

## INTRODUÇÃO

A importância e a mediatização que o Desporto assume, na actualidade, tornam-no numa Instituição Social com influência em várias esferas da sociedade como a política, económica ou cultural. Para o Serviço Social, o Desporto, deve ser uma área de interesse, sobretudo pelo tipo de abordagem que os contextos desportivos possibilitam permitindo assumir-se cada vez mais enquanto alavanca na produção e promoção de igualdade (de oportunidades), de responsabilidade (individual e colectiva), da liberdade e da meritocracia. O Futebol de «11» masculino, em particular, é a modalidade com maior relevância nesta perspectiva, tomemos por exemplo os movimentos sociais que o Campeonato do Mundo da FIFA 2014<sup>1</sup> originou no Brasil ou, no caso português, os frequentes debates que se geram em relação ao tempo de antena que a comunicação social dedica a esta modalidade.

Por um lado, o crescimento do mercado desportivo e o poder financeiro que as instituições desportivas ligadas a esta modalidade conseguiram alcançar e, por outro, a popularidade e importância mediática de que dispõem fazem com que estas instituições sejam influentes em várias dimensões da sociedade, como a económica, cultural e social. Este trabalho tem como objectivo a criação de um modelo de projecto que potencie estas características dos Clubes e que as utilize como meios para aumentar e melhorar a sua mediatização e o marketing social, trazendo benefícios desportivos e financeiros ao Clube e possibilitando a acção do Serviço Social. Desta forma, neste projecto são propostas acções com dois objectivos diferentes, por um lado direccionadas aos seus atletas com o objectivo de melhorar os seus rendimentos desportivos, por outro direccionados à comunidade em que se insere com o objectivo de se aproximar desta e melhorar a sua imagem contribuindo para um aumento na angariação de sócios para o Clube.

A fundamentação teórica deste trabalho suporta-se em dois conceitos principais, o de rendimento desportivo e o de responsabilidade social. No entanto, estes serão complementados por outros conceitos e diferentes teorias do Serviço Social, Sociologia, Psicologia e Educação Física descritas ao longo do estudo.

Após a descrição dos objectivos gerais e específicos do projecto, o enquadramento legal das Instituições Desportivas e uma descrição acerca do volume e da dimensão da modalidade em Portugal, inicia-se a vertente empírica do trabalho. Para que o projecto

---

<sup>1</sup> O investimento financeiro aplicado pelo governo brasileiro na construção de estádios e a subida de preços em alguns transportes públicos foi alvo de contestação. Criaram-se alguns movimentos organizados contra a realização do evento e foram frequentes os confrontos com as forças de segurança pública, antes e durante a realização do campeonato do mundo de futebol.

pudesse ter esta vertente, foi necessário realizar um levantamento de dados e uma análise qualitativa, de forma a apresentar dinâmicas e processos reais da estrutura de uma Instituição Desportiva, desta forma este estudo foi realizado no Departamento Socioeducativo do Sport Lisboa e Benfica (S.L.B.), no seu Centro de Estágios “Caixa Futebol Campus”.

Após a contextualização e análise da realidade dos escalões de formação do S.L.B. e a articulação com os objectivos do projecto, foram criadas três acções a decorrer regularmente durante uma época desportiva, complementadas com outras acções específicas a acontecer ao longo da época.

No final do trabalho é feita uma pequena análise reflexiva e critica sobre o processo de implementação do projecto e terminamos com a apresentação das principais referências bibliográficas utilizadas neste trabalho, incluindo informação retirada de colóquios de interesse para o tema e a principal legislação consultada. No final do trabalho está disponível uma lista de anexos com informação relevante para este projecto.

## CAPÍTULO I – SERVIÇO SOCIAL E DESPORTO

### 1- O Desporto Enquanto Fenómeno Social

“O desporto é um fenómeno humano tão ligado à origem, às estruturas e ao funcionamento da sociedade que nós poderemos afirmar que é possível analisar qualquer sociedade através dos desportos que ela pratica” (Costa, 1992:1). De facto, os vínculos socioculturais e a importância que o desporto assume numa sociedade tornam-no numa instituição social capaz de influenciar e ser influenciada pelo contexto económico, social, cultural e político dessa sociedade. (Sousa, 2012)

Por este motivo, o interesse científico no desporto foi gradualmente evoluindo, deixando de ser exclusivamente das áreas ligadas à Medicina ou Educação Física. Um dos passos fundamentais para se aprofundar e diversificar o pensamento científico nesta área, prende-se com a distinção entre actividade física e desporto. A simples actividade física pode ser definida como “ tudo aquilo que implique movimento, força ou manutenção da postura corporal contra a gravidade e se traduza num consumo de energia.” (Barata, 1997), quando se refere o conceito de desporto, complexifica-se a questão, na medida em que mesmo apenas por recreação ou lazer, este implica regras, jogo e competição. Segundo o artigo 2º da Carta Europeia do Desporto, este “inclui todas as formas de actividade física que, através de uma participação, organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou a melhoria da aptidão física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição em todos os níveis.” (Carta Europeia do Desporto, 1992) É um fenómeno que atravessa várias dimensões de análise, tomemos em conta, por exemplo as económicas, sociais ou culturais, pertinentes de serem pensadas e associadas ao que o desporto representa, na modernidade,

Para aprofundar teoricamente o tema do ponto de vista da sua análise e reflexão enquanto fenómeno social, muito dificilmente se marginalizam os estudos da Sociologia do Desporto, nomeadamente as obras de P. Bourdieu *Sport and Social Class* (1978) e *Program for a Sociology of Sport* (1988), estas podem-se considerar pioneiras na análise do desporto enquanto um fenómeno que é produto da sociedade, embora tenha obtido alguma autonomia e dinâmica própria. Esta autonomia parcial dá ao desporto a possibilidade de, por sua vez, ser visto como actor, com a capacidade de actuar sobre a sociedade que o criou. Desta forma, o desporto é um fenómeno que constitui um campo social próprio, um sistema de instituições e agentes directa e indirectamente ligados à existência de actividades e espectáculos desportivos, com poder e influência económica, social ou política.

Para Bourdieu (1988) o sistema que constitui o campo social do desporto inclui as instituições privadas ou públicas que defendem os interesses e que regulam e governam as práticas dos participantes nos diversos desportos, os produtores e vendedores de equipamentos de desporto, os serviços necessários à sua prática, incluindo os sistemas de treino e educação desportiva e os sistemas de distribuição ligados ao desporto. Hoje em dia poderíamos, ainda, adicionar todo o mercado de trabalho de desportistas profissionais, a mediatização e Globalização do desporto e o sistema de comercialização e venda do desporto como espectáculo.

Novos valores surgiram associados à crescente diversificação das modalidades praticadas. N. Elias fez uma análise muito interessante acerca deste tema, na sua obra *A Busca da Excitação* (1992). O autor “insere a configuração social do desporto no processo civilizacional” (Elias, 1992 *citado por* Marivoet, 1997), considerando que a sociedade industrial é marcada por fortes condicionalismos e rotinas quotidianas, assim como, pela maior capacidade e necessidade dos indivíduos controlarem os seus estados emocionais. Neste pensamento, o desporto apresenta-se como um espaço onde esta sociedade hiper-normativa e reguladora permitia a liberalização dos estados de autocontrolo, libertando o individuo dos seus estados emocionais diários e quebrando as rotinas diárias num clima de excitação agradável e procura do prazer (Elias, 1992). O autor introduziu a expressão de “desportivização”, pela primeira vez, referindo-se a esta como a transformação da actividade física em sistemas com maior organização e desenvolvimento, comparando com o processo da “industrialização”.

O fenómeno social em que o Desporto se tornou, reflecte-se nas rotinas quotidianas de diversos grupos “podendo considerar-se como um espelho de outras instituições e processos sociais, influenciados pelas diferentes culturas.” (Sousa, 2012)

A importância dada às modalidades desportivas varia de cultura para cultura, é comum associar-se também certas modalidades a determinadas classes sociais, no entanto o Desporto, na sua globalidade, tende a funcionar muito mais como instrumento de identidade e aproximação do que de divisão social.

## **2 – Desporto: Um Campo de Intervenção Para o Serviço Social**

As teorias provenientes, sobretudo, da Sociologia do Desporto são fundamentais para o entendimento do conceito de desporto actual, bem como a sua abrangência e importância enquanto fenómeno regulador e influenciador, tornando-se indispensáveis para a abordagem que se pretende ter neste estudo. No entanto, tendo em conta os objectivos para este projecto, estas teorias têm de ser adaptadas ao Serviço Social e articuladas com

autores da disciplina, com o intuito claro de as transferir para perspectivas mais práticas sobre o desporto e os comportamentos individuais, mais especificamente na abordagem do desporto enquanto mecanismo e instrumento com potencialidades para a intervenção social com o objectivo de, por um lado encontrar um potencial inovador campo de intervenção para o Serviço Social, e por outro tentar aperfeiçoar os métodos e abordagens já existentes, com a experiência que este tipo de intervenção pode permitir

Ao nível do Serviço Social, têm existido esforços na exploração do tema, sobretudo através da criação de programas que potenciem o desporto, principalmente na melhoria do bem-estar e qualidade de vida dos indivíduos, mas também nas questões relativas à sua inclusão social, como é o caso do estudo Sport for Development Peace and Social Justice (Shincke et al.,2012) em que são abordados diversos temas como a prevenção criminal através de programas desportivos de ocupação de tempos livres ou a utilização do desporto como instrumento de educação e formação acerca do VIH. De facto, os projectos de intervenção baseados no desporto são bastante utilizados, por exemplo em contextos comunitários, de integração de jovens em risco ou de pessoas com deficiências, no entanto a abordagem que pretendo analisar neste estudo é a da possível articulação e, sobretudo, integração do Serviço Social na estrutura das instituições e associações desportivas.

A evolução dos valores presentes nas dinâmicas desportivas e o crescimento da sua importância enquanto instrumento de bem-estar social fez do Desporto um direito para os cidadãos de determinada sociedade, inclusivamente cabe ao Estado salvaguardar este direito, através da criação de infra-estruturas, programas de desporto escolar e sénior, isto é criar condições para a prática generalizada do desporto para a melhoria do bem-estar e saúde das populações.

Este projecto surge da crença de que os contextos das instituições e clubes desportivos apresentam grandes potencialidades para a prática do Serviço Social, na medida em que podem ser campos de intervenção com especificidades muito favoráveis para o sucesso do trabalho dos assistentes sociais.

Os valores que se transmitem, as relações que se estabelecem e as aprendizagens transferíveis dos contextos desportivos para outros contextos da vida através da prática do desporto devem ser analisadas de um ponto de vista muito mais aprofundado, para além da simples actividade desportiva, por exemplo um grupo de crianças que na rua disputam um jogo de futebol, estão a ser reforçados laços e valores sociais como a entajuda e o companheirismo, ou um grupo de idosos que se junta numa associação para praticar uma caminhada estão, também, a trabalhar para a sua inclusão social, as análises têm de ultrapassar o simples acto de praticar desporto. As instituições desportivas têm grandes potencialidades para os seus jovens atletas a nível social, escolar e comunitário permitindo,

por exemplo, a aquisição de competências para a vida e melhor orientação escolar e profissional. Tal como explorado por Marivoet (2002), no desporto encontra-se um espaço social de interacção cujo desenvolvimento depende do ritmo de evolução da sociedade, produzindo e reproduzindo nos sujeitos, que nele interagem, as mesmas necessidades sociais e os mesmos valores que se experimentam noutros espaços. A presença predominante de outros desportistas nas redes de sociabilidade onde se inserem os atletas, quer se trate de amigos da escola, do clube ou do local de residência, bem como a presença das diferentes origens sociais nas diferentes práticas e modalidades, indicam-nos que o desporto constitui um interesse partilhado, potenciador de relações sociais. Os envolvimento em práticas desportivas, inseridas em quadros de competição, decorrem de valores socioculturais e recebem a influência dos espaços sociais onde os atletas se inserem. Assim, e como Luschen (1984) argumentou, pode-se afirmar que actualmente as instituições desportivas actuam, em paralelo com as instituições de ensino, por exemplo, como um dos espaços na sociedade que podem permitir uma mobilidade social ascendente.

### **3- A Importância do Futebol de «11» em Portugal**

A modalidade desportiva onde este estudo foi desenvolvido foi o Futebol de «11», por apresentar em Portugal características muito particulares que iremos evidenciar ao longo do trabalho. No entanto o presente poderia ser desenvolvido em qualquer Clube ou Associação não importando a modalidade desportiva, desde que existissem na sua estrutura escalões de base, ou de formação.

Esta modalidade desportiva tem-se tornado num sector económico que directa e indirectamente afirma a sua crescente importância. No quadro de uma crescente mercantilização do jogo e da sua progressiva definição enquanto espectáculo, são inúmeras as transformações identificadas. Anthony King<sup>2</sup> é um dos cientistas que se tem focado nos impactos sociais da modalidade, nomeadamente na compreensão do alcance dessas transformações, *The End of Terraces: The Transformation of English Football in the 1990s* (2001) e *The European Ritual: Football and the New Europe* (2003) são dois dos seus estudos sobre estes fenómenos, neles o autor aborda os clássicos debates sobre a emergência do neoliberalismo ou o processo de fragilização dos poderes do Estado-nação, descrevendo o processo de autonomização da modalidade, através do forte crescimento e da independência económica que conseguiu alcançar e do poder que exerce para além do, apenas, financeiro.

---

<sup>2</sup> Sociólogo e professor na Universidade de Exeter

No contexto português esta é, igualmente, a modalidade sujeita a maior mediatização, assumindo-se também como o desporto mais popular e com maior número de praticantes, em 2012 o número de atletas federados era de 153.530, este número inclui apenas os indivíduos praticantes desta modalidade desportiva inscritos na Federação Portuguesa de Futebol isto é, refere-se apenas a atletas federados, sendo que o número de total praticantes não federados, por exemplo em outras associações desportivas ou em clubes não federados, é muito difícil de calcular por não estarem estatisticamente identificados. Quanto ao número de clubes existentes, no mesmo ano, contavam-se 2.094, entende-se por clube desportivo uma “Pessoa colectiva de direito privado, constituída sob a forma associativa sem finalidade lucrativa nos termos gerais de direito e que inclua no seu objecto a promoção e a prática de actividades físicas e desportivas” (IPDJ, 2011:7).

Estes dados<sup>3</sup> quando comparados com as restantes modalidades, revelam a dimensão do Futebol de 11 em Portugal, outro dado pertinente de salientar neste trabalho prende-se com o financiamento público das Federações Desportivas em Portugal, ou seja, o valor em dinheiro, disponibilizado pela Administração Pública para apoio à actividade das organizações desportivas. Os financiamentos aqui considerados referem-se aos concedidos pelo instituto do Desporto de Portugal, I.P. ao movimento desportivo, em particular às federações. Segundo a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, uma Federação é uma pessoa colectiva constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos que, «englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juizes e árbitros e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respectiva modalidade”<sup>4</sup> (Lei nº5/2007)

A Federação Portuguesa de Futebol, é normalmente aquela que recebe a maior fatia destes financiamentos públicos anuais, no ano de 2011 dos 38.180.237€

---

<sup>3</sup> Os valores apresentados só incluem federações desportivas dotadas do estatuto de utilidade pública desportiva (enquanto entidades que promovem, regulam e dirigem, no plano nacional, a prática das diversas modalidades desportivas) que se candidataram no ano a financiamento público. As Federações submetem anualmente ao IDP o seu plano de actividades (do qual constam quadros estatísticos) para efeitos de financiamento público

<sup>4</sup> Segundo a Lei de Bases da actividade física e do desporto, os seguintes requisitos são necessários:1. A) Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades associadas; B). Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados; C). Representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das selecções nacionais; 2. Obtenham o estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública desportiva.

disponibilizados para todas as Federações, 3.192.811€<sup>5</sup> foram direccionados para o desenvolvimento desta modalidade, estas participações financeiras facultadas pelo I.D.P. são atribuídas com o objectivo de sustentar as seguintes dimensões: Desenvolvimento da Prática Desportiva; Enquadramento técnico; Apetrechamento e Modernização; Alto rendimento e Selecções nacionais; Eventos Desportivos internacionais; Formação de recursos Humanos; Outros (programas não regulares, como Cooperação Desportiva ou o investimento em Sedes Sociais. (IPDJ, 2011:33)

#### **4 - O Estatuto de Entidades de Utilidade Pública**

Os dados anteriormente descritos são elucidativos, nesta perspectiva, da dimensão económica e da popularidade que o futebol tem no nosso país, no entanto, a dimensão social e pedagógica deve assumir, igualmente, um campo de larga importância para este desporto, nomeadamente nas instituições que nele actuam.

