.3. Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário

Ao longo do estágio, procurei não só integrar-me nas rotinas e exigências da equipa, como também contribuir com estratégias e pequenas iniciativas que promovessem melhorias operacionais e formativas, tanto para os atletas como para a estrutura de apoio.

Como referido na secção 3.1.2 e representado na figura 6, uma das iniciativas mais relevantes foi a organização de uma atividade de team building, em colaboração com o professor Tiago Santana. A sessão teve como foco o movimento consciente e a exploração corporal, proporcionando aos atletas um treino diferente, centrado na mobilidade, coordenação, equilíbrio e consciência corporal. Esta atividade, realizada numa fase decisiva da época, teve como objetivos reforçar a coesão do grupo, reduzir tensões competitivas e estimular física e cognitivamente os jogadores.

Uma das estratégias que implementei durante o estágio foi a melhoria na comunicação visual do plano semanal de treinos e jogos. No início do estágio, os planos semanais eram apresentados sob a forma de mensagens de texto simples, contendo apenas os dias com treinos, jogos, ginásio ou folga. Com o tempo, percebi que seria útil para os atletas e staff técnico uma versão mais visual, clara e apelativa, que permitisse uma rápida leitura e melhor assimilação da informação.

Para isso, comecei a elaborar os planos semanais no Canva, com ícones, cores, horários destacados e uma estrutura gráfica coerente, tal como se exemplifica na imagem 2 apresentada previamente. Esta alteração teve feedback muito positivo por parte dos jogadores, que consideraram o novo formato mais prático e fácil de consultar.

Este tipo de iniciativa enquadra-se no domínio da gestão da informação e comunicação interna, demonstrando a importância de adaptar as ferramentas de trabalho às necessidades dos atletas e melhorar continuamente os processos de planeamento e organização.

Em termos operacionais, implementei a criação de vários documentos de apoio à gestão diária da equipa, tais como:

- Um ficheiro para controlo do número de camisola de cada jogador, facilitando o preenchimento das fichas de jogo (Apêndice V);
- Um documento de registo interno de observações individuais dos atletas (Apêndice VI);
- Criação de checklists logísticos para deslocações, de forma a melhorar a organização.

Estas ferramentas, embora simples, permitiram ganhar tempo, evitar erros repetitivos e uniformizar procedimentos, tornando a gestão diária mais eficiente.

Adicionalmente, durante o estágio, adotei uma estratégia de autoformação contínua, que incluiu a leitura dos regulamentos da Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), a observação atenta do trabalho de outros elementos da equipa (como fisioterapeutas, coordenadores e oficiais de mesa), e a consulta regular de fontes externas para compreender melhor as dinâmicas do jogo e os critérios operacionais das competições.

Estas experiências reforçaram a importância de adotar uma atitude crítica, colaborativa e proativa dentro da estrutura desportiva, demonstrando que, mesmo enquanto estagiário, é possível contribuir positivamente para o funcionamento da equipa.

3.4. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelo estagiário

Ao longo do estágio, o sistema de avaliação do trabalho desenvolvido assumiu uma natureza maioritariamente informal e contínua, baseada em conversas regulares com os

coordenadores da secção de basquetebol e com o diretor da formação masculina. Estes momentos informais de troca de opiniões ocorreram de forma espontânea durante a execução das tarefas semanais e permitiram receber orientações, sugestões e reconhecimento sobre o desempenho demonstrado em contexto prático.

O feedback dos jogadores foi também uma fonte relevante de avaliação. Através das interações diárias e da resposta positiva a algumas das iniciativas implementadas - como os planos semanais visualmente melhorados ou a disponibilidade para resolver problemas logísticos - foi possível perceber, de forma prática, o impacto do meu trabalho na dinâmica do grupo e na sua perceção sobre a organização.

Embora o processo de avaliação não tenha seguido um modelo padronizado com grelhas formais ou critérios previamente definidos, a articulação regular com os diferentes intervenientes e a avaliação final foram suficientes para garantir um acompanhamento próximo e uma perceção clara da evolução ao longo do tempo, da autonomia adquirida e do valor acrescentado à estrutura da equipa.

