

*Este manual dirige-se a técnicos sociais, técnicos desportivos, professores, educadores ou a qualquer pessoa que, trabalhando com crianças e jovens, tem como intuito promover a sua melhor integração numa sociedade complexa e repleta de desafios.*



Manual elaborado pela equipa técnica do projeto MAIS JOVEM.  
Projeto financiado pelo Programa Escolhas.  
Promovido e gerido pela Olival Social,  
Associação para o Desenvolvimento de Olival.

Julho 2012

Projeto MAIS JOVEM  
Rua da Pedra Moura, 390  
4415-768 Olival VNG

Tel/Fax 227 630 093  
Tlm 969 364 363

E-mail [maisjovem.pe@gmail.com](mailto:maisjovem.pe@gmail.com)

<http://www.maisjovem.net>  
<http://mais-jovem.blogspot.com>  
<http://www.facebook.com/maisjovem.pe>

## ÍNDICE

Introdução.....	4
Futebol no MAIS JOVEM, um olhar sobre um percurso.....	5
Futebol e inclusão social, descrição de um processo.....	11
Necessidades e objetivos.....	11
Destinatários e contexto.....	12
Fases e áreas de intervenção.....	13
Estratégias de intervenção.....	24
Requisitos para aplicação.....	40
Resultados da experiência do MAIS JOVEM.....	41
Avaliação de resultados.....	42
Avaliação do processo.....	44
Testemunhos.....	44
Manual dos jovens.....	48

## INTRODUÇÃO

Quando trabalhamos com crianças e jovens, entender o desporto como um conjunto de técnicas e práticas para exercitar o corpo é extremamente limitador. Ainda mais o é se o trabalho que levamos a cabo for direcionado a crianças e jovens oriundos de contextos desfavorecidos. De facto, para nós, o desporto não é um fim em si próprio, não é um mero resultado, é antes um processo, um meio para atingir objetivos, uma ferramenta que nos permite alcançar metas. Mais do que a simples atenção na condição física, esta ferramenta permite-nos treinar competências, atentar nas dimensões pessoais e sociais do indivíduo, educar para os valores, integrar socialmente, prevenir comportamentos indesejáveis, promover o desenvolvimento e a cidadania.

A atividade desportiva no projeto MAIS JOVEM, nomeadamente o futebol, tem sido esse instrumento de promoção da mudança individual e, em última análise, de desenvolvimento local. Por vezes planeada de forma intencional e estruturada, outras conduzida de forma intuitiva e empírica, a criação e treino de equipas de futebol tem-nos permitido formar pessoas, criar relações e abrir horizontes.

Este recurso pretende ser uma partilha das nossas experiências, a partilha de uma ferramenta de trabalho, tão válida como qualquer outra, desde que

adequada aos seus destinatários e aos seus contextos socio-físico-temporais. Apresentamo-la apenas como uma experiência, a nossa experiência, sem pretensiosismo ou verdades inquestionáveis. Acreditamos na criatividade, bom senso e flexibilidade enquanto condições para a intervenção na área social e é com base neste pressuposto que aqui deixamos este contributo.



## FUTEBOL NO MAIS JOVEM, UM OLHAR SOBRE UM PERCURSO

O projeto MAIS JOVEM nasceu em dezembro de 2006 com o objetivo geral de promover a inclusão social de crianças e jovens do bairro social D. Armindo Lopes Coelho, em Olival, uma vila rural do concelho de Vila Nova de Gaia. Este bairro social é lar de uma grande comunidade cigana, sendo por isso um contexto em que convivem duas comunidades (e respectivas culturas), a cigana e a não cigana, de uma forma cordial mas nem sempre livre de conflitos.

A par com as atividades de apoio escolar, expressão artística, promoção da higiene, inclusão digital (entre outras), cedo surgiu o futebol no projeto. Esta modalidade desportiva desde sempre captou o interesse de crianças e jovens no bairro, o que tendo sido observado pela equipa técnica, foi imediatamente aproveitado em benefício do projeto com a criação de uma equipa de futsal composta por jovens do sexo masculino (15 - 21 anos). Curiosamente, esta

equipa foi treinada por uma jovem voluntária do sexo feminino que, na altura, frequentava um curso de desporto. Face os problemas iniciais verificados com esta equipa (indisciplina, desrespeito para com a treinadora, não inclusão de elementos de etnia cigana,...), verificou-se a necessidade de trabalhar competências e valores no e pelo desporto, neste caso, o futebol. Foi nessa altura em que se iniciou uma abordagem do futebol ao serviço da inclusão social.

Passou a dar-se especial atenção ao potencial educativo e formativo do futebol, com enfoque na ética do desporto, na justiça do jogo e na verdade desportiva. Mais do que o treino técnico do futebol, começou a focar-se a atenção no treino da equipa para a cooperação, aceitação de diferenças, respeito por regras e pelo outro, tolerância, noutras palavras para o fair-play. Nesta altura, foram também incluídos elementos de etnia cigana na equipa.

Face os resultados positivos obtidos com esta equipa, quer a nível de mudança de comportamentos e atitudes, quer a nível de competições desportivas, sentiu-se a necessidade de começar a abranger outras faixas etárias. Criou-se então uma equipa juvenil (6- 14 anos), que veio agregar os meninos ciganos e não ciganos que, de forma autónoma, se iam juntando no bairro para jogar futebol. O problema passou então por gerir os recursos humanos do projeto para que se conseguisse dar resposta a esta equipa e a uma outra que então se formou composta por jovens raparigas. É neste contexto que surge a ideia de se adaptar o sistema de tutoria, geralmente utilizado no âmbito escolar para apoio à rea-



lização de trabalhos escolares e ao estudo, ao desporto. Recorreu-se à equipa de futsal inicial e lançou-se o desafio de os seus elementos se voluntariarem para treinar as duas equipas emergentes. Surgem daí os treinadores tutores.

O início da sua atividade é acompanhado de algumas dificuldades. Observam-se falta de competências pedagógicas, dificuldades de planeamento, dificuldades na regulação de conflitos, problemas de assiduidade. Tal revela à equipa técnica a necessidade de intervenção junto dos treinadores tutores, tendo daí surgido as reuniões mensais de balanço e planeamento, momentos de negociação de estratégias, de prestação de apoio e de formação não formal.