A problemática em estudo prende-se com a falta de respostas sociais por parte das instituições desportivas, para com os seus atletas dos escalões de formação e comunidade, tal como veremos mais à frente no trabalho, tanto as Federações como as Associações e os Clubes de futebol, têm denominações legais de «entidades de utilidade pública», no entanto não existe um modelo de gestão baseado nesta Responsabilidade Social, sendo que estes apoios e serviços que prestam, estão na grande maioria das vezes desarticulados, para além disso os códigos de ética nem sempre são cumpridos, até porque alguns não são vinculativos, ficando muitas vezes esquecida a utilidade pública que estas instituições deveriam, por denominação legal, desempenhar, principalmente tendo em conta que para os jovens atletas que “pertencem” a um clube desportivo, este contexto será, em conjunto com a instituição escolar e com a família, o meio onde estes passarão maior parte do seu tempo, e onde aprenderão importantes competências, como veremos no capítulo de diagnóstico deste projecto.

Como será analisado ao longo deste trabalho a formação de atletas não deve ficar só pela desportiva, na medida em que uma aposta noutras componentes destes jovens trará contributos a diferentes níveis.

#### **5 - A Formação de Jovens Atletas**

Os atletas jovens, até e se atingirem a equipa principal de um clube, são considerados “atletas de formação”, sabemos que este é um conceito muito abrangente, e possível de

---

<sup>5</sup> Fontes/Entidades: IPDJ, PORDATA

diversas interpretações, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2011) por formar entende-se a acção de dar origem a, conceber algo, transmitir valores e educar, instruir. A formação desportiva, prende-se sobretudo com a transmissão de atributos desportivos ligados à modalidade em questão, no entanto os Clubes e Associações Desportivas assumem-se como uma rede de sociabilização e transmissão de valores e aprendizagens que torna os processos de formação dos jovens atletas muito mais abrangentes e complexos do que apenas a aquisição de competências desportivas. A formação desportiva é, então, um processo globalizante, as capacidades específicas inerentes à modalidade em causa (físicas, psicológicas, técnico-táctica etc.) são fundamentais, no entanto para que este processo tenha sucesso não se podem descurar outras componentes da formação tais como a criação de hábitos de saúde e desportivos, aquisição de valores sociais e morais tais como a responsabilidade, solidariedade e cooperação, e a transferência de modelos comportamentais adequados (Pacheco, 2001).

Na formação desportiva os resultados e sucessos a curto prazo não normalmente mais valorizados do que a formação e as preocupações éticas, no entanto, existem factores sociais e morais que podem influenciar estes resultados e sucessos. Esta é a dimensão em que o Serviço Social pode actuar com o objectivo de apoiar a formação dos atletas, a intervenção do assistente social na transmissão de valores que podem ser adaptados à prática desportiva e na capacitação individual e social do individuo contribuirão de forma positiva para os resultados esperados.

Existem movimentos associativos que utilizam o futebol para a intervenção social, como é o caso da Associação Nacional de Futebol de Rua, que funciona como uma “estratégia de inovação social, através da intervenção sócio-pedagógica e cultural com os objectivos de promover o desenvolvimento humano e a inclusão social dos cidadãos.” (Estatutos da ANFR). A Associação utiliza os valores da modalidade para desenvolver as suas metodologias de intervenção e promove o combate à exclusão social, o diálogo intercultural, a união, a promoção de estilos de vida saudáveis e a capacitação e desenvolvimento humano. Este é um exemplo de como a prática do Serviço Social pode ser desenvolvida nos contextos desportivos, este tipo de acção pode também ser realizada nos clubes e associações desportivas, tornando-as em instituições de formação holística dos atletas, para o Serviço Social este é um contexto que permite actuar junto de jovens, sendo que a prática do desporto funciona como um elemento de identificação, que facilita a aproximação entre o assistente social e o jovem atleta, facilitando os processos de transmissão de valores e de formação.



## CAPÍTULO II – OBJECTIVOS E FUNDAMENTAÇÃO DO PROJECTO

Neste capítulo são apresentados os principais objectivos deste trabalho de projecto bem como os fundamentos mais importantes na sua base. Esta fundamentação teórica incide sobre dois aspectos centrais, em primeiro lugar por questões éticas e morais que estão presentes em várias legislações e na base das principais Instituições nacionais e internacionais referentes à modalidade, em segundo lugar, justifica-se pelos benefícios que um projecto desta natureza poderia trazer ao Clube e aos seus atletas, como passaremos a explicar.

### 1 - Objectivos do Projecto

O objectivo geral deste projecto é a criação de uma resposta no domínio do Serviço Social dentro da estrutura de um clube de futebol, que efective a responsabilidade social que uma instituição de utilidade pública deve ter e que seja igualmente uma mais-valia para a própria instituição, neste caso que se constitua como elemento integrante e de excelência na formação dos jovens atletas do clube e que contribua, também, para a melhoria dos seus rendimentos desportivos.

Desta forma, a proposta passa pela criação *do Gabinete de Acompanhamento e Apoio Social ao Atleta (G.A.A.S.A.)*. Pretende-se que, por um lado, este seja uma resposta efectiva de valorização dos princípios éticos do desporto, com uma forte componente de acompanhamento e orientação pedagógica e social dos seus atletas de formação, por outro, que se apresente como um instrumento que identifique no clube um modelo de gestão com elevado grau de responsabilidade social, com o objectivo de proporcionar uma maior aceitação social através da transparência e do fazer o “socialmente correcto”, investindo assim no marketing social e na mediatização do clube, factores que trarão vários benefícios de diversas naturezas ao Clube, como aumentar o seu numero de sócios e melhorar a sua imagem. São estes os objectivos que se pretendem com a presença de um assistente social na estrutura de um clube desportivo.

Este projecto destinar-se-á, numa fase inicial, aos atletas compreendidos entre os 11 e os 18 anos, ou seja, a acção deste gabinete incidirá nos escalões de Infantis, Iniciados, Juvenis e Juniores. O critério é sobretudo o da exequibilidade, na medida em que para a proposta desenhada apresentar qualidade é necessário definir um grupo de intervenção ao qual seja possível dar resposta, por outro lado, estes são também os escalões etários que participam em provas oficiais estando, desta forma, também ao abrigo

das normas e condutas éticas do futebol, nacionais e internacionais para além das responsabilidades sociais de utilidade pública do Clube<sup>6</sup>.

Algumas das acções que serão descritas destinar-se-ão aos sócios do Clube a outros elementos da comunidade em que se insere, como analisaremos no capítulo “Acções a Desenvolver”, no capítulo 4 deste trabalho.

Quanto aos objectivos específicos, estão sempre correlacionados e não são independentes, para cada um serão desenvolvidas acções específicas. Os principais objectivos do G.A.A.S.A. são:

- Acompanhar e orientar os atletas na sua formação pessoal, escolar, humana e social.

Uma das propostas neste acompanhamento é que o trabalho com os atletas não pode ser individual ou isolado, isto é, tem de ser sistémico, não se focando, unicamente, no contexto desportivo do atleta mas em todo o seu meio envolvente, escolar, familiar e comunitário<sup>7</sup>. Desta forma, este serviço tem de ser igualmente prestado às famílias dos atletas e tem de existir uma articulação efectiva e participativa com os equipamentos escolares e com outros meios comunitários ou institucionais de referência do atleta, para que seja possível diagnosticar as suas potencialidades extradesportivas e eliminar alguns factores e comportamentos de risco, desta forma será possível o fortalecimento das relações usuário-instituição, aumentando o envolvimento e o vínculo entre o atleta e o clube.

- Melhorar os rendimentos desportivos individuais e colectivos

Este objectivo é consequência do trabalho individual que se pretende realizar. A intervenção de um assistente social, tem como uma das suas principais funções dar estabilidade aos alvos de intervenção, por conseguinte estes atletas terão maior capacidade de equilíbrio emocional e resiliência que se reflectirão nos seus desempenhos desportivos.

- Aumentar o envolvimento do clube na comunidade em que se insere contribuindo para a sua mediatização e desenvolvimento de Marketing e reconhecimento social.

Este objectivo foca-se no Clube. Um projecto tem de apresentar resultados directos para a Instituição que o suporta, desta forma, pretende-se com este objectivo aumentar a mediatização do clube, a sua publicidade e aceitação social, através sobretudo dos

---

<sup>6</sup> Ver subcapítulo “As questões de Ética e o Enquadramento Legal das Instituições Desportivas”

<sup>7</sup> Ver subcapítulo “Rendimento desportivo dos atletas”

benefícios que os modelos de gestão com Responsabilidade Social trazem para as Empresas ou Instituições que os aplicam.

## **2 - O Rendimento Desportivo dos Atletas**

Outro fundamento para a criação do G.A.S.A. está directamente relacionado com o conceito de rendimento desportivo do atleta, que representa, como veremos ao longo deste trabalho, uma das mais importantes vertentes da formação dos jovens em clubes desportivos.

O desporto moderno é um produto da sociedade industrial e reproduz, por um lado, a imagem desta mesma sociedade, com o seu tipo de funcionamento, com as suas crises e contradições e também com os seus sonhos e esperanças. Como o rendimento é o princípio-base da sociedade industrial, podemos também afirmar que este princípio constitui o motor e a alma do sistema desportivo moderno. Com o princípio de rendimento como o centro de gravidade, o desporto moderno pode ser considerado uma representação simbólica da sociedade industrial que funciona na lógica da concorrência, da produção de maior eficácia e dum progresso que se quer ininterrupto. (Costa, 1992: 102;103)

O rendimento está directamente relacionado com os desempenhos e êxitos desportivos, o que nos leva directamente à necessidade de compreender o tipo de objectivos que são formulados entre os treinadores e os atletas, e a forma como estes se comprometem com eles, as “metas a atingir”. Este aspecto é importante pois os rendimentos individuais e colectivos definem o êxito desportivo dos clubes. Uma boa acção social deve ter sempre presente os interesses de todas as partes envolvidas, assim sendo, este é um ponto de interesse do meu projecto, na medida em que, poderá haver uma relação entre o trabalho de um assistente social com o rendimento individual e colectivo dentro de um clube.

“Os factores psicológicos são uma das razões que mais vezes são apontadas por diferentes agentes desportivos para justificar a obtenção de determinados resultados desportivos, principalmente quando ficam abaixo do esperado” (Gomes e Cruz, 2001: 35)

O treino de competências psicológicas individuais é muito comum nos atletas, nos dias de hoje, no entanto, utilizando a teoria das redes, muito trabalhada no Serviço Social, pode-se dar um outro contributo, na medida em que, as crianças e jovens nos clubes surgem como uma realidade humana e complexa que exige uma abordagem interdisciplinar, sistémica e global, tendo em conta que a criança e jovem terá sempre as suas necessidades e interesses próprios, independentemente do lugar e cultura em que se insere, importa reparar as situações de perigo em que elas se possam encontrar. Para tal é essencial que os factos sociais não sejam compreendidos de forma isolada, é necessário

adoptar uma concepção que tem em conta o contexto envolvente ao atleta, neste caso, e todos os sistemas em que se insere, as relações que mantém com estes e os impactos no seu desenvolvimento. Este modelo de intervenção social sistémica é o ponto-chave do enquadramento teórico deste trabalho na medida em que pode inovar a abordagem que até aqui tem sido feita, em contextos desportivos. O trabalho com os atletas não pode ser individual, tem de ser sistémico, não se focando, unicamente, no contexto desportivo do atleta mas em todo o seu meio envolvente, escolar, familiar e comunitário Tal como foi desenvolvido por Minahan e Pincus (1973), resumidamente, a teoria geral dos sistemas centra-se no princípio de que as pessoas, neste contexto as crianças e jovens atletas, nunca poderão ser independentes dos seus sistemas sociais existentes e dos seus contextos envolventes, para superarem as suas dificuldades/fases críticas, é vital que haja o envolvimento e suporte com estes sistemas. Desta forma a intervenção do serviço social neste contexto é centrada sobre os quatro subsistemas referidos nesta teoria: O jovem atleta, que se apresenta como o subsistema mais importante, o utente; A família, e os amigos quer sejam do clube ou da escola, a estes atribui-se o conceito de subsistemas informais ou naturais; Os subsistemas organizacionais nos quais o atleta se insere; e o subsistema social como é o caso das escolas, e todas as organizações não envolvidas directamente no sistema mas que podem servir para a resolução dos problemas, como é o caso dos clubes desportivos.

Para que este trabalho de intervenção possa ter sucesso, é imperativo ter em conta o maior envolvimento possível com os vários contextos do jovem atleta, pois só assim o rendimento desportivo, individual e colectivo, apresentará alterações significativas durante e após a intervenção.

Outro aspecto importante prende-se com a focalização de funções, ou seja, se os treinadores se preocuparem apenas com os treinos e os aspectos desportivos, se os dirigentes se preocuparem apenas com a gestão dos clubes e se os assistentes sociais se preocuparem, por sua vez, com os problemas extradesportivos, pertinentes para as suas competências, cada um destes agentes rentabilizará melhor as suas funções. Por outro lado se o atleta vir alguns destes seus problemas serenados também poderá se concentrar com mais qualidade na actividade desportiva. Um dos principais objectivos da intervenção do assistente social é a de proporcionar estabilidade, neste caso individual e colectiva, caso se alcance esta estabilidade no atleta, no seu contexto social dentro e fora da instituição desportiva (escola, família, etc.) e no próprio clube, o trabalho realizado poderá melhorar, pois existirá “alguém” para se preocupar com aquilo que vai além da prática desportiva. A conjugação destes factores será benéfica para a melhoria dos rendimentos individuais e, conseqüentemente, colectivos, proporcionando melhores resultados

desportivos, que são a grande prioridade destas instituições, devido ao que esses resultados significam sobretudo aos níveis financeiros, mediáticos, de reconhecimento social e mérito desportivo.

### **3 - Responsabilidade Social nos Clubes de Futebol**

O futebol profissional, sobretudo masculino, criou uma indústria própria que gera enormes lucros financeiros nas suas actividades, sobretudo em transmissões televisivas, *merchandising*, marketing, patrocínios, transferências de atletas, eventos desportivos e competições nacionais e internacionais. Os clubes de futebol são empresas também elas sujeitas às leis de mercado, nesta perspectiva alguns dos modelos de gestão com base na Responsabilidade Social Empresarial devem ser adaptados a estes contextos, na medida em que os benefícios que as grandes empresas apontam à incorporação desta estratégia também se evidenciarão nos clubes. O conceito de Responsabilidade Social é bastante discutido no mundo empresarial e é amplamente baseado na compreensão de que os negócios e empresas são parte integrante da sociedade. A Responsabilidade Social Empresarial desafia as organizações a esclarecer de forma explícita a sua ética de negócios, reconhecer as expectativas das suas partes interessadas (*stakeholders*), e integrar estes aspectos em benefício da sociedade. (Breitbarth, 2008)

Os modelos de responsabilidade social estão presentes quando empresas, de forma voluntária, adoptam posturas, comportamentos e acções que promovam o bem-estar do seu público interno e externo. É uma prática voluntária e não deve ser confundida exclusivamente por acções impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). Desta forma pretende-se envolver o benefício da colectividade, seja ela relativa ao público interno (funcionários, accionistas, etc.) ou actores externos (comunidade, parceiros, meio ambiente)<sup>8</sup>

O crescimento e profissionalização do desporto, particularmente no Futebol de «11» e sobretudo nas últimas duas décadas, transformam-no numa indústria independente. Consequentemente os directores e administradores desportivos têm de estar conscientes e avaliar os desenvolvimentos sociais, políticos e económicos tal como os gestores de outros negócios e indústrias o fazem, tendo em conta os interesses e a imagem que passam para o exterior, relativamente às suas preocupações sociais. (Breitbarth, 2008)

No contexto dos clubes de futebol as empresas de consultoria Deloitte e Touche recomendam que “uma gestão socialmente responsável garante relações mais saudáveis

---

<sup>8</sup> Website do Governo Brasileiro para a Responsabilidade Social. Responsabilidade Social — ISSN: 1677-4949. [www.responsabilidadesocial.com](http://www.responsabilidadesocial.com)

com as comunidades” (Holt et al. 2005 *citado por* Harris. 2008), de tal forma que a própria FIFA tem na sua estrutura um departamento de Responsabilidade Social.

