

PATRÍCIA ALEXANDRA LOURO HENRIQUE

**FUTEBOL E RESPONSABILIDADE SOCIAL - O CASO
DA ESTRATÉGIA DA UEFA**

Orientadora: Professora Doutora Salomé Marivoet

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Educação Física e Desporto

Centro de Estudos de Sociologia do Desporto, Organizações e Desenvolvimento

Lisboa

2018

PATRÍCIA ALEXANDRA LOURO HENRIQUE

**FUTEBOL E RESPONSABILIDADE SOCIAL - O CASO
DA ESTRATÉGIA DA UEFA**

Relatório de Estágio apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento, no Curso de Mestrado em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento, defendido em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 19/03/2018, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 97/2018, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Jorge dos Santos Proença Martins

Orientador: Professora Doutora Maria Salomé Fernandes Martins Marivoet

Arguente: Professor Doutor José Gregório Viegas Brás

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Educação Física e Desporto

Centro de Estudos de Sociologia do Desporto, Organizações e Desenvolvimento

Lisboa

2018

“(...) O futebol é um jogo, antes mesmo de ser um produto; um desporto, antes de ser um mercado; um espetáculo, antes de ser um negócio (...)”

UEFA

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me permitiram que a minha vida académica fosse o que eu desejava e me deram o suporte necessário à realização do estágio.

Ao meu sobrinho, a minha maior alegria.

Aos meus amigos, que me apoiaram em todos os momentos.

À Dra. Salomé Marivoet, mais que uma professora, uma inspiração e uma força para continuar e terminar este ciclo de estudos.

Ao Patrick Gasser, orientador institucional, que me possibilitou a vivência de tantas experiências enriquecedoras.

Aos meus alunos e às minhas atletas, que mantêm e despertam em mim o gosto pelo conhecimento.

A todos os que se cruzaram no meu caminho durante este percurso.

RESUMO

Este relatório de estágio, desenvolvido como requisito final para a obtenção do grau de mestre em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento, tem como principal objetivo o aprofundamento do tema “Futebol e Responsabilidade Social”. O trabalho realizado resulta de um período de estágio no departamento de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA, localizado em *Nyon*, na Suíça, e culminou na elaboração de um artigo científico, designado “Futebol e Responsabilidade Social – O Caso da Estratégia da UEFA”.

O artigo focaliza-se em saber em que medida é que a responsabilidade social é uma prioridade da UEFA, tendo como fonte o relatório de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA relativo ao ano de 2014/2015. Foi definido como objeto de estudo que a organização aborda, de forma significativa, nas suas estratégias, os principais problemas sociais no contexto desportivo internacional, estabelecendo ações, parcerias e meios de veiculação com impactos consideráveis ao nível da população alvo. Foram, assim, formuladas quatro questões de investigação, analisadas através do Modelo de Análise Desagregado.

As conclusões deste artigo pretendem dar a conhecer a abordagem da UEFA à responsabilidade social, fornecendo evidências sobre as iniciativas desenvolvidas, parcerias e impactos, de modo a sensibilizar as organizações e instituições desportivas a integrarem os princípios da RSE na sua gestão.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial, Futebol, Desporto, UEFA, Problemas Sociais

ABSTRACT

This internship report, developed as a final requirement to obtain a master's degree in Sociology of Sport, Organization and Development, has as main objective the deepening of the theme "Football and Social Responsibility". The work is the result of a traineeship at UEFA's Football and Social Responsibility department, located in *Nyon*, Switzerland, and culminated in the drafting of a scientific article entitled "Football and Social Responsibility - The Case UEFA's Strategy".

The article focuses on whether to what extent social responsibility is a UEFA priority, as exemplified by the UEFA Football and Social Responsibility report for the year 2014/2015. It was defined as the object of study that the organization significantly addresses, in its strategies, the main social problems in the international sporting context, establishing actions, partnerships and means of dissemination with considerable impacts on the target population. Thus, four research questions were formulated and analyzed through the Disaggregated Analysis Model.