Em paralelo, a equipa técnica decidiu igualmente dar a mão a uma outra equipa masculina de futsal, inteiramente composta por elementos adultos de etnia cigana. Esta equipa passou a ser convidada pelo projeto para participar em torneios organizados pelo MAIS JOVEM e noutros de organização por entidades locais, servindo o projeto de mediador. Esta participação da equipa “Futebol Clube dos Ciganos” em eventos desportivos locais permitiu uma mudança de atitudes e comportamentos em relação à comunidade cigana, mudança lenta mas efetiva e potenciada através do desporto. Para além disso, esta aproximação a esta equipa permitiu igualmente um estreitamento de relações entre a equipa técnica do projeto (maioritariamente composta por mulheres) e os chefes de família da comunidade cigana, facilitando a intervenção da equipa junto das crianças de etnia cigana.

É ainda importante referir o surgimento das claques. Verificou-se um interesse crescente nas nossas equipas por parte das outras crianças e jovens do bairro. Em torneios no bairro ou na freguesia, várias destas crianças e jovens começaram a ir assistir aos jogos para torcer pelas nossas equipas.

Procurou-se então organizar, de forma mais intencional, as claques. A particularidade destas claques é que, para além das crianças e jovens que não jogam, elas são igualmente compostas pelos nossos jogadores que se mobilizam para ir apoiar uma qualquer equipa do MAIS JOVEM que esteja em competição. Não raras vezes, durante um torneio em que participam duas ou mais das nossas equipas, os vários jogadores permanecem no recinto durante toda a competição para apoiarem os colegas nos seus jogos.

Atualmente, como as nossas equipas de futebol já existem há mais de 4 anos, muitos dos nossos jovens mais crescidos já foram abandonando a equipa do projeto para passarem a treinar em clubes locais. Reúnem-se apenas pontualmente para algum evento ou competição. Também os nossos treinadores tutores originais já deixaram de o ser. Estamos, no presente, a preparar uma nova geração de treinadores tutores. Neste momento funcionam três equipas de futebol, uma dos 6 aos 12 anos (com vários elementos novos), outra dos 13 aos 18 anos (que herda elementos que anteriormente treinaram na equipa júnior) e a terceira, composta por raparigas entre os 6 e os 12 anos. Contamos com cerca de 50 jogadores.



## FUTEBOL E INCLUSÃO SOCIAL, DESCRIÇÃO DE UM PROCESSO

### NECESSIDADES E OBJETIVOS

Este recurso surge da necessidade de se criar respostas que promovam a ocupação salutar de tempos livres de crianças e jovens de um bairro social, a par com a promoção de hábitos de vida saudável. Esta abordagem constitui-se também como uma tentativa de criar ferramentas que, de uma forma natural, ajustada e inovadora lide com as questões da exclusão social de crianças e jovens. No caso dos nossos destinatários, esta exclusão caracteriza-se por inúmeros factores. No bairro residem inúmeras famílias beneficiárias do RSI, a receber cabazes de alimentação, com elementos desempregados ou em empregos precários, níveis baixos de qualificação e mulheres domésticas. No que se refere às crianças e jovens, nota-se um acentuado desinvestimento familiar nas questões escolares, na ocupação adequada do tempo livre dos filhos, na saúde e higiene e, frequentemente, também na alimentação. A maioria dos pais não se assume enquanto modelo para os filhos, nem investe na transmissão de valores ou regras de comportamento adequadas. Verifica-se nas crianças e jovens uma fraca resistência à frustração, motivações extrínsecas e flutuantes, projetos de vida fracamente desenvolvidos, recurso à agressividade enquanto estratégia de resolução de problemas, entre outros problemas. Para além disso, Olival é uma freguesia semi-rural sem infraestruturas de lazer/cultura para crianças e jovens e com deficiências em termos de transportes públicos, o que a torna

ainda mais afastada do meio urbano e, conseqüentemente, afastada de oportunidades de acesso à formação, à cultura, à diversidade... Reconhece-se em algumas crianças e jovens as conseqüências deste isolamento.

Posto isto, através da educação para os valores, educação para a cidadania e educação para a vida saudável e responsável, este recurso pretende contribuir para:

- Aumento da prática desportiva e de hábitos de higiene;
- Aumento da consciência sobre valores sociais;
- Aumento de competências pessoais (liderança, organização, tolerância, resistência à frustração, auto-controlo, autoestima);
- Aumento de competências sociais (comunicação, assertividade, cooperação, inter-ajuda);
- Aumento de competências de cidadania (noção de direitos e deveres, responsabilidade perante outros, promoção de grupos sociais desfavorecidos ou excluídos).

## DESTINATÁRIOS E CONTEXTO

Esta metodologia foi aplicada com crianças e jovens (entre os 6 e os 21 anos) residentes num bairro social, alguns dos quais pertencentes a uma minoria étnica.

Contudo, acreditamos que esta abordagem poderá ser também aplicada em outros contextos comunitários (freguesias ou pequenas vilas), em escolas que incluam alunos de diferentes faixas etárias ou em instituição que mantenham crianças e jovens em regime de internato.

## FASES E ÁREAS DE INTERVENÇÃO

As fases, áreas e estratégias que de seguida iremos propor surgem da experiência e reflexão sobre todo um percurso (sinteticamente descrito no ponto anterior) pelo qual passou o MAIS JOVEM. Estas fases não são necessariamente sequenciais nem rígidas. Podem ter momentos de arranque diferentes mas, na maioria das vezes, ocorrem em paralelo, complementando-se e enriquecendo-se mutuamente.

Fase 1

### CRIAÇÃO DE UMA EQUIPA

*[Jogadores, auto e hetero-conhecimento, regras, papéis, compromisso, identidade]*



Fase 2

### FORMAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

*[Valores, gestão emocional, competências pessoais, competências sociais, corpo e saúde]*



Fase 3

### TRANSFERIBILIDADE E REFORÇO DE CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS

*[Treinadores tutores, padrinhos]*

## FASE 1. CRIAÇÃO DE UMA EQUIPA

### JOGADORES

A angariação de jogadores para a constituição de uma equipa é feita geralmente por duas vias: a divulgação junto dos destinatários do projeto do arranque de uma nova atividade e a palavra passada entre destinatários, o que num curto espaço de tempo cria o efeito bola de neve. A equipa nunca se encontra criada em definitivo, aceitando-se a qualquer



momento a integração de novos elementos. Estes jogadores são integrados nas equipas de acordo com as suas faixas etárias, não se valorizando critérios como a competência técnica ou destreza física. A dimensão de inclusão social é sempre valorizada em detrimento dos resultados desportivos. Valoriza-se igualmente a diferença.