A mediatização e popularização da modalidade geram muitas vezes uma imagem de que os orçamentos e verbas movimentadas neste meio são excessivas, incompreensíveis e injustificáveis criando muitas vezes uma certa desconfiança social. É fundamental que se adopte uma maior transparência organizacional e uma acção corporativa moralmente mais equilibrada. Um dos grandes objectivos deste projecto de intervenção social consiste em implementar um conjunto de acções e instrumentos que identifiquem no Clube este modelo de gestão, com o claro objectivo de demonstrar as preocupações sociais, comunitárias e individuais que tem para com os seus jovens atletas, suas famílias e na comunidade. A crise financeira a que assistimos actualmente, tem implicações nas respostas sociais do Estado, que se revelam também, na redução de serviços oferecidos às populações, aqui pode existir uma oportunidade para os clubes apresentarem determinadas respostas sociais, adequadas às suas limitações e objectivos, capazes de providenciar alguns destes serviços e benefícios às comunidades, garantindo assim um aumento de envolvimento, influência e aceitação social, factores fundamentais para uma maior atenção mediática e popular. Através deste processo gerar-se-á valor humano, social e cultural o que por consequência também gera valor económico, através do fortalecimento da imagem, da marca e da articulação com outras entidades e organismos que este processo de influência social permite, contribuindo para angariação de um maior número de sócios.

Questões relacionadas com a responsabilidade social dos clubes estão frequentemente na agenda pública, com frequência se questionam os ordenados dos atletas e dirigentes e as contribuições destas instituições na sociedade, actualmente assistem-se, com rotina, a manifestações populares em várias cidades do Brasil, pondo em causa questões desta natureza. A integração destas políticas e acções certamente influenciam a aceitação social.

Para os clubes a responsabilidade social pode servir como estratégia de valorização dos serviços que presta, para além de comprovar qualidade proporciona-lhe um *status* social, com o qual a comunidade se identifica.

Do ponto de vista da influência que as preocupações com a responsabilidade social, podem assumir nas estruturas dos clubes, vários são os benefícios que estas práticas permitem. Para além dos já mencionados, a transparência e o “fazer o moralmente correcto”, darão os seus primeiros frutos a nível de marketing, em primeiro lugar social e mediático, passando para o empresarial, na medida em que para os patrocinadores também trás benefícios patrocinar clubes que tenham estas características sendo recíproca

esta utilidade. Pela imagem que o clube passa para o exterior, sobretudo pela sua aceitação social, também os níveis de competitividade no mercado desportivo podem aumentar, particularmente na captação de jovens atletas, tendo em conta que para as suas famílias este será um grande atractivo, bem como para o próprio atleta será uma vantagem saber que existe suporte desta natureza na estrutura do clube.

Para concluir este capítulo, consideramos interessante referir sucintamente a política de responsabilidade social que o Manchester United Football Club implementa na sua estrutura.

“The Club believes it should be a part of the community in the widest sense and that its success should not only be measured in the number of trophies it wins, but also by the impact it has on the community in which it exists”.<sup>9</sup>

O grande objectivo deste Clube, particularmente nesta dimensão, é de defender estas práticas, demonstrar a todos os seus *stakeholders* que existem metas auto-impostas, enquanto aspiram, também, a alcançar padrões reconhecidos de forma independente. O clube pretende ser claro sobre as suas prioridades e aspirações, aberto e equilibrado sobre a sua posição e honesto sobre os desafios que enfrenta, justificando o compromisso que tem com a sociedade, atletas e funcionários, esta gestão tem o propósito de lhe garantir um maior crédito social e comercial, por consequência. Algumas das suas actividades mais notáveis assentam na protecção de menores, na igualdade de oportunidades, nas políticas de não discriminação, políticas de protecção ambiental, compromissos escolares dos atletas e valorização do pessoal, para citar apenas alguns exemplos.

#### **4 - As questões de Ética e o Enquadramento Legal das Instituições Desportivas**

As questões deontológicas e de ética, sobretudo da igualdade e não discriminação estão presentes nas principais leis subjacentes ao desporto também nos estatutos da maioria das instituições desportivas existentes, aliás tal como Elias e Dunning argumentaram (1992) os valores de justiça e de igualdade de oportunidades nas competições desportivas constituíram os princípios orientadores da normalização dos desportos (Marivoet, 2007). A formação de clubes desportivos reflecte precisamente a manifestação da liberdade e da racionalidade.

A racionalidade que caracteriza o ser humano tem implícita a autonomia, liberdade, direitos e obrigações, neste sentido, para o Serviço Social o estudo dos valores morais dos clubes e instituições desportivas são um tema de grande interesse, especificamente na

---

<sup>9</sup> Retirado do Site oficial do clube em [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

abordagem da responsabilidade que estas instituições têm sobre os jovens atletas, na sua formação holística.

Antes de se proceder à análise dos enquadramentos legais das instituições desportivas em Portugal, parece-me pertinente realçar, como nota introdutória ao tema, a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Lei nº5/2007, que define as bases das políticas de desenvolvimento do desporto em Portugal, bem como a regulação de todos os seus agentes. Esta lei inicia com dois artigos que me parecem importantes para a discussão deste tema, sobretudo pelas fortes preocupações éticas que demonstram<sup>10</sup>.

As questões éticas de funcionamento das entidades desportivas e o enquadramento legal que estas têm no sistema jurídico nacional, têm um peso considerável na justificação deste projecto.

A entidade que regula a modalidade de Futebol «11» em Portugal é a Federação Portuguesa de Futebol, esta tem de se assumir como uma entidade com preocupações e responsabilidades sociais, na medida em que obteve o seu estatuto de Pessoa Colectiva de Utilidade Pública Desportiva, nos termos do despacho n.º 56/95, de 1 de Setembro. Assim, deve ter sempre como finalidade os “fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a Administração Central ou a Administração Local em termos de merecerem da parte desta Administração a declaração de utilidade pública.” (Dec. Lei n.º 460/77)<sup>11</sup>. Também nos seus estatutos estas preocupações estão presentes, como se observa no Artigo 2º, nomeadamente nos pontos:

7. Desenvolver o futebol no território português de acordo com o espírito desportivo, valores educacionais, materiais, culturais e humanitários, através de programas de formação e desenvolvimento dos diferentes agentes desportivos, nomeadamente dos jogadores, treinadores,

---

<sup>10</sup> Artigo 2º Princípios da universalidade e da igualdade 1 - Todos têm direito à actividade 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 actividade física e o desporto devem contribuir para a promoção de uma situação equilibrada e não discriminatória entre homens e mulheres.

Artigo 3.º Princípio da ética desportiva 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 adoptar 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 projectos, em favor do espírito desportivo e da tolerância.

<sup>11</sup> Cfr. art.º 1.º, n.º 1, do Decreto de Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, com a redacção introduzida pelo Decreto-Lei nº 391/2007, de 13 de Dezembro

árbitros e dirigentes; 8. Prevenir as práticas que possam afectar a integridade dos jogos e/ou competições ou, de algum modo, prejudicar o futebol (Estatutos da F.P.F., 2011)<sup>12</sup>

Assim se observa que na base da constituição da Federação Portuguesa de Futebol, existem fundamentos extradesportivos, preocupações sociais, pedagógicas e éticas. Também as Associações distritais ou regionais, ou seja as “Associações de clubes localizadas e organizadas numa determinada área geográfica que superintende o fomento e a prática do futebol no âmbito das respectivas competições, reconhecidas pela FPF”. (fonte A.F.L.), são detentoras do estatuto de Pessoa Colectiva de Utilidade Pública, implicando responsabilidades neste âmbito.

## **5 - Regulamentação internacional**

Existem, também, regulamentações internacionais sobre o tema, assim é obrigatório ter em conta os instrumentos de protecção legal da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) que é a entidade máxima responsável pelo futebol mundial. Aquele que me parece mais importante é o Código de Ética da FIFA, que é regulado pelo Comité de Ética e é um documento vinculativo que diz respeito a todos os agentes ligados ao desporto (treinadores, jogadores, oficiais, agentes etc.) e tem uma vertente muito interessante, na qual, as sanções aplicadas não são evitáveis mesmo se um individuo abandonar a modalidade, após cometer alguma infracção descrita no código. Neste estão presentes vários artigos referentes às questões da responsabilidade social bem como de integridade física e mental dos atletas e dos seus direitos pessoais.

Para além deste, existe ainda um Código de Conduta da FIFA, que foi adoptado no congresso de Budapeste a 25 de Maio de 2012 e entrou em vigor a 25 de Julho de 2012. Neste pequeno documento, estão também demonstradas as preocupações sociais e de responsabilidade que as instituições devem ter para com os seus atletas, a nível da integração, educação e criação de competências para a vida.

Também a União Europeia demonstra preocupações acerca da importância das responsabilidades sociais e educativas dos Clubes desportivos para com os seus atletas e comunidade, tendo aprovado em 2001 o Tratado de Nice, alguns dos artigos neste tratado evidenciam o propósito deste projecto, dois exemplos muito claros estão presentes nos artigos 1º e 12º deste Tratado:

1. O Conselho tomou nota do relatório sobre o desporto apresentado pela Comissão Europeia ao Conselho Europeu de Helsínquia, em Dezembro de 1999, na perspectiva da salvaguarda das estruturas desportivas actuais e da manutenção da função social do desporto na União

---

<sup>12</sup> Estatutos da F.P.F. Por Escritura Pública a 24 de Maio de 2011 e a 9 de Outubro de 2012

Europeia. As organizações desportivas e os Estados-Membros têm uma responsabilidade primordial na condução das questões desportivas. Na sua acção ao abrigo das diferentes disposições do Tratado, a Comunidade deve ter em conta, embora não disponha de competências directas neste domínio, as funções sociais, educativas e culturais do desporto, fundamento da sua especificidade, a fim de respeitar e de promover a ética e a solidariedade necessárias à preservação da sua função social.

12. O Conselho Europeu salienta os benefícios que os jovens retiram da prática desportiva e insiste na necessidade de se conceder uma atenção especial, nomeadamente por parte das organizações desportivas, à educação e à formação profissional dos jovens desportistas de alto nível, por forma a que a sua inserção profissional não seja comprometida pela sua carreira desportiva, o seu equilíbrio psicológico e laços familiares e a sua saúde, nomeadamente a prevenção contra o doping. O Conselho Europeu aprecia o contributo das associações e organizações que, no seu trabalho de formação, respondem a essas exigências e prestam assim uma contribuição social preciosa. (Tratado de Nice, 2001)

## **6 - Os Clubes desportivos**

O associativismo é um dos processos que melhor descreve a nossa sociedade, em termos da criação de grupos com gostos ou perspectivas comuns na defesa de determinados valores. Esta união representa a liberdade de expressão conquistada ao longo dos anos, baseada nos direitos dos cidadãos e na comunicação entre indivíduos. O associativismo é, também no desporto, um aspecto fundamental, sobretudo na criação de organizações desportivas ou clubes, nestes casos os objectivos da união passam por alcançar resultados desportivos, a promoção da actividade física e, muito presente nos dias de hoje, o lucro financeiro, “sendo que em qualquer dos casos, estes objectivos são mais fáceis de atingir se os membros trabalharem em conjunto, em prol do bem-estar comum.” (Sousa, 2012:5)

Segundo Heinemann (Heinemann, 1999 *citado por* Sousa, 2012), os Clubes Desportivos devem ser estudados como parte de um sistema político; parte da cultura; âmbito de socialização; elemento económico; e parte de um município, sendo que pertencer a um clube é parte da vivência de cada um dos seus membros e a conjugação dos interesses pessoais, das capacidades e estilos comportamentais por um lado, e das circunstâncias, organização e estrutura do clube, por outro, desenvolvem uma prática social com formas de trabalho, valorização colectiva, formação de grupos e cooperação, que dão especificidade a este tipo particular de organizações desportivas.

Se nos concentrarmos nos clubes da primeira liga de futebol profissional, por exemplo, todos eles têm designações de Pessoas ou Associações de Utilidade Pública, apesar de que a maioria se apresente como Pessoa Colectiva de Direito Privado e

Utilidade Pública, desta forma tal como a própria federação portuguesa de futebol, estes clubes desportivos, ainda que concorrentemente acabem por satisfazer os interesses dos seus associados, propõem um escopo de interesse público (Pinto, 1989). Este interesse e utilidade pública para com os seus atletas mais jovens tem de estar presente nas estruturas dos clubes visto que, para além desta definição legal, também nos estatutos dos próprios clubes se propõem essas preocupações sociais, observemos exemplos de estatutos de alguns Clubes e Associações desportivas:

“O Vitória Sport Clube tem como objectivo engrandecer e prestigiar o desporto português (...) e uma prática desportiva que alie um permanente aperfeiçoamento técnico a uma conduta social saudável, pautada por padrões da mais elevada exigência ética, para o que se propõe, designadamente: Representar os sócios e defender e promover a sua educação e saúde física, bem como a dos seus familiares, pela via da prática desportiva; b) Proporcionar aos sócios formas de recreio e cultura, fortificando laços de estreita solidariedade entre eles; (...) Estabelecer e manter relações culturais desportivas e sociais de colaboração mútua e intercâmbio, com associações similares, no país e no estrangeiro; Fomentar e apoiar todas as iniciativas tomadas de conformidade com as leis vigentes que se constituam como veículos de projecção dos fins sociais;” (Artigo 2º dos Estatutos do Vitória Sport Clube, 2005)

Este caso apresenta-se como um exemplo claro das preocupações extradesportivas que o clube considera importantes desenvolver nas suas actividades. No entanto, todos os Clubes têm nos seus estatutos estes princípios: “O Sport Lisboa e Benfica pode desenvolver actividades recreativas, culturais e sociais, no sentido de proporcionar aos associados um convívio sã e um meio de valorização pessoal.” (Artigo 3º - 2 dos Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, 2010).

Outros exemplos revelam ainda a importância do clube actuar não apenas com os seus associados, mas também perto da comunidade onde se insere:

“ A Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol visa ainda a promoção do desenvolvimento desportivo e a formação educativa e sócio-cultural da população da região de Coimbra, em geral, e dos seus associados, praticantes desportivos e comunidade académica, em especial, através da criação, nos termos dos presentes estatutos, de estruturas organizativas internas adequadas (...) O compromisso de lealdade e solidariedade entre todos os que compõem a AAC-OAF marca o funcionamento da Instituição, devendo esta dar expressão e desenvolvimento à formação humana, ética, cultural e social dos seus atletas.” (Artigo 5º dos Estatutos da Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol)

Percebe-se que o conceito de utilidade pública é de extrema importância neste enquadramento e fundamentação, tendo em conta a sua relevância, pois a grande maioria dos clubes desportivos obteve este estatuto, desta forma o interesse geral da comunidade onde se inserem e particularmente os serviços e apoio a prestar aos seus atletas jovens

deve ser um aspecto importante nas estruturas dos clubes, que deverá ir além das dimensões unicamente desportivas, abrangendo também as sociais, pedagógicas, individuais e familiares, isto é, ao obter o estatuto de Pessoa Colectiva ou Associação de Utilidade Publica, quer se trate de direito privado ou público, têm acesso aos benefícios que daí advêm, as preocupações de responsabilidade social para com os seus atletas e comunidade devem estar, efectivamente, nos planos de actividade e de acção destas instituições.