The conclusions of this article are intended to highlight UEFA's approach to social responsibility by providing evidences of the initiatives, partnerships and impacts, to raise awareness among sports organizations and institutions for CSR principles in their management.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Football, Sports, UEFA, Social Issues, Football and Social Responsibility

ABREVIATURAS

CAFE – *Centre for Access to Football in Europe* (Centro para a Acessibilidade do Futebol na Europa)

CCPA – *Cross Culture Project* (Projeto Cruzamento de Culturas)

CE – Comissão Europeia

CPEC – Contrato Programa de Estágio Curricular

CPISRA – (Federação Internacional de Desporto e Recreação para Pessoas com Paralisia Cerebral)

EDSO – *European Deaf Sports Organisation* (Organização Europeia de Desporto para Surdos)

EPFA – *European Powerchair Football Association* (Federação de Futebol em Cadeira de Rodas)

FARE Network – *Football Against Racism in Europe* (Futebol Contra o Racismo na Europa)

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association* (Federação Internacional das Federações de Futebol)

FRA – European Agency for Fundamental Rights (Agência Europeia dos Direitos Fundamentais).

IBSA – *International Blind Sports Federation* (Federação Internacional de Desporto para Cegos)

ICRC – *International Committee of the Red Cross* (Comité Internacional da Cruz Vermelha)

IFAB – *International Football Association Board*

IOC – *International Olympic Committee* (Comité Olímpico Internacional)

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SOEE – *Special Olympics Europe/Eurasia* (Olimpíadas Especiais Europa/Eurásia)

SPIN – *Sport Inclusion Network*

UE – União Europeia

UEFA – *Union des Associations Européennes de Football* (União das Federações Europeias de Futebol)

ULHT – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

WFDP - Programa de Desenvolvimento do Futebol Feminino da UEFA

WFLP - Programa de Liderança Feminina no Futebol da UEFA

WHF -*World Heart Federation* (Federação Mundial do Coração)

WWF – *World Wide Fund for Nature* (Fundo Mundial para a Natureza)

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
INTRODUÇÃO.....	1
1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO / LOCAL DE ESTÁGIO	4
1.1. História e Caracterização Geral.....	4
1.2. Proteger e Desenvolver o Futebol	5
1.3. Responsabilidade Social.....	6
1.4. Organização.....	7
1.5. Instalações	10
1.6. Trabalhar na UEFA	10
2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL.....	12
3. ARTIGO: “FUTEBOL E RESPONSABILIDADE SOCIAL - O CASO DA ESTRATÉGIA DE FUTEBOL E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UEFA”	17
Resumo.....	17
Introdução.....	17
Estratégia Metodológica.....	27
Problemas Sociais Alvo das Iniciativas de RS da UEFA.....	28
Parcerias da UEFA no âmbito da RS	31
Impactos dos Programas e Ações Desenvolvidos	33
Meios de Veiculação dos Programas e Ações.....	37
Conclusão	39

APONTAMENTO FINAL.....	44
BIBLIOGRAFIA.....	46
APÊNDICES.....	i
APÊNDICE I -Bases de dados e outputs das questões de investigação.....	ii
ANEXOS.....	i
ANEXO I – Contrato Programa de Estágio de investigação.....	ii
ANEXO II – Federações membro. <i>Adaptado de uefa.org</i>	x
ANEXO III – Onze valores-chave da UEFA	xii
ANEXO IV – Carta de Recomendação	xiv
ANEXO V – Fotografias das atividades realizadas durante o estágio na uefa	xvi

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Sociedade de Amigos das Crianças de Legnica (<i>Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Legnica</i>) na final da UEFA Europa League 2015 em Varsóvia (Polónia).....	xvii
Figura 2 - <i>Football and Social Responsibility Partners Workshop</i> , 2015.....	xviii
Figura 3 - FC UEFA Ladies em Winkel Horw, Suíça, 2015.	xix
Figura 4—Programa “ <i>Captains of Change</i> ”, dia do futebol para cegos, sede da UEFA e Complexo Colovray, 2015.....	xx