### AUTO E HETERO-CONHECIMENTO

Num primeiro momento, a equipa técnica utiliza os treinos para observar e avaliar as potencialidades e limitações dos diferentes jogadores. Naturalmen-

te, este processo é também encetado pelos próprios jogadores, que passam a conhecer quem são os melhores jogadores e quem são aqueles que têm maiores dificuldades. Este processo dá origem a um trabalho a nível social, sistematicamente levado a cabo pela equipa técnica, dentro e fora de campo, incentivo da cooperação, respeito e aceitação pela diferença.

### REGRAS

Neste seguimento, surge a necessidade de, numa fase ainda inicial, se negociar e implementar regras no grupo. Estas regras não são as regras da modalidade desportiva (que claramente são trabalhadas nos treinos) mas sim as regras de comportamento e de trabalho em grupo que permitem o bom funcionamento das equipas. Chamamos aqui a atenção para a questão da negociação. Entendemos que as regras devem ser identificadas e eleitas pelo grupo, sob orientação da equipa técnica, para que sejam mais facilmente adotadas. Acreditamos que esta atitude colaborativa contribui para o treino de competências de comunicação, de assertividade e de tomada de decisão, todas extremamente importantes no âmbito da promoção da cidadania destas crianças e jovens. Mais uma vez, este conjunto de regras não é estanque, pode sempre ser ampliado e ajustado às situações que vão surgindo.

No MAIS JOVEM opta-se por uma atitude de informalidade relativa a estas questões. As regras não têm necessariamente que ser escritas e expostas no placard pelos treinadores. São antes partilhadas e implementadas diariamen-



te, num regime de contacto pessoal com os nossos destinatários. Desta forma, estas diretrizes passam a ser efetivamente parte da equipa, fazendo parte da sua identidade enquanto grupo de jogadores.

Fazem parte deste conjunto de diretrizes regras como “deve-se respeitar sempre os colegas mesmo que algum tenha um mau desempenho”, “deve-se obedecer ao treinador em todos os momentos”, “deve-se respeitar sempre os árbitros”, “deve-se utilizar sempre linguagem própria, dentro e fora do campo”, “deve-se respeitar o equipamento e, por consequência, o MAIS JOVEM, projeto que representam”, “deve-se ter cuidado com a higiene pessoal e a higiene dos equipamentos que são emprestados para as competições”, ...

#### **PAPÉIS**

Após um momento inicial de conhecimento, começam a surgir no grupo os líderes naturais, assim como pessoas com mais apetências para determinado tipo de tarefas. Mais uma vez, a observação que a equipa técnica faz destas questões deve ser usada a favor da equipa. Daí se sugerir a definição de papéis. No MAIS JOVEM geralmente deixamos que seja a própria equipa a propor e a votar os seus líderes (capitão e sub-capitão), contudo a equipa técnica assume um papel importante na preparação deste processo, auxiliando a equipa a ponderar quais as características que devem ser valorizadas nestas pessoas. Em última análise, o treinador tem voto de qualidade.

Curiosamente, nas duas equipas que treinamos atualmente, ambas possuem um

jogador cigano e um jogador não cigano nos papéis de capitão e sub-capitão, o que nos parece ilustrativo do esforço feito no sentido da inclusão social, esforço este que começa a mostrar resultados como este.

#### **COMPROMISSO**

Em paralelo, começa a estimular-se o compromisso dos elementos da equipa. São discutidos com a equipa os contributos individuais que cada elemento pode oferecer para a melhoria do coletivo, quer a nível desportivo, quer em termos pessoais. Aproveitam-se para isso as áreas em que cada jogador é mais proficiente ou se sente mais confortável. Espera-se que este reconhecimento da importância das partes para o sucesso do todo mostre aos jogadores a importância de cada um deles e contribua para a sua motivação, mobilização e compromisso para com a equipa.

#### **IDENTIDADE DA EQUIPA**

Natural e progressivamente, começa-se a assistir ao nascimento de uma identidade própria partilhada pela equipa. O nome da equipa e o facto de a estarem a representar passa a ser motivo de orgulho para os jogadores, o que pode ser aproveitado pela equipa técnica para reforçar noções de fair-play e de ética no desporto, enquanto algo pelo qual a equipa deveria querer ser reconhecida, algo que deveria fazer parte da própria identidade partilhada pela equipa. Outra estratégia para potenciar a solidificação desta identidade é a criação de símbolos (uma cor, equipamentos para a equipa, uma bandeira ou logótipo).

Sugere-se o envolvimento dos jogadores em qualquer ação levada a cabo para a criação destes símbolos (devem ser eles a conceber o logótipo, devem estar envolvidos no processo de levantamento e análise de orçamentos para os equipamentos, ...). Por consequência, este processo aumentará o compromisso que os jogadores têm em relação à equipa o que irá, por sua vez, reforçar ainda mais a sua identidade.

## FASE 2. FORMAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

### VALORES

A educação para os valores é algo que, acima de tudo, valorizamos no trabalho que fazemos com os nossos jovens. É o cerne da nossa intervenção. Acreditamos que a intervenção para a inclusão social e para a cidadania assenta sobretudo na educação para os valores, dado que estes são fundamentais para a construção de indivíduos íntegros, solidários e responsáveis.

Na educação para os valores, que são por nós entendidos como valores basilares e transversais à vivência do indivíduo, integramos também a ética do desporto, naquilo que esta tem de mais específico e aplicável ao futebol/futsal. Assim sendo, nas nossas equipas além de se procurar incutir a cooperação, disciplina, fair-play, justiça, união, ... (valores que têm uma associação mais próxima ao mundo do desporto, mas podem ser generalizados para momentos extra-

desporto), procuramos igualmente incentivar a honestidade, honra, humildade, perseverança, respeito, responsabilidade, solidariedade, tolerância, ... (valores que deveriam fazer parte da vivência de qualquer pessoa).

Mais uma vez, o desporto torna-se o contexto privilegiado de transmissão de valores, que fazendo sentido para o bom funcionamento da equipa e para a conquista de bons resultados, passam a ser internalizados e a fazer parte das formas de estar e pensar dos nossos jogadores, sendo, por isso, posteriormente aplicados em outros momentos das suas vidas. Apesar de ser um processo moroso e que implica grande perseverança, é nesta área que, a médio/longo prazo,



os resultados nos trazem maior satisfação e mais impacto têm para o futuro destes jovens.