Tal como mencionado anteriormente este projecto pode ser implementado em qualquer modalidade desportiva e não só em Clubes mas também Associações Desportivas ou Grupos Recreativos, desde que existam escalões de formação ou atletas jovens na sua estrutura e que tenham condições para pôr em prática as acções propostas.

## **7 - O Suporte Social e Transmissão de Valores Para os Atletas de Formação**

A temática da responsabilidade social dos clubes desportivos não se prende apenas com as definições legais implícitas, anteriormente explicadas ou a meras questões de gestão. Em Portugal o modelo do sistema desportivo é independente do escolar, caso não aconteça por exemplo nos países norte-americanos em que as actividades desportivas estão inseridas nas escolas e, desta forma, os atletas de formação praticam as modalidades e representam as suas escolas nas competições, existindo uma maior articulação e controlo entre os dois sistemas.

Este aspecto é fundamental no sentido em que transmite um acréscimo de responsabilidade para com estes atletas por parte dos clubes desportivos. Tendo em conta a popularidade da modalidade, sendo a que tem o maior número de praticantes federados, em Portugal, e as horas semanais que estes passam no contexto das instituições desportivas estas deveriam funcionar como um suporte, com um elevado grau de responsabilidade social. Para estes atletas jovens, as instituições desportivas, seguidamente à família e escola, são os espaços onde estes passam maior parte do seu tempo, desta forma estas apresentam-se como um meio de educação informal extremamente importante. Acrescente-se que “os clubes são os principais instrumentos para a produção de actividades desportivas com benefícios sociais superiores nos agregados de menor condição económica” (I.P.D.J, 2009:32), reforçando assim a ideia central deste trabalho. Para o Serviço Social os contextos desportivos devem ser uma possibilidade de trabalho e de investigação, nomeadamente na formação e educação informal e no desenvolvimento de crianças e jovens, reforçando o papel do Serviço Social

enquanto alavanca na produção e promoção de igualdade (de oportunidades), de responsabilidade (individual e colectiva), da liberdade e da meritocracia.

O desporto é um contexto privilegiado em termos de intervenção social por duas razões centrais, cada vez existem mais crianças e adolescentes a praticarem desporto, bem como maior é o número de horas que estas despendem no contexto do clube desportivo, parecendo ser um domínio onde os jovens de ambos os sexos consideram ser importante estarem envolvidos (Cruz, 1996) e também porque para muitos adolescentes, à medida que o seu interesse e envolvimento no desporto aumentam, também aumenta a sua preocupação com o desempenho e competência, o que torna o desporto um bom exemplo de competência pessoal e, conseqüentemente, uma analogia ou metáfora eficaz para ensinar competências para uma vida bem-sucedida (Danish et al., 1990).

A realidade é de que da grande maioria de crianças e jovens que praticam desporto, só um número muito reduzido irá fazer da actividade desportiva a sua carreira profissional. Isto não significa que a prática do desporto não tenha contribuições nas suas vidas uma vez que a participação nestes ambientes desportivos permite a todos os atletas a possibilidade de definir a sua identidade, descobrir outras competências e interesses e, aplicar alguns dos valiosos princípios e competências aprendidas durante a sua participação no desporto nos seus objectivos enquanto adultos, em áreas extradeporativas. São estes comportamentos, competências e atitudes transferíveis do contexto desportivo para outros contextos (ex. família, escola, etc.) que são entendidos e conceptualizados como competências de vida (Danish et al., 1996; Danish & Nellen, 1997).

Um dos valores da experiência desportiva reside na aplicação dos princípios aprendidos durante a participação desportiva noutras áreas e contextos de vida. De facto, o desporto é um ambiente particularmente apropriado para aprender competências transferíveis para outros contextos, por duas ordens de razões: Em primeiro lugar, as competências físicas são similares às competências de vida, na medida em que são aprendidas através de demonstração, modelagem e prática (Dias, 2011) e de seguida, pelo facto de que muitas das competências aprendidas no desporto, incluindo as capacidades de alto rendimento sob pressão, resolução de problemas, cumprimento de prazos e desafios, formulação de objectivos, comunicação, lidar com o sucesso e com o fracasso, trabalhar numa equipa e num sistema e receber e beneficiar de *feedback*, “são capacidades e competências que podem e devem ser aplicadas e transferidas para outros domínios de vida” (ver anexo 1) (Danish, 1995, citado por Cruz, 2001: 167). Esta transmissão de valores tem de ser feita desde os escalões de formação mais novos, aumentando gradualmente as exigências conforme o crescendo de crianças.



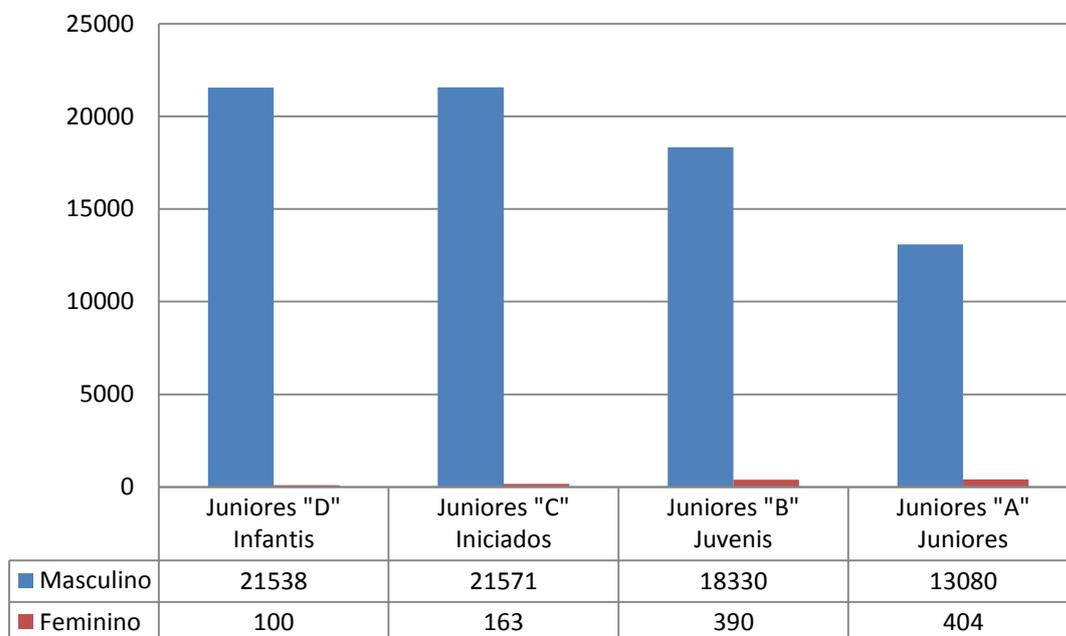
## CAPÍTULO III - DIAGNÓSTICO

### 1 - Volume e Dimensão da Modalidade em Portugal

Tal como abordado anteriormente, em Portugal o Futebol de 11 assume-se como o desporto com o maior número de praticantes e de clubes federados. Para este projecto é de interesse analisar alguns dados estatísticos acerca do volume que a modalidade adquiriu no contexto português, antes de se partir para uma análise dos dados empíricos, relativamente à realidade de um clube específico.

Para este projecto definiu-se que a acção deste gabinete se destinaria a quatro escalões de formação, os Infantis (dos 11 aos 13 anos), os Iniciados (dos 13 aos 15 anos), os Juvenis (dos 15 aos 17) e Juniores (dos 17 aos 19) esta escolha, para além dos critérios de exequibilidade e pertinência quanto ao número de atletas alvo de intervenção. Alguns dos clubes subdividem estes escalões por duas equipas diferentes, por exemplo Infantis "A" composto por atletas entre 11 e 12 anos e Infantis "B" em que os atletas têm entre 12 e 13 anos. Vejamos, então, alguns dados relativamente ao número de praticantes por escalão etário e ao número de clubes existentes em Portugal para cada um destes escalões.

Figura 3.1 - Relação de praticantes na época 2013/14 em 11/04/2014<sup>13</sup>

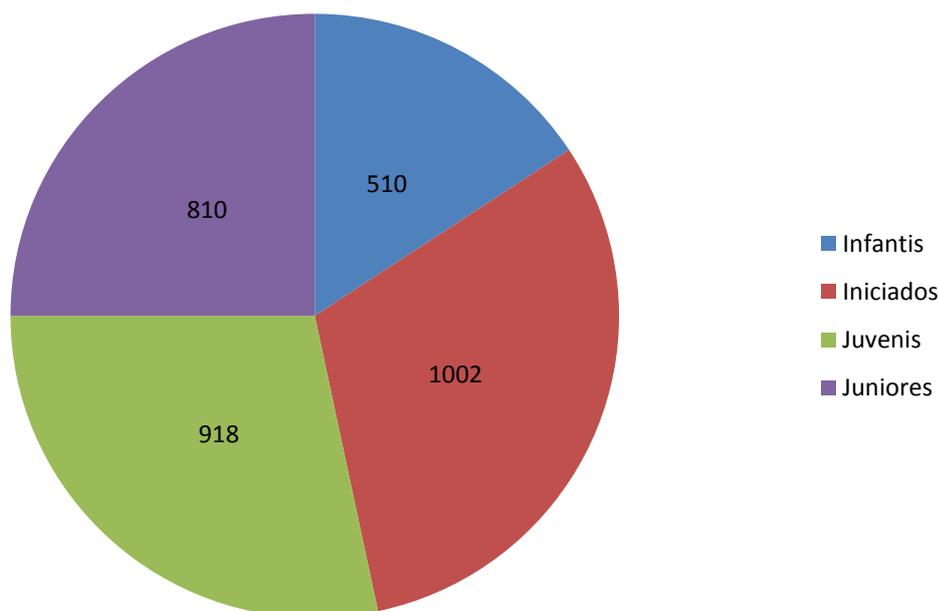


Fonte: F.P.F.

<sup>13</sup> A tabela completa pode ser consultada nos Anexos deste trabalho

A figura 1 mostra-nos o número de atletas federados para cada um dos escalões escolhidos para o estudo, masculino e feminino. Existem no total 75576 jovens atletas que pertencem a um clube desportivo, sendo que 74519 são do sexo masculino e 1057 feminino, estes dados mostram que a modalidade ultrapassa qualquer outra a nível nacional.

Figura 3.2 -Nº de equipas participantes inscritas nas Associações na Época 2013/14



Fonte: F.P.F; A.F.B; A.F.P.

Uma reflexão semelhante pode ser feita quanto ao número de clubes existentes para a prática da modalidade (Figura 2), constatamos que no total de todas as Associações de Futebol nacionais estão registados, apenas para estes escalões, um total de 3240 clubes desportivos.

Pretende-se, sobretudo, demonstrar com estes valores a dimensão que a modalidade tem e o potencial campo de intervenção para o Serviço Social que esta representa. O Futebol foi-se, gradualmente, desvinculando da sua origem elitista. O fenómeno de massificação e conseqüente popularização que atingiu a modalidade, muito por força dos meios de comunicação social que a tornaram numa espécie de narrativa quotidiana (Khumar, 2012), resultou numa heterogeneização ao nível das classes socioeconómicas dos seus praticantes e adeptos. Para maioria dos clubes acima referidos, nestes escalões particularmente os seus atletas não estão sujeitos a nenhuma taxa ou pagamento de inscrição ou participação, não existindo assim limitações de carácter económico para a sua prática, por exemplo. A expressão do capital físico (Marivoet,1997)

assume-se como o principal condicionador dos praticantes, desta forma os jovens que praticam a modalidade advêm de contextos socioeconómicos diferenciados sendo esta característica um dos principais aliciantes para o Serviço Social na modalidade em causa, tal como defende Heinmann (1999), pertencer a um clube é parte da vivência de cada um dos seus membros e a conjugação dos interesses pessoais, das capacidades e estilos comportamentais por um lado, e das circunstâncias, organização e estrutura do clube por outro, desenvolvem uma prática social com formas de trabalho, valorização colectiva, formação de grupos e cooperação, que dão especificidade a este tipo particular de organizações desportivas (Heinemann, *citado por* Sousa, 2012)

## **2 – Dados e Dinâmicas de uma Instituição Desportiva**

### **2.1 – Caracterização da Instituição**

Para proporcionar uma abordagem empírica, fundamental a este projecto, foi escolhido o Sport Lisboa e Benfica como instituição desportiva a estudar. Esta predilecção baseia-se num conjunto de especificidades que posteriormente serão descritas, sendo neste momento pertinente caracterizar resumidamente a Instituição e importância que assume no contexto português.

O S.L.B. é uma pessoa colectiva de direito privado e de utilidade pública, com sede em Lisboa, na Avenida do General Norton de Matos, no Estádio Sport Lisboa e Benfica, teve a sua fundação a 28 de Fevereiro de 1904 e segundo o artigo 3º dos seus Estatutos, as suas principais finalidades são:

*(...) o fomento e a prática do futebol em diversas categorias e escalões e, complementarmente, a prática e desenvolvimento das diversas modalidades desportivas.(...) desenvolver actividades recreativas, culturais e sociais, no sentido de proporcionar aos associados um convívio sã e um meio de valorização pessoal (Estatutos S.L.B., 2010)*

A Marca que o Benfica representa espelha na perfeição a crescente importância social, económica e cultural que as principais teorias da Sociologia do Desporto tentam elucidar, S.L.B. no momento da sua fundação tinha objectivos simples de fomentar a prática desportiva e hoje em dia tornou-se numa marca global que transcende os aspectos desportivos da sua génese, reflectindo as potencialidades que a conciliação entre o associativismo e a capacidade de gestão e marketing podem proporcionar ao crescimento global de uma Instituição desportiva, se não observemos as seguintes áreas de negócio de que o clube dispõe: Agência de viagens; rede de telecomunicações dos sócios e adeptos; Saúde (Clínica Benfica e especialidades disponíveis no Hospital dos Lusíadas); Agência

seguradora (mediação dos seguros do grupo e prestação de serviços na área dos seguros aos sócios); Media: Jornal «O Benfica», Revista «Mística»; e a «Benfica TV» (Sousa, 2012)

Do ponto de vista da importância cultural e comunitária da Instituição, parece-nos importante salientar as cento e noventa e duas Casas do Benfica em Portugal Continental (no ano de 2012), este é um fenómeno fascinante na medida em que a Constituição destas, parte exclusivamente da iniciativa popular e não do Sport Lisboa e Benfica, retrata bem a importância que o fenómeno desportivo tem tido ao longo do tempo, fazendo parte da vida das populações (Sousa, 2012), torna-se ainda mais marcante o facto de existirem Casas do Benfica nos cinco Continentes.

Para além dos serviços extradesportivos prestados, o Sport Lisboa e Benfica cria em 2009 a Fundação Benfica, que viria a ser reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social e como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública 2010. Passamos aqui para uma abordagem de maior interesse para o Serviço Social, a Fundação desenvolve projectos integrados nos quais se destacam a intervenção precoce sobre os factores de exclusão, tendo como preocupação primordial a prevenção de comportamentos desviantes e a promoção do sucesso educativo de crianças e jovens enquanto factores determinantes de mobilidade social.

Os objectivos da Fundação<sup>14</sup> são: constituir-se como parceira social do estado e da sociedade civil, mobilizadora de pessoas e instituições e catalisadora de dinâmicas locais de desenvolvimento social e capacitação individual e comunitária. (Estatutos da Fundação Benfica)

A dimensão atingida e as preocupações sociais existentes determinaram a pertinência da escolha desta Instituição para o estudo pretendido. Resta-nos agora caracterizar o mais importante para os objectivos deste projecto, as questões relacionadas com o departamento de formação dos jovens atletas do clube, como por exemplo as infra-estruturas, recursos humanos disponíveis, número de atletas, rotinas e respostas existentes.

## **2.2 - O Centro de Estágios**

Apesar de este projecto poder ser aplicado em todas as Instituições que tenham nas suas estruturas escalões de formação, o S.L.B. apresenta condições específicas comparativamente às outras, que passarei a descrever.