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Problemas sociais abordados pelas iniciativas de responsabilidade social da UEFA.....	29
Gráfico 2 - Parcerias estabelecidas nas iniciativas de responsabilidade social da UEFA (%)	31
Gráfico 3 - Caracterização dos participantes envolvidos: por sexo (%).....	34
Gráfico 4 - Caracterização dos participantes envolvidos: por Tipo	35
Gráfico 5 - Caracterização das Organizações envolvidas: por Tipo	36
Gráfico 6 - Meios de veiculação das iniciativas de responsabilidade social da UEFA..	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos específicos estabelecidos no Contrato Programa de Estágio	14
Tabela 2 - Modelo de Análise Desagregado.....	27
Tabela 3 –Impactos das Iniciativas de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA no período de 2014/2015	37
Tabela 4 - Outputs da análise da Q1 do MAD: quais os problemas sociais abordados?... i	
Tabela 5 – Outputs da análise da Q2 do MAD: quais as parcerias estabelecidas?.....	v
Tabela 6 - Outputs da análise da Q3 do MAD: quais os impactos dos programas/ ações?	viii
Tabela 7 - Outputs da análise da Q4 do MAD: quais os meios privilegiados para veicular as ações/ programas de responsabilidade social?	xiv

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, desenvolvido como requisito final para a obtenção do grau de mestre em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento, tem como principal objetivo o aprofundamento do tema “Futebol e Responsabilidade Social”. Saber em que medida é que o futebol se relaciona com o conceito de responsabilidade social, constituirá a minha pergunta de partida do estudo realizado no âmbito do estágio curricular na UEFA.

O Futebol, além da popularidade que o caracteriza, capaz de juntar milhões de cidadãos, independentemente da sua origem ou classe social, é um fenómeno social marcado pelo seu sucesso económico. Deste modo, o futebol representa uma ferramenta ímpar na promoção de desenvolvimento e mudança social.

Tendo em conta as particularidades que caracterizam a modalidade, a UEFA, sendo o corpo governativo do futebol europeu, assume a sua responsabilidade de proteger e fortalecer o desenvolvimento e integridade do futebol e da sociedade como um todo. Assim, a organização estabeleceu o seu departamento de Futebol e Responsabilidade Social no ano de 2007, adotando uma abordagem baseada em parcerias e sinergias, e, selecionando um conjunto de áreas chave que são particularmente relevantes para a sociedade europeia e para o futebol. Desta forma, mesmo não pretendendo ser um líder global no campo da responsabilidade social, a UEFA, tal como o *International Olympic Committee* e a FIFA, foi uma das primeiras grandes instituições internacionais desportivas, a elaborar e aplicar estratégias de intervenção social através do desporto (Magalhães, 2010, p.16), ambicionando encorajar as suas associações membro e todos os intervenientes a desenvolver os seus próprios programas e projetos, partilhando com estes o compromisso de promover o futebol de uma forma socialmente responsável.

Por todas estas razões, pelo que a própria organização significa para os apaixonados pela modalidade, e tendo em conta as particularidades do objeto de estudo, o local de estágio eleito foi o departamento de Futebol e Responsabilidade Social da

Union des Associations Européennes de Football (UEFA), localizado na cidade de Nyon (*Route de Genève 46, CH-1260 Nyon 2*), na Suíça.

Para além da escolha do local de estágio, foi fundamental formalizar previamente o Contrato Programa de Estágio Curricular (cf. Anexo I), no qual foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos do estágio, as responsabilidades de cada um dos intervenientes (estagiário, orientador tutorial e orientador institucional), o planeamento das fases de trabalho e o cronograma do mesmo, definidos em acordo com a orientadora tutorial, a Professora Doutora Salomé Marivoet, e, com o orientador institucional, Dr. Patrick Gasser. Deste modo, como planeado, o programa de estágio teve início no dia 2 de março de 2015 e termo no dia 3 de julho de 2015, perfazendo um total de 560 horas de carga horária.