#### **GESTÃO EMOCIONAL**

Num contexto em que a agressividade e a violência são as estratégias privilegiadas para resolução de problemas, a questão da gestão emocional e do auto-controlo teriam necessariamente que ser alvo de atenção. Este trabalho de treino de gestão emocional é conseguido em articulação com a educação para os valores, pedra basilar da restante intervenção. Nesta área procura-se que os jogadores aprendam a aceitar a vitória e a derrota, a não cometer infrações intencionalmente em prejuízo da equipa adversária, a lidar com infrações e comportamentos/linguagem menos próprios que lhes tenham sido dirigidos, a respeitar a decisão dos árbitros mesmo que não a partilhem, a torcer pela própria equipa sem desrespeitar a equipa adversária, entre outros. Ensina-se que a agressividade e a violência não são respostas aceitáveis e procura-se treinar o diálogo, a negociação, a tolerância. Exploram-se igualmente estratégias de auto-controlo e de controlo da equipa pelos seus jogadores, procurando que todos se responsabilizem pelo bom comportamento de cada um dos elementos.

#### **COMPETÊNCIAS PESSOAIS**

Aproveitando as características pessoais dos vários jogadores, procura-se entrar num processo de atribuição progressiva de responsabilidades, potenciando o que cada um tem de melhor e tentando promover competências ainda pouco exploradas. Estas responsabilidades podem passar pela colaboração no plane-

amento e organização de um torneio, pelo acolhimento de equipas adversárias, pelo estabelecimento de contactos, pelo levantamento de orçamentos, pela angariação de fundos para aquisição de material, pela recolha dos equipamentos após um jogo, pela gestão do placard da equipa de futebol e por aí adiante. Desta forma, os jogadores, além de serem cada vez mais envolvidos na vida da equipa, desenvolvem também competências generalizáveis a outros contextos das suas vidas.

#### **COMPETÊNCIAS SOCIAIS**

Mais uma vez em franca ligação com a educação para os valores, a promoção de competências sociais passa por trabalhar a nível da comunicação e da assertividade. Procura-se que, apesar das diferenças (de etnia, de competência desportiva e, por vezes, até de género), consigam funcionar eficientemente. Procura-se também que aprendam a dar e receber críticas construtivas, a receber e conviver com outras equipas, a manter uma postura adequada em momentos em que estão expostos a público.

#### **CORPO E SAÚDE**

A nossa atenção por esta dimensão foi surgindo naturalmente com o contacto com os nossos jogadores. Esta é uma área para a qual não estávamos despertos inicialmente. De facto, muitos dos nossos jogadores não têm hábitos de higiene interiorizados, nem consciência do que poderá ser uma alimentação saudável para um atleta. Passou a fazer parte da nossa intervenção, a sensibilização para estas questões, promovendo duches no final dos treinos (sempre que tal

é possível] e alertando para os alimentos mais adequados a ingerir antes e durante competições/treinos.

Para além disso, uma vez que muitos dos nossos jogadores passam pelas mudanças da puberdade, algo que por vezes chama a atenção dos colegas em momentos de balneário, a equipa técnica passou a ser sensível a esta questão, mostrando-se disponível para conversar sobre qualquer assunto que a equipa ou qualquer um dos seus elementos tenha interesse e/ou necessidade.

### FASE 3. TRANSFERIBILIDADE E REFORÇO DE CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS

#### TREINADORES TUTORES

Os treinadores tutores são elementos de uma equipa que se disponibilizam para colaborar no treino da equipa da faixa etária anterior à sua. Estes tutores geralmente surgem naturalmente, por vontade própria, após convite dirigido pela equipa técnica a toda a equipa de futebol. A partir do momento em que se voluntariam, passam a estar presentes nos treinos da equipa júnior, colaborando com o treinador ou, em alguns momentos, substituindo-o. Procura-se que estes tutores sejam elementos que apresentem características de líderes naturais e que consigam conquistar o respeito dos mais novos. Procura-se igualmente que sejam elementos responsáveis. Não são valorizadas para a seleção dos tutores as suas competências técnicas e desportivas.

A equipa técnica procura orientar os tutores no exercício das suas funções, promovendo momentos de discussão com os mesmos para fazer o planeamento dos treinos a dinamizar e para fazer o balanço dos treinos já promovidos e do desempenho destes tutores nos mesmos.

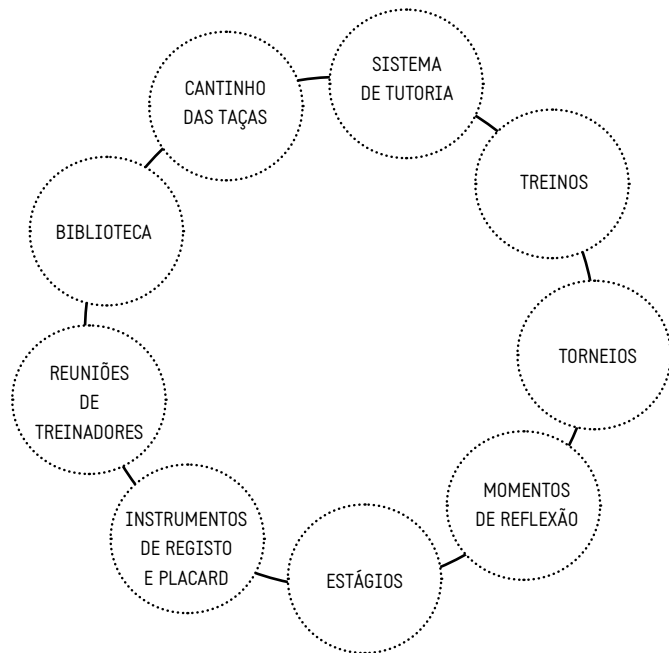
#### PADRINHOS

A figura de “padrinho” é algo que integramos muito recentemente na dinâmica das nossas equipas. Pode funcionar entre elementos da própria equipa (quando um jogador mais experiente pretende apoiar um novo jogador ou um jogador menos proficiente) ou entre elementos de uma equipa em relação à equipa de faixa etária inferior à sua. O objetivo é apoiar a integração dos jogadores nas equipas e estimular neles motivação e empenho.



## ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

No ponto anterior explorámos as várias áreas que são trabalhadas nas nossas equipas. Vamos agora atentar nas estratégias utilizadas para as trabalhar, tendo consciência de que não existe uma intervenção linear, etapa a etapa.



Muitas destas estratégias permitem uma intervenção concomitante em várias áreas, sendo o trabalho, muitas vezes, feito em paralelo. Atendemos desta forma à complexidade do ser humano. Não é possível tornar determinadas dimensões estanques e sequenciais. No ser humano, as suas experiências, interesses, emoções, comportamentos, rede de significados interagem para o tornar um indivíduo único.

## SISTEMA DE TUTORIA

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: educação para os valores, gestão emocional, competências pessoais, competências sociais, preparação de tutores e padrinhos.*

É uma estratégia em que os elementos de uma equipa colaboram no treino da equipa do escalão etário imediatamente abaixo do seu, num sistema de tutoria aplicado ao futebol. Este sistema permite rentabilizar os recursos humanos afetos ao projeto, passando as equipas de futebol a depender de menos técnicos. Por outro lado, este sistema promove a responsabilização dos jovens, fazendo com que estes passem a assumir-se enquanto elementos válidos de uma comunidade que contribuem para a quantidade/qualidade das respostas que são disponibilizadas a essa comunidade. A capacitação e o empoderamento destes indivíduos e da própria comunidade (que de forma progressiva passa a depender menos de elementos externos) são, por isso, objetivos desta intervenção.

Um sistema de tutoria eficaz é, no entanto, de difícil implementação. Numa fase inicial os treinadores tutores necessitam de muito acompanhamento e apoio. Para além disso, pode acontecer que as idades dos jogadores não lhes permitam ainda um nível de autonomia e responsabilidade suficientes para garantir o treino de uma equipa de idade inferior, podendo apenas prestar apoio ao treinador principal. Já nos deparámos igualmente com situações em que, apesar da disponibilidade e boa intenção do treinador tutor, este não disponha de traços de liderança que lhe permitissem controlar uma equipa de jogadores mais novos cheios de energia. Apesar de não se recusar que qualquer jogador se torne treinador tutor, temos consciência de que nem todos possuem todas as características necessárias para o desempenho da função. Nestes casos, a equipa técnica disponibiliza mais recursos para apoiar este jovem, entendendo que ao fazê-lo não só está a beneficiar a equipa que este jovem ajuda a treinar, como está também, e uma vez mais, a intervir junto deste jovem, promovendo



as suas competências e conhecimentos, não só ao serviço das equipas de futebol mas também da sua inclusão social.

Este sistema de tutoria permite criar uma oportunidade para que os treinadores tutores transmitam a jogadores mais novos vários dos ensinamentos de que beneficiaram, consolidando assim as suas próprias aquisições. Neste sentido, é frequente ver os tutores a apelar para o fair-play (educação para os valores), a incentivar o auto-controlo (gestão emocional), a delegar responsabilidades (competências pessoais) ou a promover a discussão e negociação (competências sociais).

#### TREINOS

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: angariação de jogadores, auto e hetero-conhecimento, compromisso, identidade da equipa, educação para os valores, gestão emocional, competências sociais, corpo e saúde.*

Os treinos realizam-se duas vezes por semana em horário negociado com os jogadores. Preferencialmente decorrem no polidesportivo existente no próprio bairro social. No entanto, em meses de chuva, quando está disponível, o pavilhão escolar da freguesia também é utilizado, tendo este a vantagem acrescida de possuir balneários.

Os treinos arrancam com um treinador designado pela equipa técnica, podendo

ser um elemento da equipa técnica ou um adulto voluntário com competências adequadas. Já aconteceu inclusivamente termos uma mãe de uma jogadora a treinar a equipa feminina. Sempre que possível, privilegiamos o envolvimento de elementos da própria comunidade nesta atividade.

Numa fase posterior, quando sentimos que a equipa já está a funcionar adequadamente e de alguma forma consolidada na sua identidade, procuramos implementar o sistema de tutoria, passando a equipa mais jovem a ter treinos com o treinador “oficial” e com um ou mais treinadores tutores. De acordo com a idade e desempenho deste(s) treinador(es) tutor(es), os treinos poderão ou não passar a ser dinamizados apenas por este(s).



Os treinos, sendo realizados no bairro social, captam a atenção das restantes crianças e jovens, que frequentemente se juntam para assistir ou pedem para participar. Tal facto, potencia o anteriormente referido efeito bola de neve a nível da angariação de jogadores. São também o contexto ideal para os jogadores, apesar de já se conhecerem, redescobrirem-se naquilo que são as suas

capacidades e interesses, num processo de auto e hetero-conhecimento, que posteriormente conduzirá ao compromisso e à consolidação da identidade da equipa.

Durante os treinos, para além da atenção que é dada ao treino desportivo (mestria do controlo da bola, táticas do jogo, leitura do jogo, frequência de concretização, ...) aproveitam-se todos os momentos possíveis para educar os jogadores para os valores, para a gestão emocional e para a promoção de competências sociais (por exemplo, apelando ao fair-play, incentivando a cooperação e o respeito, reforçando positivamente comportamentos de honestidade e penalizando a agressividade, promovendo a discussão produtiva no seio do grupo).

Os treinos começam e terminam sempre da mesma forma: com o grupo unido em círculo, gritando o lema das equipas do MAIS JOVEM. Este lema deve ser criado em conjunto com os jogadores para que lhes faça sentido. No nosso caso, o lema contempla na sua constituição a alusão a valores/princípios que pretendemos que a equipa interiorize e respeite. Estes valores, os valores da equipa, foram anteriormente votados em conjunto. Esta é também uma forma de trabalhar a identidade e a união do grupo.

É sobretudo no final dos treinos que as questões da higiene e da saúde assumem mais relevância, em especial nos treinos realizados no pavilhão com acesso aos balneários.

## TORNEIOS

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: identidade da equipa, gestão emocional, competências sociais, corpo e saúde.*

A participação em torneios promovidos pelo projeto, torneios locais ou jogos amigáveis são sempre momentos muito ansiados pelas equipas, pela oportunidade que estes oferecem de competição. Para a equipa técnica são igualmente oportunidades importantes mas de promoção da identidade da equipa (que se une e fortalece quando tem de se confrontar com outros).