A recolha de dados empíricos para este projecto foi feita no Centro de Estágios do S.L.B. – Caixa Futebol Campus. Esta infra-estrutura é a base de distinção da Instituição no

---

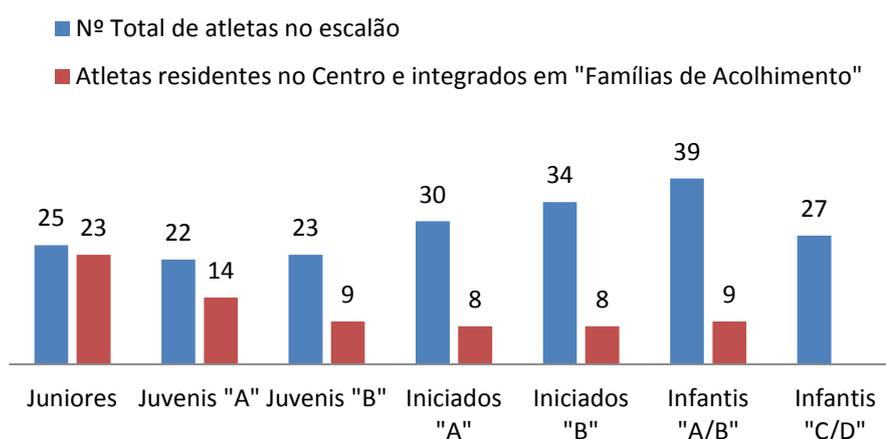
<sup>14</sup> [www.fundacao.slbenfica.pt](http://www.fundacao.slbenfica.pt)

que diz respeito à formação de atletas, oferecendo condições de trabalho extraordinárias para aqueles que nela estão integrados. Oficialmente inaugurado a 22 de Setembro de 2006, este centro situa-se na Quinta da Trindade, no Seixal e acolhe a equipa profissional de futebol mas também os seus escalões de formação. O complexo tem um edifício com a capacidade de 62 quartos, para além dois ginásios, balneários, piscinas, *jacuzzis*, sauna, uma cafetaria, um auditório e 6 campos de futebol. Depois de 2008, após a criação da Benfica TV implementou-se estúdio de Televisão de forma a sustentar o projecto. A área total é de cerca de 15 hectares.

### 2.3 – Volume de Atletas nos Escalões de Formação

Quanto ao volume de atletas no total dos escalões de formação, o Sport Lisboa e Benfica tem 238 atletas, não incluindo os “escolinhas” (atletas com idades inferiores a 10 anos). No Centro de Estágios treinam-se, neste momento 172 atletas. Destes, 56 residem no Caixa Futebol Campus, 8 vivem com “famílias de acolhimento” que apoiam o Clube e 6 residem em casas de familiares ou arrendadas pela família ou pelos seus empresários. Estes atletas acolhidos no centro de estágios ou com estas famílias são considerados potenciais investimentos futuros, sobretudo ao nível das suas capacidades desportivas e, por condicionalismos, maioritariamente, geográficos ou económicos residem durante a época desportiva neste Centro. Para os escalões a ter em conta neste projecto apresentam-se os seguintes dados:

Figura 3.3 – Nº de atletas por escalão de Formação



Fonte: S.L.B.

Desta forma concluímos que o projecto a ser desenvolvido neste contexto, teria como população alvo estes 201 jovens atletas, no entanto, pelo facto dos atletas “infantis” não se

treinarem no Centro de Estágios, mas em Lisboa não serão incluídos no projecto, passando a serem tratados 172 atletas.

## 2.4 - Análise de rotinas dos atletas

Um dos argumentos utilizados na justificação deste projecto relaciona-se com a prestação de serviços, nomeadamente tendo em conta o número de horas que os atletas despendem a representar o clube e sob a responsabilidade deste. Esta responsabilidade deve ser acrescida neste contexto como iremos observar, para os atletas que residem e também para os que não residem no Caixa Futebol Campus este apresenta-se como um meio de sociabilização de grande importância sobretudo pelo tempo em que nele estão inseridos e pelos valores que pode transmitir.

Quadro 3.1 - Nº de horas “dedicadas” ao clube por semana<sup>15</sup>

Juniores	Juvenis “A”	Juvenis “B”	Iniciados “A”	Iniciados “B”
Cerca de 2h diárias, de segunda a sexta + ginásio	Cerca de 2h diárias, de terça a sexta + ginásio	Cerca de 2h diárias, de terça a sexta + ginásio	Cerca de 2h diárias, de terça a sexta	Cerca de 2h diárias, de terça a sexta

Fonte: S.L.B.

Tal como é observável no Quadro 1, os atletas passam várias horas no Clube ao longo da semana, desta forma, a escola, a família e o clube são os meios onde estes passam maior parte do seu tempo, sendo uma questão muito importante a responsabilidade que os Clubes têm. Esta discussão tem um peso maior em relação aos que nele residem, porque nestes casos apresenta-se como contexto de sociabilização primário, sendo que estes apenas convivem com os familiares aos fins-de-semana e todo o seu crescimento é feito neste contexto, no entanto, para os que não residem no Centro, o número de horas semanais passadas no Clube é, também, considerável pois para além dos treinos têm competições desportivas aos fins-de-semana, apresentando-se como um dos contextos das suas vidas onde despendem mais tempo, enquanto pertencem ao clube.

---

<sup>15</sup> Estes dados referem-se aos atletas que não residem no Centro, sendo que os que nele residem repartem a maioria do seu tempo entre o Centro e o equipamento escolar. Os dados não incluem os jogos aos fins-de-semana que implicam para além do jogo a preparação e deslocação quando necessário.

## 2.5 - Respostas Sociais no Clube

O S.L.B. tem uma área de Apoio Socio Escolar, coordenada pela Dr.<sup>a</sup> Catarina Santos, licenciada em Relações Internacionais, a sua principal função passa por ser encarregada de educação de todos os atletas residentes no Centro de Estágio bem como aqueles que residem com as famílias de acolhimento. Esta é uma função que naturalmente, implica várias responsabilidades, como a articulação com os equipamentos escolares e com famílias, o planeamento de tarefas diário e a organização de planos de estudo. É também sua responsabilidade avaliar as candidaturas das famílias de acolhimento bem como garantir o seu acompanhamento.

A área de apoio social, é composta por 2 profissionais, um com formação na área da Gestão e o outro na de Educação física, que estão permanentemente com os jovens residentes, têm como principais funções o acompanhamento das rotinas diárias e o apoio nas suas necessidades extradesportivas, bem como fazer cumprir o regulamento e as regras de educação e convivência do Centro de Estágios.

Na área escolar, existem 2 professores fixos na sala de estudo e vários outros que dão aulas de Inglês, explicações individuais consoante as necessidades e preparação para os testes escolares. Neste momento são no total 10 professores.

Importante ainda referir que residem no Centro de Estágios 9 atletas estrangeiros, que naturalmente têm outros tipos de apoio mais específicos como aulas individuais de português, por exemplo. Destes, 9 integram o plantel de “Juniões” e 3 o de “Iniciados”.

Este apoio dedica-se sobretudo aos atletas residentes, sendo que aqueles que não residem no centro de estágios apesar de poderem passar algum tempo no Centro quando saem da escola, casos os pais requeiram, pelo facto das responsabilidades não abrangidas pela área social e educativa do clube, este acompanhamento não se aplica. Este é, a meu ver um dos aspectos importantes a considerar na intervenção social neste contexto, sobretudo na integração e articulação entre o Clube e as famílias destes atletas e a possibilidade de criar uma resposta social para estes, dentro do Clube.

Tal como referido, para os atletas residentes no Centro, a Dr.<sup>a</sup> Catarina Santos é a encarregada de educação, no entanto para os restantes o Clube não interfere com os seus desempenhos escolares pelo facto de legalmente não ser da sua responsabilidade, apesar dos casos de absentismo escolar e telefonemas recebidos por parte dos equipamentos escolares a dar conta que determinados atletas faltam regularmente às aulas. Quanto ao apoio social aos atletas não residentes o Clube tenta intervir mas não directamente com a família “tentamos ajudar de um forma financeira, sempre através do atleta, nunca ajudar a família directamente, por exemplo aumentamos o subsídio de transporte e ele vai dar esse

dinheiro aos pais”<sup>16</sup>, ou por exemplo o caso de um atleta que começou por apresentar sinais de que chegava aos treinos sem estar devidamente alimentado, o que o clube fez foi providenciar regularmente um lanche a este atleta antes dos treinos e os colegas residentes no Centro, todas as manhãs levam para a escola, o pequeno-almoço ao jovem em questão. Também organizam, quando necessário, o transporte para estes atletas para os treinos. Pelo explicado na fundamentação teórica deste trabalho, uma intervenção estruturada e aprofundada nos problemas extradesportivos dos atletas, pode ter fortes influências nos seus rendimentos desportivos e as limitações legais podem ser ultrapassadas, por exemplo no absentismo escolar, apesar de o Clube não poder intervir nas responsabilidades parentais e de educação dos pais dos atletas, existem acções que indirectamente podem contribuir para a melhoria destas condições, possibilitando uma maior harmonia em todos os meios sociais que o atletas se insere, contribuindo para a sua estabilidade emocional e melhor aproveitamento desportivo. A pertinência de se desenvolver um conjunto de respostas sociais acrescidas aquelas já praticadas, não se prende apenas com as questões de responsabilidade social que os clubes deveriam ter em relação aos seus atletas, o aprofundamento destas intervenções têm em conta, também o aumento do rendimento desportivo que estas metodologias permitirão. Tal como atrás se tentou demonstrar os vários contextos (escolar, familiar, comunitário etc.) e grupos sociais (amigos da escola, amigos do Clube, familiares) em que um atleta se insere estão em constante interacção e influenciam-se mutuamente, a estabilidade de cada um destes permitirá ao atleta dedicar-se mais e com maior empenho à vertente desportiva, possibilitando melhorias no seu rendimento a este nível. Por outro lado esta intervenção permitirá aos treinadores rentabilizar melhor este tempo dedicado aos treinos, na medida em que não teriam de se preocupar com questões extradesportivas.

---

<sup>16</sup> Entrevista no S.L.B. realizada no dia 11 de Junho de 2014, ver anexo E.

### CAPÍTULO III – ACÇÕES A DESENVOLVER

A operacionalização deste projecto passa pelo desenvolvimento de três acções principais, que serão complementadas por outras, tendo em conta necessidades específicas que sejam pertinentes para a actuação do Gabinete.

#### 1 - Espaço de Ocupação de Tempos Livres Para Atletas

Tendo em conta o facto de que os pais de alguns atletas solicitarem junto do departamento socioeducativo do Centro de Estágios, para que estes possam utilizar a sala de estudos nos períodos em que não estão a frequentar os equipamentos escolares<sup>17</sup>, uma das acções a desenvolver neste projecto passa pela criação de um espaço de ocupação de tempos livres que dê resposta a esta necessidade que as famílias dos atletas encontram. Os objectivos desta resposta são, sobretudo de formação e educação a nível de competências de vida aplicáveis também ao desporto, valorização humana e cultural dos atletas, enriquecimento dos processos de auto-avaliação e autoconfiança individuais e grupais, prevenção de comportamentos de risco e desenvolvimento do marketing social do clube.

Pretende-se a ocupação saudável do tempo extra-escolar dos jovens, fomentando o seu desenvolvimento pessoal e social, reforçando o processo de reflexão e socialização do jovem atleta e das suas aprendizagens, a par da escola, contribuindo também para o controlo de potenciais comportamentos de risco (ver anexo C) nos tempos livres destes atletas

A integração em contextos desportivos organizados facilita a diversão entre pares, a procura de objectivos pessoais e de grupo, o ensaio de situações competitivas e o desenvolvimento de competências desportivas e psicológicas com reflexo na vida diária do atleta. Esta perspectiva centrada no bem-estar da criança/jovem propõe o desenvolvimento do aprendiz não só enquanto atleta mas também como pessoa (Gomes, 1997, *citado por* Dias 2011). Tal como nos mostra Brown, procura-se com esta abordagem um controlo dos estilos de vida, a melhoria do rendimento desportivo, a aprendizagem de valores e normas fundamentais no desporto como na vida social e aquilo que chama de desenvolvimento do *self* (Brown, 1992).

A experiência desportiva influencia, em todo o potencial da sua participação, diferentes factores da vida humana, como por exemplo físicos (estatura, peso),

---

<sup>17</sup> Informação fornecida no decorrer de uma entrevista exploratória, realizada no dia 30/04/2014, no Caixa Futebol Campus.

psicológicos (auto-estima, motivação), sociais (aceitação social, valor desportivo, participação comunitária), culturais e afectivos (relação com família, amigos, colegas de equipa, treinadores). Numa perspectiva integrada esta experiência contribuirá para o desenvolvimento motor, cognitivo e sócio-moral do jovem atleta.

O objectivo fundamental deste espaço é a formação holística do atleta e não meramente desportiva, na medida em que formação desportiva é um processo globalizante, as capacidades específicas inerentes à modalidade em causa (físicas, psicológicas, técnico-tácticas...) são fundamentais, no entanto para que este processo tenha sucesso não se podem descurar outras componentes da formação tais como a criação de hábitos de saúde e desportivos, aquisição de valores sociais e morais tais como a responsabilidade, solidariedade e cooperação, e a transferência de modelos comportamentais adequados (Pacheco, 2001), falamos, desta forma, da formação integral do jovem atleta.

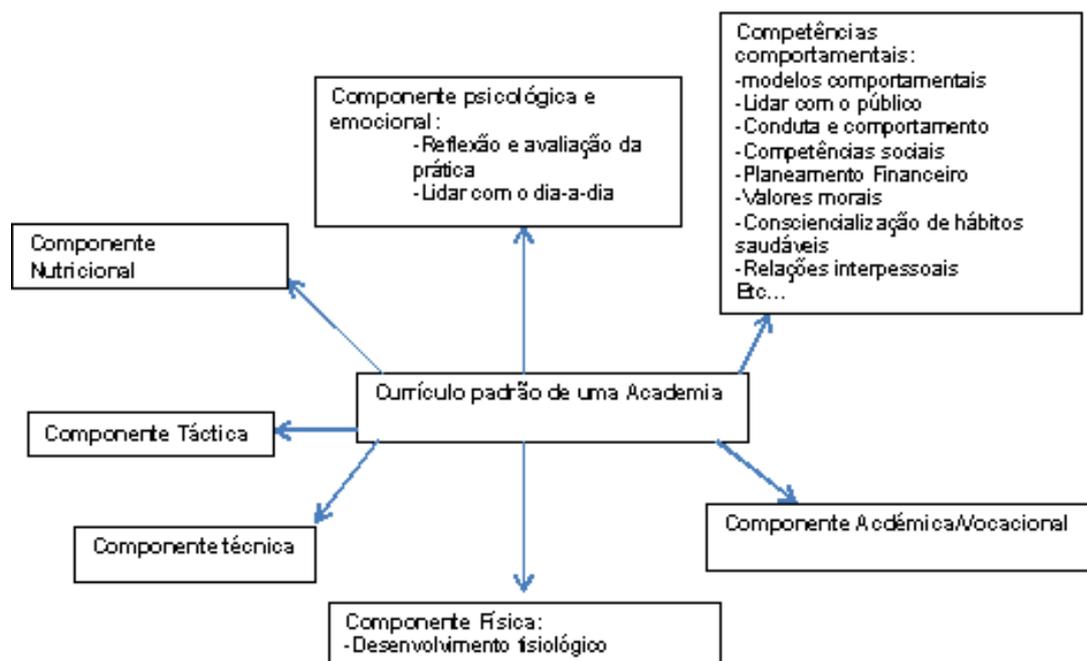
(...) aqui dentro temos atletas que crescem aqui, vêm com 11 anos, crescem e saem com 19 anos par uma casa própria, é uma responsabilidade nossa dar-lhes essa formação, nós valorizamos essa vertente é preocupação nossa e de todos os funcionários aqui presentes, treinadores, pessoas que estão com eles diariamente tentamos educa-los, impor regras, castigá-los como se faz com o nossos filhos.<sup>18</sup>

Nos dias que decorrem, jovens integrados numa Academia de Futebol beneficiam de uma formação variada, permitindo-lhes a criação de um “currículo” (Moita, 2008: 25) que abrange, sobretudo, o desenvolvimento de categorias técnicas, físicas, sociais, comportamentais, psicológicas, nutricionais, educacionais e de qualidade de vida (Stratton et al., 2004 *citado por* Moita, 2008). Esta teoria reforça a questão da necessidade de se trabalhar os vários elementos que compõem o atleta e que podem influenciar os seus rendimentos desportivos. A Figura 4 mostra as várias componentes duma academia de futebol com o objectivo de retirar todas as potencialidades dos seus atletas, apresentando uma visão deste como um todo. O tipo de acção que o Serviço Social permite contribuir para a melhoria das competências comportamentais, vocacionais/académicas, psicológicas e emocionais, no entanto, segundo a análise desta figura, estas componentes interrelacionam-se e é a sua articulação que definirá o atleta enquanto ser social e jogador, assim indirectamente esta acção pode trazer contributos positivos a todas as componentes

---

<sup>18</sup> Entrevista no S.L.B. realizada a 11 de Junho de 2014

Figura 4.1 – Currículo Padrão de uma Academia de Futebol



(Fonte: Stratton, 2004. Adaptado de Moita, 2008.)