4. DIFICULDADES SENTIDAS NO PROCESSO DE ESTÁGIO

A experiência de estágio revelou-se exigente, mas profundamente formativa. Se, por um lado, a ausência de um plano de integração estruturado colocou desafios iniciais, por outro, obrigou-me a desenvolver rapidamente competências de adaptação, autonomia e pensamento crítico, elementos indispensáveis na atuação prática de um Team Manager (TM).

Para além das exigências técnicas e operacionais da função, enfrentei desafios mais subtis, como a gestão da incerteza, a pressão do tempo e a constante necessidade de antecipar problemas. A imprevisibilidade do quotidiano desportivo, com decisões tomadas em tempo real e alterações de última hora, levou-me a confiar na observação, no diálogo com colegas e na aprendizagem pela ação.

Uma dificuldade adicional prendeu-se com a articulação entre os diferentes elementos da estrutura organizacional, nomeadamente coordenadores, diretores e responsáveis operacionais. A formalização da função de Team Manager, como referido anteriormente, representa uma alteração estrutural recente, ainda em fase de assimilação por parte da

organização. Em determinadas situações, foram-me transmitidas orientações contraditórias por diferentes intervenientes, o que gerou confusão e atrasos na tomada de decisão. Esta experiência evidenciou a necessidade de clarificar as cadeias de comando, otimizar os fluxos informacionais e promover uma maior integração da função de TM nos processos formais de comunicação interna.

Por fim, a minha própria inexperiência profissional no contexto real da gestão desportiva foi uma dificuldade sentida, mas também uma oportunidade de crescimento. Esta etapa exigiu de mim uma postura humilde, disponível para errar e aprender, mas também proativa na procura de soluções e na construção do meu papel dentro da equipa.

5. CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS

A realização deste estágio curricular no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto constituiu uma etapa decisiva para a consolidação de conhecimentos teóricos e o desenvolvimento de competências práticas, num ambiente real, exigente e altamente profissionalizado. O contacto direto com a estrutura do Sporting Clube de Portugal, mais concretamente com as equipas sub-21 e sub-23 de basquetebol, permitiu-me compreender de forma aprofundada a complexidade e a relevância da função de Team Manager no contexto desportivo atual.

Ao longo de vários meses de intervenção prática, pude aplicar, adaptar e desenvolver competências essenciais ligadas à organização logística, comunicação interpessoal, gestão do tempo, resolução de problemas e cooperação com diferentes áreas do clube. A função revelou-se multifacetada, exigindo um equilíbrio constante entre a componente operacional e a capacidade de adaptação a imprevistos, reforçando o papel do TM como elemento de ligação estratégica entre o staff técnico, os atletas, a direção e os serviços administrativos.

A experiência permitiu ainda identificar limitações estruturais, como a falta de mecanismos formais de acolhimento e formação inicial, bem como algumas lacunas na comunicação entre diferentes níveis da hierarquia, aspetos que, embora compreensíveis face à dinâmica intensa do ambiente desportivo, devem ser alvo de atenção para futuras melhorias.

Acima de tudo, este estágio confirmou que a profissionalização da função de Team Manager representa uma mais-valia concreta para a eficiência e estabilidade das equipas, libertando os treinadores de tarefas operacionais e contribuindo de forma indireta, mas significativa para a qualidade da preparação desportiva.

Após a realização deste estágio curricular no contexto da formação desportiva do Sporting Clube de Portugal, é possível traçar algumas reflexões críticas e apontar caminhos para otimizar a função de Team Manager, à luz da experiência vivida e das necessidades observadas no terreno. Através da vivência prática e da análise sistemática das tarefas desempenhadas, foi possível responder à questão de investigação que orienta este relatório: *Qual o impacto da função de Team Manager na organização e desempenho das equipas de formação num clube profissional?*

Conclui-se que a figura do Team Manager revelou-se fundamental para o funcionamento diário das equipas, contribuindo para a organização logística, a articulação entre departamentos e a redução da carga administrativa imposta aos treinadores. Neste sentido, considera-se pertinente que, no futuro, se possa reforçar o número de TMs afeto às equipas de formação, de modo a permitir que os treinadores se concentrem exclusivamente na vertente técnico-desportiva, sem terem de assumir tarefas organizacionais que desviam o foco da performance desportiva.