Nos momentos de competição surgem frequentemente situações em que o confronto, a agressividade e a violência são potenciados, o que é ainda mais reforçado pelo fator “grupo” que, em momentos de ameaça, se une em salvaguarda dos seus elementos ou do nome da equipa. Estes momentos são ricos pela possibilidade que oferecem de avaliar e colocar em prática dimensões de gestão emocional e de competências sociais. Com a evolução da intervenção esta é uma das áreas em que temos sentido mais mudanças comportamentais positivas.

De referir ainda que, o comportamento dos jogadores durante o torneio (dentro e fora de campo) é avaliado no final do mesmo, num momento de reflexão entre os jogadores e o treinador. Esse comportamento, quando necessário, po-

derá originar sanções (a determinados jogadores ou à equipa) e/ou prémios. Os torneios têm sido também um meio para promoção do envolvimento parental. Nestas situações é comum alguns pais virem assistir aos jogos. Estes momentos oferecem uma oportunidade de aproximação entre a equipa técnica e os familiares e encarregados de educação, que progressivamente vai facilitando a criação de relações de confiança. É esta confiança que permitirá posteriormente à equipa técnica conseguir autorização para levar os jogadores a saídas, algumas com duração superior a um dia. No nosso caso, que trabalhamos com a comunidade cigana, esta questão é extremamente pertinente.

Os torneios podem ser também uma oportunidade de estimular um envolvimento mais ativo por parte dos pais, nomeadamente na questão dos transportes. Pode ser solicitado aos pais que colaborem na deslocação da equipa para determinado torneio/competição. Desta forma, garantimos quase automaticamente a sua presença durante o torneio em questão, algo que enche sempre de satisfação os respetivos filhos e que, mais uma vez, nos oferece a possibilidade de estreitarmos relações com os pais.





No âmbito dos torneios, é ainda de referir a possibilidade da equipa técnica organizar claques de apoio às equipas. Estas claques poderão ser uma forma de envolver outras crianças e jovens na dinâmica das equipas, naquilo que estas têm de promoção do desporto, de competências, de valores e de inclusão social. São igualmente um estímulo à participação, à solidariedade e ao sentido de pertença a uma comunidade ou grupo, como forma de afirmação de identidade e cidadania.

#### MOMENTOS DE REFLEXÃO

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: auto e hetero-conhecimento, negociação de regras, definição de papéis, compromisso, educação para os valores, gestão emocional e competências sociais.*

Procura-se, sempre que possível, promover momentos no final dos treinos e dos torneios para reflexão sobre pontos positivos e pontos a melhorar nos jogadores individualmente e na equipa enquanto grupo. Destes momentos, surgem frequentemente linhas estratégicas de intervenção futura, assim como novas ideias a implementar. Incentiva-se a apresentação de críticas construtivas, a sensibilidade ao outro, a assertividade, os valores e a capacidade de ouvir e aceitar, competências muito importantes e que de alguma forma são postas em evidência e encontram nestes espaços a oportunidade de serem treinadas.

Sendo momentos de partilha e discussão conjunta entre treinadores e jogadores, as reflexões que daí surgem são geralmente bem aceites porque se procura promover sempre uma postura colaborativa e não impositiva por parte dos treinadores. Contudo, os treinadores possuem sempre uma palavra final a apresentar sobre o comportamento dos jogadores. Destes momentos de reflexão, podem igualmente surgir avaliações mais formais do comportamento, desempenho, espírito de equipa (ou outras dimensões) dos jogadores, avaliações estas que são registadas em mapa próprio e afixadas no placard da equipa.

Estes momentos de reflexão, sendo conduzidos pelo treinador (podendo este ser ou não um treinador tutor), em muito beneficiam do seu poder de observação, escuta e diálogo, competências valorizadas nesta figura. Da sua capacidade de conduzir estas reflexões depende, por exemplo, a rapidez e a profundidade que se consegue no processo de auto e hetero-conhecimento. Estes são igualmente os momentos preferenciais para negociação das regras com a equipa e definição de papéis, que fortalecem o elo dos jogadores com a equipa.

#### ESTÁGIOS

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: auto e hetero-conhecimento, negociação de regras, definição de papéis, compromisso, identidade da equipa, educação para os valores, competências pessoais, competências sociais, corpo e saúde e preparação de tutores.*

Os estágios são momentos de formação desportiva e de treino de competências que privilegiam a dimensão pessoal e social dos jogadores/treinadores tutores. Geralmente decorrem no âmbito de um acampamento de dois dias com um intenso plano de atividades: treinos de futebol, treinos de preparação física, prática de uma outra modalidade desportiva (por exemplo, se optarmos por realizar um treino de futebol na praia, faz-se também corrida ou natação), que são complementados com momentos descontraídos de formação não formal, intencionalmente preparados com o intuito de fortalecer o espírito de equipa e a cooperação.

São oportunidades de retirar os jovens do seu contexto natural e de trabalhar com a equipa de forma intensiva. Nestes momentos, pela riqueza de oportunidades que oferecem, consegue-se trabalhar todas as áreas previamente apresentadas.

#### **INSTRUMENTOS DE REGISTO E PLACARD**

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: auto e hetero-conhecimento, compromisso, educação para os valores, corpo e saúde.*

Os treinadores e a equipa vão criando instrumentos de registo de acordo com as suas necessidades. Geralmente existe um mapa de presenças, no qual é registada a assiduidade de cada elemento. Este mapa é entregue ao treinador, que

fica responsável por levá-lo para os treinos, efetuar os registos e entregá-lo no fim de cada mês à equipa técnica. Para além deste, dependendo da equipa e faixa etária dos seus jogadores, podem igualmente existir mapas de pontualidade, comportamento, empenho... (ver em anexo). Estes mapas podem oferecer um importante instrumento de conhecimento e de autoregulação das equipas. Ao observar falhas de assiduidade ou mau comportamento recorrente por parte de algum jogador, geralmente a equipa mobiliza-se para conversar com o mesmo ou o próprio procura, por iniciativa própria, melhorar os seus resultados. Por outro lado, ao promover-se desta forma a conformidade com as regras estipuladas por eles próprios e um comportamento adequado, está-se uma vez mais, de forma indireta, a trabalhar os valores.

Esta pode ser igualmente uma estratégia interessante para controlar quem toma ou não duche no final dos treinos ou quem trouxe um equipamento lavado/adequado aos treinos. As dimensões a avaliar por estes mapas podem ser tão diversas quanto as necessidades avaliadas pela equipa técnica e os seus objetivos estratégicos para as suas equipas de futebol.