O presente Relatório encontra-se estruturado em três capítulos.

No primeiro, denominado “Caracterização Geral da Instituição / Local de estágio”, procurarei dar a conhecer, de uma forma geral, a instituição e o local de estágio (UEFA). Grosso modo, este capítulo inclui uma caracterização geral (a organização da instituição, a sua visão e a empregabilidade na UEFA) e uma breve explicação da história da instituição e da sua abordagem à responsabilidade social.

O segundo capítulo, designado “Experiência Profissional”, consubstancia-se na descrição do Programa de estágio de uma forma mais pormenorizada. Assim, para além da explicitação dos motivos para a escolha do local de estágio e da carga horária estabelecida, este capítulo explana as áreas temáticas ou problemáticas do estágio curricular, bem como as responsabilidades gerais dos intervenientes no mesmo, e também os objetivos gerais e específicos estabelecidos no Contrato Programa de Estágio Curricular. Por fim, foram também sistematizadas neste capítulo do relatório as principais fases de trabalho e tarefas realizadas durante o estágio, acompanhadas de uma análise crítica às mesmas.

No terceiro e último capítulo, é apresentado o artigo científico com base no estudo intitulado “Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA”, cujo objetivo principal é o de verificar em que medida é que a UEFA tem como prioridade a responsabilidade social, analisando quais os assuntos chave na abordagem à mesma, quais as parcerias estabelecidas e os programas ou ações desenvolvidas, bem como os meios privilegiados para os veicular e

os resultados alcançados com os mesmos. Este artigo tem como finalidade servir como guia e encorajar o planeamento de estratégias, programas e iniciativas de responsabilidade social no futebol por parte dos clubes e organizações desportivas.

1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO / LOCAL DE ESTÁGIO

1.1. História e Caracterização Geral

A *Union des Associations Européennes de Football* (UEFA) foi fundada em Basileia, na Suíça, a 15 de junho de 1954 e a sua sede encontra-se, desde 1995, localizada na cidade de Nyon (*Route de Genève 46, CH-1260 Nyon 2*), no mesmo país.

A UEFA (União das Federações Europeias de Futebol) é o organismo que tutela o futebol europeu e é uma das seis confederações de federações da FIFA (órgão governante do futebol mundial, sediada em Zurique, Suíça).

Sendo uma associação registada como empresa de acordo com o Código Civil Suíço (neutral nos campos político e religioso), a UEFA é uma democracia representativa que congrega em si as 54 federações nacionais de futebol da Europa (cf. Anexo II) e outros intervenientes, representando-os, agindo de acordo com os seus desejos e trabalhando em conjunto com estes para promover o futebol e reforçar, desenvolver e proteger a sua posição de desporto mais popular do Mundo.

Os seus objetivos passam, entre outras coisas, por lidar com todas as questões relacionadas com o futebol europeu, promover o futebol num espírito de união, solidariedade, paz, entendimento e fair play, sem quaisquer tipos de discriminação a nível de política, raça, religião, género ou qualquer outro, salvaguardar os valores do futebol europeu, manter relações com todos os intervenientes no futebol europeu e salvaguardar sempre as suas federações-membro com vista ao bem-estar da modalidade na Europa.

À data do lançamento do relatório, o nessora presidente da UEFA, Michel Platini, encontrava-se, tal como o ex-presidente da FIFA, suspenso da atividade desportiva durante seis anos por decisão do Comité de Ética da FIFA face às suspeitas de corrupção e falsificação devido ao pagamento de 1,8 milhões de euros recebido em 2011 pelo então presidente da FIFA, Joseph Blatter.