Outra sugestão passa pela criação de uma estrutura interna dedicada aos TMs, promovendo uma lógica de colaboração e entreaajuda. A formalização de uma equipa de TMs permitiria não só melhorar os fluxos de comunicação e a partilha de responsabilidades, como também reforçar a identidade profissional e o reconhecimento desta função no clube.

Adicionalmente, propõe-se a realização periódica de encontros formativos, quer em formato de sessões internas mensais de partilha de experiências e boas práticas, quer através da organização de ações de formação contínua com outros profissionais da área. Estes momentos de troca e reflexão coletiva permitiriam desenvolver competências, uniformizar procedimentos, discutir desafios comuns e promover a atualização permanente face à evolução das exigências da gestão desportiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C. C. M. (2011). *O gestor operacional de futebol na organização do grupo FC Porto: Estudo de caso do Team Manager do FC Porto – Futebol, SAD*. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1–21. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>.
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7–21. <https://doi.org/10.1080/1029712X.1994.12426393>.
- Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 740–745. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.313>.
- Collins, T. (2013). *Sport in capitalist society: A short history* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203068113>.
- Comité Olímpico de Portugal. (2015). *Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional*. Comité Olímpico de Portugal.
- Conselho da Europa. (1992). *Carta Europeia do Desporto*. Instituto Português do Desporto e Juventude. <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta+Europeia+do+Desporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169>.
- Correia, A., Biscaia, R. (2019). *Gestão do desporto – compreender para gerir* (pp. 19-25). Faculdade de Motricidade Humana.
- Costa, L., Parkhouse, L., Ulrich, O., Chazaud, P., Chelladurai, P., Gordon, A., ... & Claudino, R. (2001). Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Faculdade de Motricidade Humana. (2025). *Normas regulamentares do Mestrado em Gestão do Desporto* (pp. 1–15).

- Ferreira, F. (2004). Síntese da história do desporto. *Povos E Culturas*, (9), 151-172. <https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2004.8825>.
- Glaser, L., Fourné, S. P. L., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305–327. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9633-5>.
- Guttmann, A. (1978). *From ritual to record: The nature of modern sports*. Columbia University Press.
- Hsiung, T.-T., Aslan, M., & Hsiung, H.-Y. (2019). A study of sources of law of sports organization autonomy: A cross-country comparison between Taiwan and Turkey. *IJASOS - International E-journal of Advances in Social Sciences*, 5(14), 852–859. <https://doi.org/10.18769/ijasos.592565>.
- Jaekel, T. (2017). *Modern sports-for-all policy: An international comparison of policy goals and models of service delivery* (Higher School of Economics Research Paper). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2928054>.
- Karayel, E., Adilogullari, I., & Senel, E. (2024). The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: A study on elite football players. *BMC Psychology*, 12, 514. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7>.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do desporto*. Instituto Português do Desporto e Juventude. https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/GrauIII_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198.
- Lopes, J. P. S. R., & Pires, G. (2004). Gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. *Povos E Culturas*, (9), 407-430. <https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2004.8840>.
- Mangra, G. I., Mangra, M. G., & Stanciu, M. (2015). Operative management of sports teams. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 15(1), 213–222.

- Menezes, D. J. B. (2023). *O Team Manager na gestão de equipas de futebol de formação da Futebol Clube do Porto – Futebol SAD*. (Relatório de Estágio de Mestrado). Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Moreira, F., & Fonseca, D. (2022). Contributos para a história do desporto em Portugal. *Motricidade*, 18(4), 530–534. <https://doi.org/10.6063/motricidade.26105>.
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>.
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2017). Recent developments in team resilience research in elite sport. *Current Opinion in Psychology*, 16, 159–164. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.013>.
- Parnell, D., Easton, B., Bond, A., & Kelly, S. (2022). Perceptions of role ambiguity for Sporting Directors in professional football. *Soccer & Society*, 23(4–5), 451–465. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059856>.
- Pereira, J. G. M., Gonçalves, C. R. N., & Ferreira, A. C. D. (s.d.). *Gestor do desporto: Perfil de competências fundamentais*. Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Desportivo. Comité Olímpico de Portugal.
- República Portuguesa. (2007). *Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Arts. 2.º, 3.º e 26.º)*. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 11, pp. 338–346. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-58896796>.
- Santos, J. M. M. (2019). *O Team Manager na gestão operacional de uma equipa de futebol da Futebol Clube do Porto – Futebol, SAD* (Relatório de Estágio de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.
- Silva, D. T. A. (2024). *Relatório de estágio realizado no Benfica Campus – Sport Lisboa e Benfica: Gestão de formação* (Relatório de mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