A adolescência apresenta-se como uma fase de crescimento e de desenvolvimento de uma progressiva maturidade a nível biológico, cognitivo, social e emocional. Neste período de transição observam-se um conjunto de mudanças graduais em múltiplas esferas da condição humana (Steinberg, 1998). O trabalho com os jovens atletas nestas múltiplas esferas é fundamental no sentido de existir a prevenção de comportamentos de risco e sobretudo, do aumento da resiliência que terão às adversidades, capacidades que são igualmente transferíveis para os contextos desportivos que experienciam. Entende-se como resiliência “a capacidade dos indivíduos em superar os factores de risco aos quais estão expostos, desenvolvendo comportamentos adaptativos e adequados” (Ferreira, 2009:225)

A prática desportiva apresenta-se como um ambiente propício para a aprendizagem e transferência de competências para outros contextos, uma vez que tanto as competências físicas como as competências de vida se aprendem através da demonstração, modelagem e prática. As competências de vida compreendem as características pessoais do indivíduo, o controlo emocional, a auto-estima, o trabalho ético e as habilidades de formulação de objectivos que podem ser promovidas em contextos desportivos e potencialmente transferíveis para ambientes não desportivos (Gould et al., 2006 citado por Dias, 2011). Desta forma o processo de adaptação e transferência

destas competências de um contexto para outro possibilitará o atleta a ter sucesso no desporto, mas também noutros contextos (família, escola, trabalho, comunidade), uma vez que podem e devem ser transpostas de domínio de acção (Danish & Hale, 1983).

Os processos auto-avaliação têm sido considerados fundamentais para a formação e fortalecimento de competências importantes para o desempenho desportivos de atletas sobretudo através do aumento da sua autoconfiança (Weiss & Ebbeck, 1996). Grande parte da pesquisa sobre a autoconfiança no desporto recorre Albert Bandura, mais precisamente à sua teoria da auto-eficácia (1997) como quadro teórico explicativo. A auto-eficácia refere-se a " crença na capacidade de organizar e executar os cursos de acção necessários para produzir determinados objectivos " (Bandura, 1997:3). Esses recursos incluem regulação, não só a execução do desempenho físico ou técnico (por exemplo a habilidade de dominar um passe muito longo proveniente de uma trajectória descendente), mas também os processos mentais, os estados emocionais e as acções necessárias em relação às mudanças de condições ambientais. Um atleta pode acreditar que tem a habilidade de executar com sucesso a recepção e domínio de um passe feito pelo ar a 30 metros num treino, mas a auto-eficácia sobre as suas capacidades técnicas podem diferir em condições competitivas, se ele falhou na recepção dos últimos passes, se se sente ansioso ou está perto de um defensor que de alguma forma exerça sobre este uma pressão mental diferente do que está habituado. A auto-eficácia é uma propriedade dinâmica, não é uma característica estática, que envolve o controlo da execução técnica, do desempenho físico, do pensamento desviante, e dos estados afectivos e emocionais. Assim, a auto-eficácia assume diferentes formas, tais como o comportamento de auto-eficácia (crença na própria capacidade de executar acções específicas necessárias para ganhar o domínio sobre uma situação-problema), auto-eficácia cognitiva (crença na capacidade de exercer controle sobre os seus pensamentos) e auto-eficácia emocional (crença na capacidade de executar acções que influenciam os próprios estados de espírito ou estados emocionais) (Maddux & Lewis, 1995.)

## **1.2 - Metodologia**

As actividades e debates a desenvolver terão como objectivo geral o desenvolvimento humano e cultural dos jovens, serão outros objectivos: melhorar os processos de comunicação e auto-reflexão; a compreensão do "Fair-play" dentro e fora de campo; fortalecer o sentimento de pertença ao grupo; Respeitar e compreender o outro (colegas, treinador, família...); Melhorar capacidade de gerir o Stress e pressão no desporto e fora dele; Definir objectivos individuais e de grupo e os métodos para os alcançar; Aumentar

motivação e concentração; Melhorar a capacidade de gestão de tempo, emoções e sentimentos; Aumentar a autoconfiança e melhorar os processos de auto-avaliação.

O espaço assumirá uma forma lúdico-pedagógica que para além dos objectivos já explicados, tenha também, uma componente de lazer e descontração dos estados de *stress* e de excessiva pressão competitiva. Funcionará de forma informal e criativa, serão abordados vários temas (ver anexo 4), os debates e discursos serão adaptados e trabalhados consoante a pertinência e adequabilidade para os escalões etários em questão. As discussões serão livres e interactivas apelando sobretudo à reflexão e crítica de cada um.

Para além das finalidades propostas, este espaço será responsável pela realização de outras actividades lúdico-pedagógicas, como por exemplo visitas e convívios de enriquecimento pessoal e cultural, acções de promoção de cidadania e civismo como a criação de um pequeno projecto de apoio social (por exemplo, uma angariação de donativos e bens e respectiva entrega a uma IPSS) e outras actividades de lazer e entretenimento nos tempos livres dos atletas.

A inscrição neste espaço de ocupação de tempos livres será proposta aos pais ou responsáveis dos atletas, dando prioridade aos jovens referenciados pelo departamento de formação. Os grupos serão organizados consoante o número de inscrições. As sessões terão uma duração entre 45 min a 1 hora, e serão articuladas conforme a disponibilidade do horário da maioria dos atletas do grupo. Os jovens serão agrupados por escalão etário e tentar-se-á que para cada grupo existam duas sessões semanais. Poderão existir várias sessões para o mesmo tema ou actividade consoante diversos factores (interesse demonstrado, tempo de execução das actividades, duração do filme ou documentário, etc.) será, no entanto adaptado à duração da época desportiva, podendo prolongar-se no período das férias dos atletas, após avaliação e discussão.

As actividades serão de carácter lúdico-pedagógicas, sócio-culturais e de lazer na tentativa de despertar o interesse e a realização pessoal dos jovens. Será privilegiada a formação e educação para a cidadania através da aproximação com outras realidades, o trabalho e o fomento do espírito comunitário, de entreajuda e de solidariedade. Esta resposta permite realizar trocas e evoluções educacionais e culturais. Pretende-se que seja um momento de desenvolvimento da criatividade, para que os jovens dêem resposta às suas necessidades, transformando este tempo em fonte de crescimento e de utilidade social através das actividades informais e do convívio. Os métodos e recursos a utilizar serão adaptados às idades dos atletas, no entanto terão uma componente associada sobretudo ao lazer, para que não seja comparável aos métodos meramente expositivos utilizados nos equipamentos escolares, o que à partida poderia ser alvo de rejeição por

parte dos jovens, assim as exposições e apresentações orais serão curtas, funcionando sobretudo como introdução ao tema e moderação dos debates e reflexões conjuntas utilizar-se-ão com frequência os recursos informáticos e cinematográficos (filmes, documentários) e actividades e jogos lúdico-pedagógicos pertinentes para os objectivos de cada sessão, quanto à abordagem de temas mais específicos serão convidados alguns especialistas (de dentro e fora do clube) para participar nas sessões, (por exemplo, um atleta do plantel profissional para abordar o tema da autoconfiança no desporto).

### **1.3 - Resultados a Atingir**

Com esta acção pretendem-se alcançar três resultados principais, por um lado o aumento do rendimento escolar dos atletas, através do estímulo cognitivo e intelectual e também do rendimento desportivo, no trabalho desenvolvido nas questões de auto-motivação, confiança e dos exercícios de definição de objectivos. Outro objectivo é a sua valorização pessoal e social, finalmente, pretende-se mediatizar ainda mais o Centro de Estágios do S.L.B. e o trabalho que nele é realizado, sobretudo a nível da Responsabilidade Social do Clube para com os seus jovens, na medida em que se apresenta como uma resposta inovadora que poderá ser assunto de interesse para a Benfica TV, ou revista “Mística”, mas também para meios de comunicação exteriores e pela comunidade nomeadamente escolas e familiares dos jogadores.

## **2 - Atendimento e Apoio ao Atleta e Familiares**

Os níveis motivacionais para a prática do desporto, não dependem apenas de factores psicológicos individuais, tal como nos mostra James Sallis (1999), os processos de sociabilização entre os jovens atletas e as suas famílias têm uma importância considerável na forma como estes encaram o desporto, sobretudo a nível da resiliência e motivação através do encorajamento psicológico para enfrentar as adversidades que advém da competição, como também pela iniciação e incentivo à actividade desportiva, sendo que pais fisicamente activos tendem, por sua vez, a ter filhos fisicamente activos. (Sallis et al., 1999). As experiências de desporto juvenil podem proporcionar oportunidades de crescimento pessoal e de desenvolvimento para além do domínio físico, apenas (Muller e Sternad, 2004). Com a crescente importância que os factores psicológicos e motivacionais representam para cada atleta, no seu sucesso individual, devemos ter em conta que a família enquanto meio primário de suporte, sociabilização e estabilidade destes jovens deve ser considerada importante, pelos departamentos de formação dos Clubes, com o objectivo de melhorar os rendimentos desportivos dos seus atletas.

Sendo a família o meio de sociabilização e transmissão de valores primário, os comportamentos e atributos mentais destes atletas serão influenciados pelo sistema de valores e crenças presente neste meio, bem como pelo próprio processo de transmissão destes valores (suporte emocional, possibilitar oportunidades, censura de comportamentos não desejados, etc.) (Horn, 2007). Neste sentido, o que o meio familiar representa, enquanto modelo comportamental para um jovem em desenvolvimento, pode ser de grande interesse para os clubes desportivos em duas vertentes, em primeiro lugar pelo fortalecimento dos factores psicológicos e motivacionais que uma família que providencie maior suporte e estabilidade emocional possibilita ao atleta. Em segundo lugar pela prevenção de comportamentos indesejados dentro do campo (prejudiciais ao rendimento colectivo durante um jogo) como fora dele (prejudiciais à estabilidade e união do grupo).

Num estudo levado a cabo pela Dr.<sup>a</sup> Camila Knight<sup>19</sup> com o objectivo de identificar qual a atitude que os atletas gostariam que os seus pais tomassem durante uma competição, a análise dos dados recolhidos revelou uma questão interessante, que todos os atletas queriam que os seus pais estivessem envolvidos e que apoiassem a experiência desportiva que estavam a ter. No mesmo sentido os incentivos, encorajamento e o apoio consistente dos pais durante uma época desportiva aumentam o nível de satisfação e prazer que um jovem atleta retira da prática desportiva (Holt, 2008), sendo o prazer e a paixão pela modalidade um dos aspectos fundamentais para o sucesso desportivo (Jesus, 2013<sup>20</sup>). No entanto esta participação tem de ser controlada e gerida, na medida em que com facilidade se pode tornar em pressão para o atleta, os pais ou familiares podem acreditar que expressar desagrado ou colocar pressão para o rendimento individual do atleta aumentar pode ter efeitos positivos na sua motivação, mas da perspectiva do atleta acontece o contrário, dando-se um decréscimo nos níveis motivacionais e de prazer em relação à prática desportiva (Anderson, 2003), este papel deve caber à equipa técnica, bem como aos companheiros de equipa. Desta forma para que o jovem atleta se desenvolva e consiga atingir todo o seu potencial desportivo, é essencial que exista bom ambiente em todos os meios a que pertence enquanto ser social, sendo que a família desempenha um papel muito importante, no entanto, esta participação deve ser estável e controlada, de forma a evitar pressão excessiva no atleta cabendo ao assistente social trabalhar para um equilíbrio saudável nestes processos.

---

<sup>19</sup> Professora na Universidade de Swansea. O estudo teve como população alvo 42 atletas, com idades compreendidas entre os 12 e os 15 anos.

<sup>20</sup> Colóquio "Teoria e Prática no Futebol" com Jorge Jesus, na Faculdade de Motricidade Humana

## 2.1 - Metodologia

Para operacionalizar esta acção, propõe-se a implementação de um horário de atendimento, no gabinete, aos atletas e também familiares, este será feito de forma presencial, telefónica ou correio electrónico. Pretende-se intervir em alguns dos problemas já evidenciados e sinalizados, mas os indivíduos poderão recorrer a este serviço para dar respostas a outros problemas ou dificuldades extradesportivas, em que o exercício profissional do assistente social se justifique.

O atendimento será personalizado e focar-se-á primeiramente nos casos já sinalizados pelos treinadores e área social do clube, aqui será o assistente social a elaborar os primeiros contactos, as visitas domiciliárias (quando justificáveis), o diagnóstico social e os planos de intervenção. Para indivíduos cujos problemas se diagnostiquem nos atendimentos, os planos de intervenção são conceptualizados após os diagnósticos sociais necessários, as metodologias aplicar-se-ão progressivamente, mediante o aprofundamento do conhecimento acerca dos casos.

A componente teórica neste trabalho será sempre baseada na aplicação do modelo de intervenção em rede, tentando potenciar, em cada caso, a articulação das redes sociais que se insere o indivíduo ou a família, como um todo<sup>21</sup>. Segundo Ferreira (2009) esta metodologia permitirá uma intervenção partilhada ao nível da capacidade de resposta ao utente ou ao problema através da articulação, cooperação das diferentes estruturas comunitárias e ao nível individual através dos grupos de auto-ajuda. O encaminhamento e trabalho em rede que este processo requer apresentam-se ainda como uma excelente forma de integrar as acções da Fundação Benfica neste trabalho em rede, mediatizando não só o Clube mas também a Fundação.

As competências que mais se evidenciarão serão, sobretudo, ao nível da comunicação, do trabalho em equipa, gestão e resolução de conflitos, mediação e auto-reflexão (Ferreira, 2009). Desta forma, o modelo de intervenção aqui proposto terá alguns fundamentos do liberalismo do Serviço Social Norte-Americano no sentido em que o serviço prestado estará ao dispor dos utentes que o procurem, independentemente da finalidade da intervenção.

O assistente social funcionará como mediador no sentido de abordar os atletas e/ou familiares num diálogo com perspectiva preventiva e de *empowerment*, a intervenção

---

<sup>21</sup> Segundo Ferreira (2009) existem 3 tipos de rede sociais: Primárias, que constituem o agregado familiar e o meio social envolvente; Secundárias, definidas como o conjunto de serviços, cursos e serviços sociais comunitários que interagem com o cidadão na resolução de problemas sociais; e terciárias, os grupos de auto-ajuda e serviços especializados de apoio ao cidadão no tratamento de compromissos entre o cidadão e o Estado e serviços sociais (Públicos e Privados)

profissional será baseada no trabalho relacional e fundamenta-se no princípio da “escuta activa”, que possibilita ou facilita a compreensão da necessidade ou problema, dar informação, aconselhar e definir um plano de acompanhamento social (Ferreira, 2009) e funcionará como um espaço de atendimento e aconselhamento familiar.