A análise destes mapas mensais permite que, também mensalmente, a equipa técnica afixe no placard a constituição da Equipa A (jogadores que serão convocados em caso de jogo com outra equipa ou torneio) e a Equipa B (jogadores que devido aos maus resultados não serão convocados). De acordo com os mapas de controlo, todos os meses os jogadores têm a possibilidade de ascender à equi-

pa A ou de descer à Equipa B. Salientamos, no entanto, que para constituição destas equipas nunca é tida em consideração a competência técnica/desportiva (apesar de esta também poder constar do mapa). Apenas se avalia dimensões como a assiduidade, o comportamento ou o espírito de equipa, isto é, aquelas dimensões que mais valorizamos no nosso objetivo de promoção da inclusão social e do desenvolvimento pessoal.

Perante isto, convém referir que a nossa metodologia de trabalho com as equipas de futebol assenta sobretudo na recompensa de comportamentos positivos em detrimento da punição de comportamentos indesejados.

Estes mapas, juntamente com outra informação relevante, são afixados no placard do futebol, um placard reservado pela equipa técnica, dentro do espaço do projeto, para uso das equipas de futebol.

Um outro documento que passámos a adotar nas nossas equipas é o contrato. Como em qualquer equipa profissional, os nossos jogadores assinam um contrato com o MAIS JOVEM. Esta é mais uma forma de estimular o compromisso deles com a equipa. Este contrato pode ser estrategicamente elaborado pela equipa técnica no sentido de reforçar os comportamentos que considera desejáveis ou trabalhar dimensões como os valores. Pode igualmente ser um veículo para estabelecer uma ponte com a escola, estimulando os jogadores para o investimento nos estudos (por exemplo, uma das cláusulas do contrato pode referir que apenas serão convocados para os torneios ou para os estágios os

jogadores com determinados resultados escolares – note-se que em contextos como estes nem sempre podemos exigir aos nossos destinatários o sucesso escolar, por vezes poderemos entender como sucesso a melhoria dos resultados que o aluno tinha anteriormente.)

Para além destes documentos, existe também um dossier onde são compilados os planos de treino. Estes planos são da responsabilidade do treinador principal mas podem e devem ser discutidos com os treinadores tutores. O dossier em questão foi criado com o intuito de tornar estes documentos disponíveis aos treinadores tutores, que a qualquer momento os podem consultar para se prepararem para os treinos.



## REUNIÕES DE TREINADORES

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: negociação de regras, definição de papéis, compromisso, educação para os valores, competências pessoais, competências sociais, corpo e saúde, preparação de tutores.*

Procura-se realizar uma reunião mensal entre treinadores, treinadores tutores e equipa técnica para balanço, planeamento e apoio/preparação dos treinadores tutores. Nestas reuniões prepara-se igualmente o plano de treinos e faz-se o planeamento de outras atividades que afetem as equipas. Extraordinariamente podem convocar-se outras reuniões desde que exista tal necessidade. Estas reuniões são conduzidas pelo elemento da equipa técnica responsável pelas atividades desportivas e pelo treinador principal das equipas.

Mais especificamente no que se refere ao apoio aos tutores, podem ser discutidas todas as áreas expostas no ponto anterior, no sentido de os auxiliar a encontrar formas de as trabalhar com as suas equipas ou de discutir dificuldades que possam estar a sentir.

## BIBLIOTECA

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: educação para os valores, corpo e saúde.* No projeto MAIS JOVEM, optou-se por criar uma pequena biblioteca infantojuvenil. A criação desta biblioteca inseriu-se no âmbito das atividades de apoio

escolar e de promoção da leitura. Contudo, dada a sua localização (na sala mais frequentada pelas nossas crianças e jovens) e a utilização (as crianças/jovens leem com muita frequência), criou-se uma secção dedicada ao desporto, com especial atenção ao futebol. Nesta secção, jogadores e treinadores podem encontrar vários livros disponíveis, o que tem auxiliado treinadores tutores no planeamento das suas atividades.

Por outro lado, nesta biblioteca existem também secções dedicadas a saúde e corpo humano, educação sexual, alimentação, entre outras, o que também favo-

## CANTINHO DAS TAÇAS

rece a abordagem destas temáticas junto dos nossos jogadores.

*Áreas passíveis de serem trabalhadas: identidade da equipa.*

O cantinho das taças foi criado quando se verificou que o número de prémios recebidos pelas nossas equipas começava a ser significativo. Foram então colocadas algumas prateleiras, num espaço privilegiado em termos de visibilidade, onde são colocadas taças, troféus, medalhas ou outros prémios recebidos pelas nossas equipas. Este tornou-se um espaço de valorização e reconhecimento do esforço e mérito das equipas, o que contribui para o fortalecimento da identidade das equipas do Mais Jovem.

## REQUISITOS PARA APLICAÇÃO

Para implementação do recurso será necessária a presença de um técnico que reúna competências/conhecimentos sobre futebol e de um outro com formação superior na área social (pode ser possível conciliar ambos os requisitos na mesma pessoa). Para além disso, é necessária a existência de um pavilhão ou campo de futebol nas imediações.

Esta atividade pode realizar-se praticamente sem custos. Para além dos recursos humanos, que podem estar já afetos a uma organização ou podem colaborar em regime de voluntariado, são apenas necessárias bolas. Os equipamentos dos nossos jogadores foram conseguidos através de angariação de fundos ou de pedidos de apoio a empresas/organizações, processo igualmente interessante e educativo para se envolver os jogadores. No que se refere às competições, nunca são feitas inscrições em iniciativas que impliquem o pagamento da inscrição.



## RESULTADOS DA EXPERIÊNCIA DO MAIS JOVEM

Atendendo a que estamos a lidar com a inclusão social e, portanto, com o desenvolvimento do indivíduo, optámos por uma avaliação que assentasse em critérios qualitativos por considerar que esta mais facilmente abrange as idiosincrasias dos sujeitos e a riqueza e complexidade do processo.

Podemos distinguir a avaliação entre avaliação dos resultados e avaliação do processo. A primeira refere-se ao impacto que a intervenção teve nos destinatários. Foi aferida mediante a observação dos técnicos daquilo que estes entendem que é a evolução dos destinatários e através de discussões entre estes e os jogadores sobre dimensões como o comportamento ou o espírito de grupo (numa versão simplificada de grupos de discussão, em inglês *focus-groups*).