- Soares, J. (2019). Desporto: Um projeto humano e social. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do desporto – compreender para gerir* (pp. 61–81). Faculdade de Motricidade Humana.
- Sporting Clube de Portugal. (2018). *Estatutos do Sporting Clube de Portugal*. <https://www.sporting.pt/pt/clube/instituicao/estatutos>.
- Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Basquetebol - Seniores masculinos*. <https://www.sporting.pt/pt/modalidades/basquetebol/seniores-masculinos/basquetebol-seniores-masculinos-homepage>.
- Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *História*. <https://www.sporting.pt/pt/clube%20>.
- Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Multidesportivo*. <https://www.sporting.pt/pt/clube/infraestruturas/multidesportivo>.
- Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Orgãos Sociais*. <https://www.sporting.pt/pt/clube/instituicao/orgao-sociais/mesa-da-assembleia-geral>.
- Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Pavilhão João Rocha*. <https://www.sporting.pt/pt/clube/infraestruturas/pavilhao-joao-rocha>.
- Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Pavilhão João Rocha*. <https://www.sporting.pt/pt/multimedia/fotografias/institucional/pavilhao-joao-rocha/pavilhao-joao-rocha>.
- Tataru, I. T. (2020). Sports center management: Competence structure model for sport managers. *Sport and Society: Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), 2–7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>.
- Woldeyes, W. A., Mengistu, S., & Tadesse, T. (2025). O impacto da gestão estratégica no desempenho competitivo dos clubes de futebol da Premier League etíope. *Retos*, 67, 269–278. <https://doi.org/10.47197/retos.v67.111479>.

APÊNDICES

Apêndice I – Modelo Folha excel roster com informações jogadores

[illegible]

Apêndice II – Atividade team building – Professor Tiago Santana



Apêndice III – Design T-shirts Campeões Sub23



Apêndice IV – Folha excel tamanho das t-shirts de campeão

Nome ▼	S ▼	M ▼	L ▼	XL ▼	XXL ▼	Colun ▼
BC				x		
DA		x				
DT			x			
DA					x	
DC					x	
FS					x	
JC			x			
JC			x			
MP		x				
ME					x	
RP			x			
SG				x		
SM			x			
UR				x		
MM				x		
PR					x	
FP				x		
DL		X				
JC		x				
GP			x			
JV			x			
JP			x			
Total		4	8	5+3	5	total: 25

Apêndice V – Nº Camisolas Jogadores

NOME COMPLETO	NÚMERO DA CAMISOLA
B C	7
D T	9
D A	13
D C	10
U R	1
F S	2
M E	28
D A	6
J C	4
J C	4
M P	8
R P	11
S G	12
S M	0

Apêndice VI – Folha excel de controlo de informações de jogadores

Jogadores		Documentos			Equipamento						Notas	
Nome	Email	Federação	Exames médicos	Cartão Cidadão	Calças	Casaco	Calções	Tshirt	Camisola de jogo	Camisolas Verdes		
1. BC									14			
2. DT		Inscrito							9			
3. DA									13			
4. DC		Inscrito							10			
5. DI		Desistiu							3			
6. JC(sub18)		Inscrito					Comprou sub18		4		Receber camisola de jogo	
7. FS									2			
8. JB		Desistiu							6			
9. JC		Desistiu							4			
10. JC		Inscrito							8	1, XL e 2XL		
11. MP		Inscrito							11	XL		
12. RP									12		A receber calções	
13. SC		Inscrito							9			
14. SF									01/mar			
15. UR		Inscrito										

Stock				
1-L	1-L	1-XL	1-XL	1-L - Nº7

Legenda:	
	Entregue
	Incompleto
	Não Entregue

C - Devolução de equipamento Trocar calções Martin;	
U - perdeu camisola de jogo e calções - (já recebeu novo equipamento)	
J - Equipamento devolvido!	
B - rasgou a camisola (já recebeu outra nº7)	

APÊNDICE VII – Do Jogo Tradicional ao Desporto Moderno: Uma Perspetiva***Histórica***

A compreensão do desporto contemporâneo exige um olhar atento às suas raízes históricas. Muito antes de se consolidar como fenómeno institucionalizado e global, o desporto emergiu dos jogos tradicionais, frequentemente praticados em contextos comunitários e marcados por uma forte dimensão simbólica, ritual e lúdica, com regras informais e transmitidas oralmente entre gerações.