## **2.2 - Resultados a Atingir**

Para além das vantagens anteriormente mencionadas acerca da integração das famílias dos atletas nas preocupações do Clube a nível dos seus rendimentos desportivos, este serviço trará benefícios nos próprios processos de encaminhamento das famílias para as respostas sociais existentes, visto que as parecerias que o Clube fará com as Instituições que trabalham os problemas em questão será uma extraordinária estratégia de Marketing Social e de reforço da imagem do clube na comunidade. Outro aspecto importante será a enorme vantagem que este serviço trará em termos de concorrência no mercado desportivo, na medida em que se tornará um enorme aliciante para as famílias e próprios atletas no momento da decisão, por exemplo, se um atleta for pretendido e estiver na dúvida entre o Sport Lisboa e Benfica e outro clube desportivo este serviço poderá fazer a diferença para a família nesta decisão, tendo em conta a crise económica que o país vive, ser o próprio Clube a fornecer alguns serviços que caberiam ao Estado irá acrescentar um enorme valor ao Clube e revelar, de forma ainda mais acentuada, a ideia de que integrar o Caixa Futebol Campus é um privilégio.

## **3 - Grupo de Avaliação Mensal**

Esta acção a desenvolver, tem como objectivo a criação de uma rede de identificação e prevenção de problemas e comportamentos de risco. Pretende-se com esta rede fazer a articulação entre todos os sistemas da vida dos atletas. Tendo por base o modelo ecológico-sistémico de Bronfenbrenner (1996), o desenvolvimento humano faz-se numa rede diversificada de sistemas, que não são independentes tendo em conta que modo o como os cenários imediatos de participação do adolescente, os seus sistemas mais próximos: microsistemas (família, amigos) articulam-se entre si e formam o mesosistema, com um forte impacto no desenvolvimento nesta fase de maturação. Para além destes, existem as influências relativas aos aspectos sociais, organizativos e institucionais que compõem o exosistema e ainda o sistema mais amplo que abrange o grupo social onde se insere o individuo, tendo em conta as suas características culturais e ideológicas que constituem, o macrosistema. As diferentes interações que se vão estabelecendo entre e

dentro dos diferentes contextos de vida vão permitindo a aquisição de comportamentos, a expressão de sentimentos e a construção de significados (Bronfenbrenner & Morris, 1998). As acções realizadas num determinado contexto influenciam e são influenciadas pelas actividades e experiências noutros contextos. Assim, é plausível defender que a participação desportiva contribui para o desenvolvimento de competências que se apresentam na escola, em casa ou em outro qualquer contexto, podendo, também, fortalecer e dirigir as trajectórias de desenvolvimento individuais (Barnett & Weber, 2008 in Dias 2011).

### **3.1 - Metodologia:**

Desta forma propõe-se a criação de um grupo de discussão, prevenção e intervenção que na sua constituição permanente será composta pelo Assistente Social, o Treinador de cada plantel bem como o seu Capitão de equipa e um Encarregado de Educação de um atleta desse plantel, existirá um grupo para todos os planteis de formação da Caixa Futebol Campus.

Um grupo é um sistema de relações no qual os seus membros interagem com o ambiente onde se inserem, tendo em conta os valores sociais, os objectivos sociais e os recursos sociais (Northen, 1984).

Este grupo reunirá mensalmente com o objectivo de fazer avaliações gerais e individuais sobre cada atleta do plantel em causa (tendo em conta os vários contextos, escolares, familiares, comunitários.) A pertinência da equipa permanente deve-se à multiplicidade de análises e opiniões que cada um destes elementos terá, nos Escalões de Formação do S.L.B. o Treinador é quem normalmente faz a sinalização dos problemas identificados nos jovens, que posteriormente comunica ao departamento socioeducativo, desta forma a sua perspectiva é fundamental na prevenção de alguns destes problemas. Quanto ao Capitão de Equipa, desempenha normalmente um papel central no “balneário” estando a par das rotinas e comportamentos dos colegas, deste ponto de vista também é indispensável a participação no grupo. A presença de um Encarregado de Educação prende-se com a representatividade e integração do contexto familiar dos atletas, possibilitando uma perspectiva exterior enriquecedora ao diálogo, bem como um elo de ligação entre as famílias dos atletas e a equipa técnica do plantel. Após a identificação de um problema, poder-se-á incluir outros elementos para a discussão e solução do problema em causa, conforme a sua natureza e pertinência, por exemplo, um professor de um aluno, os seus pais ou uma instituição na comunidade onde um atleta reside.

Nas reuniões será utilizada a metodologia de um *focus group* com menores dimensões do que as habitualmente sugeridas, a sua utilização terá como propósito a compreensão da relação entre as causas e efeitos (Kristie Saumure, 2001 citada por Galego e Gomes, 2005), debatendo com os participantes questões acerca desse relacionamento e construir conhecimento numa dinâmica de grupo, analisando as relações entre os atletas, atleta-treinadores, atletas-famílias, atletas-comunidade (ou amigos fora do clube) e o desempenho escolar. A possibilidade que este grupo trará sustenta-se no aprofundamento por parte dos diferentes elementos do grupo acerca da génese de determinado problema e os meios para o contrariar, bem como sugestões para melhoramento do trabalho desempenhado mensalmente.

Nestas reuniões serão feitas avaliações individuais a cada elemento do plantel em causa, em que os vários intervenientes dão o seu ponto de vista e avaliações ao comportamento do grupo. Articulado as duas abordagens perceber-se-á quais os principais problemas a intervir e qual a melhor forma de o fazer e como os prevenir no futuro, pela profundidade e detalhe que estas diferentes percepções possibilitarão.

### **3.2 - Resultados a atingir:**

A preocupação primária do Serviço Social são as relações interpessoais de um indivíduo e o ambiente que o rodeia (Northen, 1984) assim, para além dos objectivos de identificação e prevenção de factores de risco através da estabilidade inter-sistémica, pretende-se com este grupo aumentar a integração, participação e vínculo afectivo que os atletas têm ao Clube (elementos importantes para a melhoria do rendimento desportivo) e reforçar a imagem que o clube tem na comunidade e o marketing social do Sport Lisboa e Benfica através das suas preocupações sociais. Por fim permitirá definir perfis e padrões de comportamento dos jovens atletas bem como aprofundar o conhecimento e métodos de prevenção dos seus problemas extradesportivos e discutir novas necessidades que se verifiquem de qualquer uma das partes.

### **4 - Outras Acções a Desenvolver:**

As acções até aqui descritas serão a base do trabalho realizado pelo Gabinete, aqueles que funcionarão de forma regular durante toda a época desportiva. Para além destas, serão também realizadas acções no âmbito da Responsabilidade Social do Clube, que trarão benefícios mediáticos em relação à imagem que o Clube transmite. Estas irão

acontecendo ao longo da época consoante os recursos existentes e a disponibilidade dos intervenientes. Algumas das acções que se pretendem realizar são:

- Acções regulares de promoção de bem-estar a ex-atletas do Clube que estejam na 3ª idade ou debilitados fisicamente e a sócios com necessidades especiais.
- Acções de solidariedade social conjuntas com as claques organizadas do Clube.
- Acções de angariação de bens para distribuição por famílias de atletas carenciados ou IPSSs.

#### **4.1 - Objectivos a atingir**

Estas são propostas complementares ao trabalho desenvolvido, mas de igual importância na medida em que irão efectivar o objectivo pretendido de aumentar o envolvimento do clube na comunidade em que se insere contribuindo para a sua mediatização e desenvolvimento do Marketing Social, pretende-se ainda que através destas, o clube se aproxime das comunidades e populações para que as consiga sensibilizar e aumentar o seu número de sócios.

#### **5 - Recursos necessários**

Os recursos materiais e a nível de instalações a considerar como essenciais para o adequado funcionamento deste Gabinete são relativamente simples e estão presentes na maioria das infra-estruturas das Instituições Desportivas, sejam um Centro de Estágios ou uma Associação Desportiva: uma sala ampla, comum, para convívio e realização das diversas actividades lúdico-pedagógicas do Espaço de ocupação de tempos livres que pudesse ser preparada para o uso do equipamento informático (para a demonstração de slides e apresentações ou visualização de filmes e documentários) e cadeiras suficientes para os diferentes grupos; um gabinete de trabalho que poderia funcionar também como gabinete de atendimento ao atleta ou familiares e para reuniões diversas.

Quanto aos recursos materiais e equipamentos necessários para a realização deste projecto são os básicos para o funcionamento do gabinete e do Espaço de Ocupação de Tempos Livres, nomeadamente: ligações telefónicas e à Internet, um computador, fax, digitalizador, um projector e material de escritório.

## 5.1 - Previsão Orçamental do Projecto

Nesta fase, torna-se imprevisível fazer um orçamento com grande precisão, pela falta de existência de termos de comparação com projectos semelhantes e, também, porque o orçamento depende em grande parte das condições já existentes na Instituição desportiva a realizar o projecto. Assim podemos fazer um exercício ponderando os gastos e rendimentos que uma actividade desta natureza pode eventualmente ter. D, para além dos custos de aquisição dos materiais acima referidos, quando não existentes, será necessário ter em conta as despesas com a remuneração do assistente social responsável, cujo montante será variável consoante alguns elementos, por exemplo a natureza da entidade promotora do projecto (Associação Desportiva, Clube de Futebol, etc.). O mesmo se pode expor quanto aos rendimentos do projecto, que para além de também serem fortemente influenciados pela natureza e, sobretudo, dimensão da entidade onde se realiza o projecto, também depende das fontes de financiamento que sejam possíveis acertar, nomeadamente quanto às participações e candidaturas a projectos comunitários e desportivas que se consigam obter. Ainda sobre os possíveis rendimentos, é importante referir que a dimensão popular e mediática do Clube/Associação é um elemento fulcral sobretudo nas acções a desenvolver, nos impactos destas acções e dos fundos que podem gerar.

Desta forma apresenta-se um orçamento previsional para o projecto, no entanto, note-se que este tem uma forte componente subjectiva pois apenas a experiência pode comprovar os valores apresentados e existem sempre custos e rendimentos impossíveis de prever nesta fase. Este é um projecto que se pretende focalizar na acção com o atleta e com o marketing da imagem do clube, sendo que os verdadeiros rendimentos obtêm-se a longo prazo e nem sempre podem ser identificados os ganhos financeiros com precisão, na medida em que estes se podem representar, por exemplo, através de uma melhoria de empenho e comportamento de um atleta, que significará uma melhoria do seu rendimento desportivo e conseqüente aumento de valor de mercado ou num aumento do número de sócios por se identificarem com os modelos de responsabilidade sociais implementados.

Os valores apresentados foram obtidos tendo em conta os orçamentos de alguns projectos com objectivos semelhantes (quanto ao financiamento público) e a orçamentos de O.T.L.s (quanto aos custos mensais), no entanto, tal como já referido, muitos dos custos estão dependentes das condições e materiais existentes na Instituição a desenvolver o projecto, no momento prévio à sua implementação.

Quadro 4.1 – Previsão de Despesas e Rendimentos Financeiros do Projecto

Previsão Orçamental de despesas e rendimentos correntes ao ano			Justificação/ observações
Custos/Despesas correntes	Sub-totais	Totais	
<b>Gastos gerais</b>			
Luz, Internet e Telefone	600,00		Para o valor de internet e telefone, foi tido em conta o pacote mais económico encontrado no mercado
Manutenção viatura	800,00	1.400,00	Referente a gastos de combustível e seguro
Gastos com materiais de escritório e didácticos		300,00	
<b>Gastos com pessoal</b>			
Remunerações	14.000,00		(salário íliquido x 14 meses) valores aproximado à tabela salarial das IPSSs, (arredondado)
Seguros	140,00	14.140,00 <sup>22</sup>	
<b>Outros Gastos</b>		1.500,00	Gastos imprevistos: actividades, eventuais reparações de materiais, visitas de estudo etc.
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>17.340,00</b>	
Ganhos/Rendimentos correntes	Sub-totais	Totais	
<b>Valores recebidos /Comparticipações<sup>23</sup></b>			
Candidatura a projectos comunitários e desportivos	6.000,00		F.P.F; Associação de futebol do distrito do clube; projectos de desenvolvimento no desporto da Uefa/Fifa; P.N.E.D.
I.P.D.J., I.P.	3.000,00		
Autarquia local	2.000,00		
Donativos	500,00	13.500,00	
Ações a desenvolver		6.000,00	Jogos de solidariedade, actividades a envolver claques, jantares e convívios nas “casas” do clube, outras campanhas
Investimento do Clube		1.500,00	Investimento anual da entidade empregadora
Outros Proveitos		500,00	Referentes por exemplo a descontos obtidos na aquisição de materiais/produtos; outros ganhos financeiros
<b>Receitas</b>		<b>19.500,00</b>	
<b>Resultado Líquido</b>		<b>2.160,00</b>	

<sup>22</sup> Neste valor não estão incluídos os encargos com a Segurança Social

<sup>23</sup> Os valores calculados para as componentes de financiamento de projectos comunitários, apoio autárquico e do I.P.D.J, I.P. são baseados em apoios dados pelas entidades em causa a projectos comparáveis a este como o “Educação pelo Desporto”, financiado pelo IPDJ.

## 6 – Propostas Para Avaliação do Projecto

A avaliação deste projecto será sobretudo de acompanhamento, isto é, pretende-se que exista uma supervisão contínua do projecto e das actividades com vista a garantir a concretização dos resultados e a corrigir eventuais desvios e implica a existência de um bom sistema de informação (Capucha, 2008)

Tal como mencionado no capítulo “Acções a Desenvolver”, um dos resultados esperados do “Grupo de prevenção e intervenção” é de que funcione, também, como parte integrante da avaliação *on-going* do projecto no geral, na medida em que em cada reunião do grupo será avaliada a eficácia, a satisfação e os impactes das outras duas acções a serem desenvolvidas pelo Gabinete, providenciando assim várias perspectivas acerca deste, através da avaliação feita pelos diferentes intervenientes do grupo as opiniões e contributos para rentabilizar melhor o trabalho desempenhado serão mais pertinentes e credíveis. Este tipo de avaliação realiza-se de forma contínua, isto é, durante o desenvolvimento de um projecto ou intervenção e tem em vista proceder a correcções e desvios, tendo por isso uma dimensão essencialmente pedagógica, pretende-se que esta seja incida sobre todas as fases do projecto desde o planeamento à gestão e implementação até aos resultados (Capucha, 2008).

Outro elemento de avaliação dos objectivos pretendidos, prende-se com a análise quantitativa e qualitativa de referências (publicações, reportagens, trechos...) que serão feitas pelos diversos elementos da comunicação social e dos *media*, no geral, para cada acção que o Gabinete desenvolver.

Para além desta avaliação interna e qualitativa do projecto integrada nesta acção a desenvolver, outros instrumentos complementares são necessários para uma avaliação mais completa e pertinente do projecto, estes serão específicos a cada uma das restantes acções.

### 6.1 - Espaço de Ocupação de Tempos Livres

Avaliar-se-á em primeiro lugar a implementação desta acção, ou seja, se houve aderência por parte dos atletas ao espaço e se as sessões foram cumpridas, conforme foram planeadas. Algumas das sessões são destinadas precisamente à avaliação do espaço de ocupação de tempos livres e nessas poder-se-ão avaliar alguns tópicos (expectativas em relação ao espaço, cumprimento dos horários, dos objectivos das sessões, das actividades formuladas e satisfação com funcionamento geral do espaço), destas sessões resultarão

relatórios abrangendo sobretudo os factores responsáveis pela eficácia e os limites encontrados, bem como propostas e métodos de melhoria do espaço.

A avaliação do processo e dos impactos poderá ser feita apenas no final da época. Serão aplicados questionários aos atletas, que avaliarão “item-a-item” o funcionamento geral deste Espaço, como por exemplo: O monitor e os elementos convidados, os seus métodos, o interesse das actividades e dos debates, capacidade de envolvimento dos participantes nas actividades propostas; A pertinência e interesse geral, horário das sessões, as actividades propostas, filmes e exemplos utilizados, os elementos que foram convidados, a experiência de desenvolvimento pessoal obtida na frequência no programa, importância dada à participação, sentimento de melhoria e desenvolvimento pessoal e de grupo, propostas para melhoria. Após a recolha destes dados poderá ser realizado um relatório final compilando esta informação com a recolhida durante as sessões de avaliação, a apresentar no final da época.