A avaliação do processo fez-se por inquérito aos jogadores, através de um pequeno questionário anual, no qual se pretende indagar o grau de satisfação dos jogadores com as atividades.

## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

No que se refere aos resultados, procurou-se avaliar as seguintes dimensões: assiduidade, comportamento, cooperação e técnica de futebol.

### ASSIDUIDADE

As taxas de participação variam de acordo com as faixas etárias. Na equipa dos jogadores mais velhos, como alguns já trabalham (e têm empregos por turnos), verificam-se mais faltas. Ainda assim a taxa de participação na equipa dos 14 aos 18 anos ronda os 80,90% e na equipa dos 6 aos 13 anos é de 90,45%.

### COMPORTAMENTO

No que se refere ao comportamento destas crianças e jovens, observou-se:

- A interiorização progressiva de boas práticas de comportamento social (cumprimentar, saber agradecer, saber pedir...);
- A compreensão da necessidade de manter respeito por colegas, adversários, árbitros, treinadores e público;
- O maior recurso à comunicação em alternativa à agressividade e/ou violência física;
- O maior sentido de responsabilidade no cumprimento de horários e tarefas;
- O surgimento da capacidade de iniciativa e competências empreendedoras;
- O surgimento de disponibilidade para o voluntariado.

### COOPERAÇÃO

No grupo observou-se:

- Um maior espírito de grupo e solidariedade entre colegas;
- Uma maior disponibilidade para ajudar os colegas;
- Uma maior identificação com o nome/imagem da equipa;
- O aparecimento de novas amizades e o fortalecimento de outras.

### TÉCNICA DE FUTEBOL

No que se refere à técnica dos nossos jogadores, temos notado uma evolução:

- No domínio de bola (técnicas para dominar a bola);
- Na colocação da bola (passou de uma colocação aleatória a uma colocação intencional);
- Na marcação dos livres e dos pênaltis (marcação pensada e intencional por oposição à marcação impulsiva, aplicação de livres estudados);
- No desempenho dos guarda-redes;
- No posicionamento dos jogadores dentro do campo.

## AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Na avaliação por questionário realizada junto das crianças e jovens verificou-se que o futebol é, de forma consistente, uma das atividades mais apreciadas no projeto MAIS JOVEM. Para além disso, apurou-se que os nossos jogadores estão muito satisfeitos com a forma como esta atividade é dinamizada. Este questionário permitiu ainda identificar que, no âmbito do futebol, os treinos externos (realizados na praia ou noutras locais) são muito apreciados, assim como os estágios de futebol.

## TESTEMUNHOS

*“Para mim, a equipa representa o meu grupo de amigos, o convívio tanto aqui como fora, quando íamos aos torneios. Acima de tudo era os amigos. Quando estávamos a jogar, não estávamos a fazer nada de mal. Quando a equipa começou, começámos a conviver mais uns com os outros, a estarmos juntos, não aqui no bairro mas fora. Era uma alegria irmos para fora jogar.*

*Sinto que quando começámos a jogar no Mais Jovem a nossa amizade começou a crescer muito mais, começámos a sair mais juntos. Antes íamos com outras pessoas de fora do bairro, de onde vivíamos antes. A equipa juntou-nos muito a nós. Antes estávamos mais separados. Depois começámos a chamar uns e outros para se juntarem a nós e ficámos mais juntos. Foi uma coisa boa.*



*Com a equipa fui a sítios que nunca tinha ido, conheci novas pessoas doutros sítios e de outras raças. Comecei a conviver com outras pessoas.*

*A equipa representa muito porque ficámos conhecidos em alguns sítios, a equipa do bairro, não é? Também levámos os ciganos a alguns sítios. Antes iam connosco, agora vão por conta deles. Os miúdos também começaram a ficar mais motivados, ao ver-nos jogar, ganharam mais entusiasmo.*

*Foi muito bom ser treinador, gostei muito. Ter um cargo só meu. Foi uma experiência fixe. Aprendi a virar-me sozinho, a ser eu a fazer tudo. A amizade com os miúdos também foi importante, agora respeitam-me muito. E ensinei o pouco que sei. Pouco mas suficiente, na maioria dos casos.*

*A melhor recordação foi no primeiro ano de torneio de futebol de rua. Fomos e não sabíamos nada daquilo. Não passámos do distrital por causa de um golo. Isso ficou-me na cabeça.”*

**Nuno Pereira, 21 anos (ex-jogador da equipa MAIS JOVEM,  
ex-capitão de equipa, ex-treinador tutor)**

.....

*“Antes nós jogávamos como amigos e o futebol não era a sério. Cada um dava a sua experiência no jogo e juntávamos o melhor de cada um para conseguirmos fazer melhor. Com a equipa aumentou a amizade entre nós. Deixámos de ser tão*

*reservados e de jogar cada um para si, o jogo passou a ser mais em equipa.*

*Os miúdos observavam-nos e queriam fazer igual. Fomos a iniciativa para os mais pequenos formarem a sua equipa.*

*Relembro um torneio no Largo de Santa Isabel em que jogaram as nossas duas equipas e todos se apoiavam mutuamente como se fosse apenas uma. Isso mostra amizade.”*

**Tiago Abreu, 17 anos (ex-jogador da equipa MAIS JOVEM)**

.....

*“A equipa é importante para confiarmos mais uns nos outros, estarmos mais juntos, aprender a jogar melhor futebol. Antes estávamos sempre na discussão e jogávamos mais separados, agora convivemos todos juntos. Não sinto diferenças na equipa entre nós, os ciganos e os que não são ciganos. Na equipa também aprendi a respeitar o treinador e os outros jogadores.*

*Ser capitão tem muita importância para mim porque mostra que os outros confiam em mim, estão a acreditar em mim.*

*Com esta equipa convivemos, divertimo-nos e conhecemos mais pessoas de fora.”*

**Hugo Rossio, 13 anos (jogador da equipa MAIS JOVEM,  
capitão de equipa, treinador tutor)**



# MANUAL DOS JOVENS

Para uma compreensão mais ampla da metodologia de trabalho aqui proposta, sugere-se também a leitura do manual destinado aos treinadores tutores (Manual dos Jovens).

Nesse manual, apesar de se apresentar a mesma metodologia de trabalho, optou-se por alterar alguns termos para que sejam de mais fácil compreensão para os jovens.