Foi na Grécia Antiga onde, pela primeira vez na História da Humanidade, os exercícios físicos e os jogos atléticos se converteram em instituição [...] adquirindo um carácter educativo, religioso e estético (Ferreira, 2004).

Como destaca Ferreira (2004, p. 151):

“o Desporto emanou do jogo e acompanhou, ainda que com sobressaltos, o desenvolvimento civilizacional da Humanidade. Isto é, ao princípio era o jogo, simples e primitivo, com regras elementares, evidentemente não escritas. Os jogos passavam, por tradição, de geração em geração, nasciam de ações instintivas ou inspiravam-se em factos da vida corrente dos tempos mais recuados da história do homem”.

Assim, a evolução do jogo para o desporto estruturado refletiu mudanças sociais profundas, incluindo a passagem de práticas espontâneas e simbólicas para atividades cada vez mais formalizadas e reconhecidas enquanto expressão cultural.

Guttmann (1978) salienta que os jogos antigos estavam mais ligados à expressão cultural e religiosa do que à procura racional pela vitória ou à superação individual de desempenhos. Com a modernidade, estas práticas foram gradualmente transformadas em atividades sistematizadas, codificadas e orientadas para a competição e o rendimento, refletindo valores da racionalização, da disciplina e da eficiência – marcas do processo civilizacional ocidental.

A transição para o desporto moderno deu-se de forma progressiva, marcada por transformações económicas, sociais e políticas, especialmente a partir do século XVIII. Na Grã-Bretanha, modalidades como as corridas de cavalos, o boxe e o críquete começaram a adotar regras codificadas, mecanismos de comercialização e estruturas organizativas mais formais, distinguindo-se dos jogos populares praticados até então (Collins, 2013). Esta evolução conceptual reflete uma transformação profunda onde,

segundo Collins (2013, p. 4), o desporto moderno passou a representar uma metáfora da vida quotidiana na sociedade capitalista, refletindo os seus valores sociais e económicos. Este processo de racionalização e institucionalização intensificou-se nos séculos XIX e XX, acompanhado pela profissionalização dos atletas, pela criação de federações nacionais e internacionais, pelo crescimento do associativismo desportivo e pela massificação das principais modalidades a nível global. Como resume Ferreira (s.d., p. 169), “o século XIX constituiu o período do arranque definitivo do Desporto Moderno”.

A consolidação do desporto moderno não se limitou à sua dimensão competitiva e regulamentar. A crescente valorização social do fenómeno desportivo permitiu a sua expansão para outras áreas da vida em sociedade – como a educação, a saúde, a economia e a coesão social – tornando-o num instrumento estratégico de desenvolvimento humano. No caso português, “a dinâmica trazida à sociedade portuguesa no início do século XX com a adesão à prática de desportos físicos [...] é uma realidade bem espelhada nas páginas da *Ilustração Portuguesa* (1909–1912)” (Moreira & Fonseca, 2022, p. 534). Tal como assinalam os mesmos autores, “por estes tempos, a prática desportiva [...] torna-se cada vez mais um fenómeno social alargado e transversal, até porque é tida agora como complemento necessário à educação” (p. 534).

Esta expansão do desporto enquanto fenómeno social, cultural e económico gerou também tensões e desafios organizativos, exigindo respostas mais complexas e estruturadas por parte das entidades desportivas. Como referem Pires e Sarmento (2001), “a crise do desporto moderno parece-nos ser um dos indicadores mais significativos que nos aconselham a reequacionar os modelos tradicionais de organização desportiva” (p. 88). Neste sentido, a evolução do desporto implica uma gestão profissionalizada, capaz de responder às exigências contemporâneas e à crescente complexidade do setor – temática desenvolvida na secção seguinte.