## **6.2 - Atendimento ao atleta e família**

A avaliação complementar proposta para esta acção será sobretudo *ex-post* realizar-se-á após a execução das intervenções e terá em vista avaliar os seus resultados, efeitos e impactes (Capucha, 2008) será feita de forma quantitativa e qualitativa. No final da época desportiva será apresentado o relatório de actividades, onde será avaliada a pertinência desta acção de forma quantitativa (numero de solicitações ao serviço e de intervenções realizadas) e qualitativa (operacionalização; sucesso e insucesso das intervenções; entrevistas e conversas informais com atletas e outros funcionários do Clube).

## **6.3 – Acções Complementares**

Quanto às acções complementares serão também desenvolvidas no relatório de actividades anual do Gabinete, avaliar-se-á sobretudo o grau de satisfação dos alvos da acção e dos intervenientes e os impactos quantitativos da acção em causa.

## **7- Análise Crítica e Reflexiva do Projecto**

Este projecto pretende aumentar a abrangência e melhorar a participação das Instituições Desportivas no crescimento global dos seus atletas jovens, promovendo a sua formação holística e não somente desportiva. O poder que as práticas desportivas e os contextos em que se inserem têm no crescimento destes jovens é enorme, as interacções sociais e

valores que se transmitem têm uma clara influência no seu quotidiano e no crescimento e muito se pode fazer no sentido de se trabalhar as suas competências individuais, sociais e desportivas.

Outro aspecto fundamental neste projecto é a importância que a Responsabilidade Social e o maior envolvimento e proximidade com as comunidades têm como potenciais benefícios para o Clube, sobretudo através da mediatização da sua imagem e a possível angariação de novos sócios.

Analisando criticamente o processo de implementação deste projecto, certamente existirão dificuldades, sobretudo através de alguma desconfiança em relação às inovações que aqui se recomendam que poderão ir contra os objectivos a que os Clubes se propõem e podendo ser confundido com o trabalho realizado por IPSSs ou Fundações, no entanto tentou-se elucidar a versatilidade e possibilidades que o trabalho do assistente social pode desenvolver e os contributos que pode trazer nestes contextos. Será necessário que exista uma integração do profissional neste meio, tendo em conta que o trabalho que se propõe realizar requer elevados graus confiança que necessita de tempo para que se desenvolvam, sobretudo nos meios desportivos, cujos valores de grupo e proximidade estão tão presentes e vinculados, o que significa que a integração de um novo membro tem de ser realizada de forma gradual e com grandes preocupações de ética profissional.

Quanto aos resultados a que o projecto se propõe uma das dificuldades que pode surgir é a de provar a relação entre o rendimento desportivo do atleta e a acção que o projecto teve, na medida em que os rendimentos desportivos não são constantes e variam consoante diversos factores, é necessário que se sejam elaborados relatórios sociais consistentes e que permitam situar as acções tomadas no momento que o atleta atravessasse e avaliar sobretudo comportamentos que possam ser relacionados com melhores rendimentos desportivos, como por exemplo empenho, pontualidade, responsabilidade e motivação.

Relativamente às acções propostas existem algumas limitações que terão de ser equacionadas e algumas dificuldades que requerem prática e sobretudo experiência profissional neste contexto para serem ultrapassadas. Quanto ao “Espaço de Ocupação de Tempos Livres”, a dificuldade maior será na conjugação entre os horários de treinos, escolares e do espaço, a gestão dos grupos terá de ser muito bem estruturada para que esta acção seja compatível e exequível. Quanto ao “Atendimento ao Atleta e Familiar” a principal dificuldade prende-se com a mudança da consciência e dos padrões existentes em relação às funções de um Clube, Associação ou Grupo Desportivo e em estender os horizontes de possibilidades de acção destas Instituições.

A implementação deste projecto depende sobretudo da motivação dos responsáveis em que o Clube cresça neste sentido, tendo consciência das vantagens que pode trazer, dos baixos custos financeiros que implica e da inovação e modernização que este projecto representa.

Este é um campo de actuação com grandes potencialidades para o Serviço Social, por um lado pelo volume de crianças e jovens que praticam desporto, federado ou não, em Portugal e por outro pelas possibilidades de acção que os contextos desportivos permitem, sobretudo, nos processos de transmissão de valores identitários e grupais, aprendizagens informais e valorização pessoal e grupal. Esta é uma das possibilidades para o Serviço Social se apresentar como uma Ciência capaz de produzir resultados e vantagens para a entidade em que actua, neste caso para melhorar os rendimentos desportivos de atletas, encontrando desta forma um novo campo de actuação para os assistentes sociais. Numa era de contenção económica e pouco investimento público, é vital que se apele à criatividade e inovação daquilo que se pode produzir e em meios que têm sido pouco explorados. A capacidade que a pratica do Serviço Social tem a nível da estabilização emocional e equilíbrio social dos indivíduos é uma qualidade que devidamente trabalhada e estudada pode assumir grande importância nos clubes desportivos, pela utilidade e contributos para os seus sucessos desportivos e mediáticos como se demonstrou ao longo do trabalho e que, futuramente, pode ser encarado como uma necessidade para estes e uma área profissional de actuação regular para os assistentes sociais.

## **FONTES**

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 391/2007 de 13 de Dezembro – Concessão da Declaração de Utilidade Pública  
Despacho n.º 56/95, de 1 de Setembro, publicado na 2.ª série do Diário da República n.º 213, de 14 de Setembro  
Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro - Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto

### **Outra Documentação**

Carta Europeia do Desporto, brochura do Ministério da Educação, 1992  
Declaração de Nice (2000) Declarações da Presidência: Anexo IV – Desporto e a sua Função Social na Europa, Conselho Europeu de Nice a 7,8 e 9 de Dezembro de 2000  
Estatutos da Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol, 2010  
Estatutos da Associação Nacional de Futebol de Rua  
Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol, 2012  
Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, 2010  
Estatutos do Vitória Sport Clube, 2005  
FIFA Code of Conduct, 2012  
FIFA Code of Ethics – Conduct Regulations, 2012 Edition

### **Fontes Electrónicas**

Website do Governo Brasileiro para a Responsabilidade Social. Responsabilidade Social — ISSN: 1677-4949. Disponível em: [www.responsabilidadesocial.com](http://www.responsabilidadesocial.com)  
Website oficial do Manchester United football Club - [www.manutd.com](http://www.manutd.com)  
Website oficial do Sport Lisboa e Benfica – [www.slbenfica.pt](http://www.slbenfica.pt)  
Website da Fundação Benfica - [www.fundação.slbenfica.pt](http://www.fundação.slbenfica.pt)

### **Relatórios**

Instituto do Desporto de Portugal, IP (2011), Estatísticas do desporto de 1996 a 2009. Lisboa, IPDJ.



## BIBLIOGRAFIA

- Ander-Egg, Ezquiel (1989), *Como elaborar um projecto*, Madrid, Ed. ICESA
- Bandura, Albert (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman
- Barata, Themudo (1997), *Actividade Física e Medicina Moderna*, Odivelas, Europress.
- Bourdieu, Pierre (1978), *Sport and Social Class*, Sage Publications.
- Bronfenbrenner, Urie (1996) *A Ecologia do Desenvolvimento Humano: Experimentos Naturais e Planeamento*, Porto Alegre. Ed. Artes Médicas (Original publicado em 1979)
- Brown, E.W. (1992). *Youth soccer: A complete handbook*, Michigan State University: Cooper Publishing Group.
- Capucha, Luís (2008), *Planeamento e avaliação de projectos: guião prático*, Lisboa, Ministério da Educação
- Coalter, F. (2001). *Realizing the Potential for Cultural Services: The case of sport*. Inglaterra: Centro de Pesquisa Para o Lazer da Universidade de Edimburgo.
- Cruz, José e Miguel Viana (1996). *O treino das competências psicológicas e a preparação mental para a competição. Manual de Psicologia do Desporto*, Braga: Sistemas Humanos.
- Dias, Isabel (2011), "Participação desportiva de crianças e jovens e desenvolvimento de competências de vida", em Rui Gomes e A. Machado (orgs.), *Psicologia do Esporte: Da Escola à Competição*, pp. 99-128, Várzea Paulista: Editora Fontoura.
- Elias, Norbert e Eric Dunning (1992). *A busca da excitação*. Lisboa: Memória e Sociedade
- Ferreira, Jorge (2011), *Serviço Social e Modelos de Bem-estar para a infância – Modus Operandi do Assistente Social na Promoção da Protecção à Criança e à Família*. Lisboa, Quid Juris.
- Heinemann, Klaus (1999), *Sociología de las organizaciones voluntárias – el ejemplo del club desportivo*, Valencia: A.E.I.S.A.D.
- Holt, Matthew et al. (2005). *The State of the Game: The Corporate Governance of Football Clubs*, Football Governance Research Centre of Birkbeck, University of London.
- Horn, Thelma (2002), *Advances in sport psychology*, Illinois, Human Kinetics Publishers, Inc.
- King, Anthony (2001), *The End of the Terraces: the transformation of English Football in the 1990s*, Leicester, University Press
- King, Anthony (2003), *The European Ritual: football and the New Europe*, Burlington, Ashgate.
- Long, Jonathan (2002). *Count me in: The dimensions of social inclusion through culture & Sport*, Centre for Leisure & Sport Research, Leeds Metropolitan University.
- Maddux, James, J. Lewis (1995) *Self-efficacy and adjustment: Basic principles and issues*, New York: Plenum Press
- Marivoet, Salomé (2002), *Aspectos sociológicos do desporto*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Marivoet, Salomé (2007), *Ética do Desporto – Princípios, Práticas e Conflitos: análise sociológica do caso português durante o Estado Democrático do século XX*, Tese de Doutoramento em Sociologia da Comunicação, da Cultura e da Educação, Lisboa, ISCTE
- Moita, Miguel (2008), *Um Percurso de Sucesso na Formação de Jogadores em Futebol. Estudo Realizado no Sporting Clube de Portugal – Academia Sporting/Puma*, Monografia para Licenciatura em Desporto e Educação Física, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- Mota Pinto, Carlos (1989), *Teoria Geral do Direito Civil*, Coimbra Editora, 3ª ed.
- Northern, Helen (1984) *Teorias do Serviço Social de Grupo*, Rio de Janeiro, Liv. Agir Ed.

- Pacheco, Rui (2001), *O Ensino do Futebol de 7: Um Jogo de Iniciação ao Futebol de 11*, Rio Tinto, Grafiasa.
- Pincus, Allen e Anne Minahan (1973), *Social Work Practice: Model and Method*, Illinois, Peacock.
- Saumure, Kristie (2001). *Focus Group - An Overview*, Alberta, University of Alberta
- Schinke, Robert e S. Hanrahan (2012), *Sport for development, peace and social justice*, Fitness Information Technology.
- Stratton, G. et al. (2004), *Youth Soccer-From Science to Performance*, Kentucky, Routledge.

### Revistas e Outras Publicações

- Anderson, J. et al (2003), "Parental support and pressure and children's extracurricular activities: relationships with amount of involvement and affective experience of participation", *Applied Development Psychology*, 24, p.p. 241–257
- Barnett, L., & Weber, J. (2008), "Perceived benefits to children from participating in different types of recreational activities", *Journal of Park and Recreation Administration*, 26(3), 1-20.
- Bourdieu, P. (1988), "Program for a sociology of sport", *Sociology of Sport Journal*, 5, 153-161, Londres
- Bronfenbrenner, U. & Morris, P. (1998), "The ecology of developmental processes", em W. Damon (org.), *Handbook of child psychology*, vol. 1, pp. 993-1027, New York, NY, John Wiley & Sons
- Cardozo, Griselda e Ana Alderete. (2009). "Adolescentes en riesgo psicosocial y resiliência", *Psicología desde e ICaribe*, 23, pp. 148-182
- Costa, António Silva (1992), "Desporto e Análise Social", *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Sociologia, Vol. II, Porto
- Danish, Steven e Hale (1983), "Sport psychology: teaching skills to athletes and coaches", *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 54(8), 80-81.
- Danish, Steven e Nellen, V. (1997), "New roles for sport psychologists: teaching life skills through sport to at-risk youth", *Quest*, 49, 100-113.
- Danish, Steven et al. (1995), "Psychological interventions: A life development model", em Shane. Murphy (org.), *Sport psychology interventions*, Champaign, IL: Human Kinetics
- Danish, Steven, et al. (1990). "Sport as a context for developing competence", em T. Gullotta, G. Adams, & R. Monteymar (orgs.), *Developing social competency in adolescence*, Newbury Park, CA: Sage.
- Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184740802024484#.U62nYfldWwU>
- Fredricks, J (2004) "Parental influences on youth involvement in sports" em W. Weiss (org.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*, Morgantown, WV: Fitness Information Technology, pp. 144–164.
- Galego, Carla e Alberto, Gomes (2005), "Emancipação, ruptura e inovação: o "focus group" como instrumento de investigação", *Revista Lusófona de Educação*, 5, pp 173-184.
- Gomes, Rui, e José Cruz (2001), "A preparação mental e psicológica dos atletas e os factores psicológicos associados ao rendimento desportivo", *Treino Desportivo*, pp16, 35-40. Lisboa.
- Gould, Daniel et al (2006), "Future directions in coaching life skills: understanding high school coaches views and needs", *Athletic Insight, the online journal of sport psychology*, 8(3), 28-38. Disponível em: <http://www.athleticinsight.com/Vol8Iss3/CoachingLifeSkills.htm>
- Holt. N. et al (2008), "Parental involvement in competitive youth sport settings", *Psychology Sport Exercise*, 9, p.p. 663–685.

- Horn, T. (2002), "Motivational orientations in sport", em M. Weiss e E. Ferrer E (orgs.) *Advances in Sport Psychology*, Illinois, Human Kinetics, vol. 2, pp. 101–83
- Khumar, Rahul (2012) "A globalização dos desportos: entre a indigenização do críquete indiano e a popularização do futebol português", *Revista Comunicação & Cultura*,13, pp. 97-113
- Knight, Camilla et al. (2010) "Junior tennis players' preferences for parental behaviors", *Journal of Applied Sport Psychology* 22:377–391
- Luschen, Gunther (1984), "Status Crystalization Social Class, Integration and Sport", *Institute of Research for Sports Sociology*, vol. 19, 4, pp. 283 – 294
- Marivoet, Salomé (1997), "Dinâmicas Sociais nos Envolvimentos Desportivos", *Sociologia- Problemas e Práticas*,23, pp. 101-113
- Müller H, D. Sternad (2004) "Accuracy and variability in goal oriented movements – decomposing gender differences in children", *Human Kinetics*,12, p.p.31–50.
- Porto Editora (2011), *Dicionário da Língua Portuguesa*, Porto
- Sallis, James et al. (2004) "Effects of health-related physical education on academic achievement: Project SPARK", *Q Exercise Sport*, 70, p.p 127–134.
- Steinberg, L. (1998), *Gale Encyclopedia of Childhood and Adolescence*. Disponível em [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Tim Breitbarth & Phil Harris (2008) "The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model", *European Sport Management Quarterly*, 8:2, 179-206.

### **Colóquios**

- Sousa, Ana Margarida (2012) "O Papel e Uso Social das Casas do Benfica Para o Seu Desenvolvimento Enquanto Organização Desportiva", Apresentado no VII Congresso Português de Sociologia Universidade do Porto de 19 a 22 de Junho de 2012, Porto. Disponível em [http://www.aps.pt/vii\\_congresso/papers/finais/PAP1426\\_ed.pdf](http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP1426_ed.pdf)
- Jesus, Jorge (2013) "Teoria e Prática no Futebol", comunicação apresentada no Colóquio Teoria e Prática no Futebol, na Faculdade de Motricidade Humana a 11 de Março de 2013, Lisboa. Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=V60-FbrdIHs>