Apesar das polémicas que abalaram os organismos de maior destaque no futebol, no ano de 2009, o ex-presidente da UEFA, Michel Platini, apresentou, pela primeira vez, aos representantes das 54 federações filiadas, aos delegados e convidados presentes no XXXIII Congresso Ordinário da UEFA, os 11 valores-chave que devem nortear todas atividades e diálogos da UEFA com vista à realização da sua missão e visão (cf. Anexo III).

1.2. Proteger e Desenvolver o Futebol

A UEFA assume a sua responsabilidade desportiva e moral de proteger e desenvolver o futebol. Através de programas de formação de diversas áreas, dirigidos a jogadores, especialmente os jovens, adeptos (considerados a alma do futebol), árbitros, treinadores e funcionários das federações (Programa *Top Executive*), a organização procura preservar os valores essenciais e o bem-estar da modalidade e de todos os que o praticam, assegurando que todos, independentemente do seu nível, podem ter prazer com o futebol. Além da formação, a UEFA apresentou argumentos a favor da proteção de menores e tem contribuído para o desenvolvimento da área da medicina e ciência desportiva: promovendo a partilha de informação através do Programa de Formação de Médicos de Futebol da UEFA (FDEP) e concedendo apoios através do Programa de Bolsas de investigação da UEFA. Também o Programa de Desenvolvimento do Futebol Feminino da UEFA (WFDP) tem sido um fator decisivo na forte evolução e crescimento do futebol feminino, tal como a aposta na melhoria das competições de seniores femininas da UEFA.

Sendo o organismo responsável pelo futebol europeu, a UEFA tem também, como principal objetivo, desde a sua fundação, promover a melhoria contínua da do futebol europeu, dentro e fora de campo, e o desenvolvimento das estruturas internas dos países associados, nas mais diversas áreas. O Programa *HatTrick* tem permitido, ao longo de mais de uma década, a melhoria e construção de estádios e centros de estágio em diversos países, bem como da construção e renovação de sedes federativas.

Num mundo onde a busca de inovação, as novas ideias, as abordagens inovadoras e o progresso são permanentes, a UEFA tem procurado estabelecer um

diálogo mútuo com os intervenientes, aconselhando-os, apoiando financeiramente e elaborando programas educacionais que se estendem a todos. Funcionando sob a égide do Programa *HatTrick*, o Programa KISS foi uma das iniciativas criadas para estimular a partilha de conhecimento entre as federações nacionais membro da UEFA.

1.3. Responsabilidade Social

A UEFA reconhece que o futebol, enquanto parte integrante da sociedade e enquanto o desporto mundial com mais popularidade, tem um papel privilegiado a desempenhar na condução do desenvolvimento social.

A abordagem da UEFA à responsabilidade social e o programa elaborado têm como objetivo fortalecer a saúde e integridade do futebol e da sociedade como um todo, estabelecendo e mantendo um legado positivo para a sociedade através do futebol. O Programa de Futebol e Responsabilidade social da UEFA assenta numa seleção de parcerias que têm como principais diretrizes: a promoção da diversidade, integração social e reconciliação; a luta contra a discriminação e a violência; a promoção de estilos de vida ativos e saudáveis; o respeito pelo ambiente e promover o futebol para todos. Para além destas linhas orientadoras, existem outros numerosos aspetos no *portfolio* de responsabilidade social, que dependem e evoluem em consonância com o panorama social atual e incluem o financiamento de um determinado conjunto de fundações e programas de solidariedade.

Segundo o organismo, ser socialmente responsável é um dever presente numa ética de trabalho que nenhuma personalidade ou organização pode desprezar. No campeonato europeu de futebol em 2008, Michel Platini lançou a campanha “Respeito”, apresentando-o como o tema-chave que liga e suporta todas as áreas nas quais o programa de responsabilidade social atua.

1.4. Organização

Respeitando a ordem apresentada no seguinte organigrama, os órgãos através dos quais o organismo atua são o Congresso da UEFA, o Comité Executivo da UEFA, o Presidente da UEFA e os órgãos de administração jurídica:

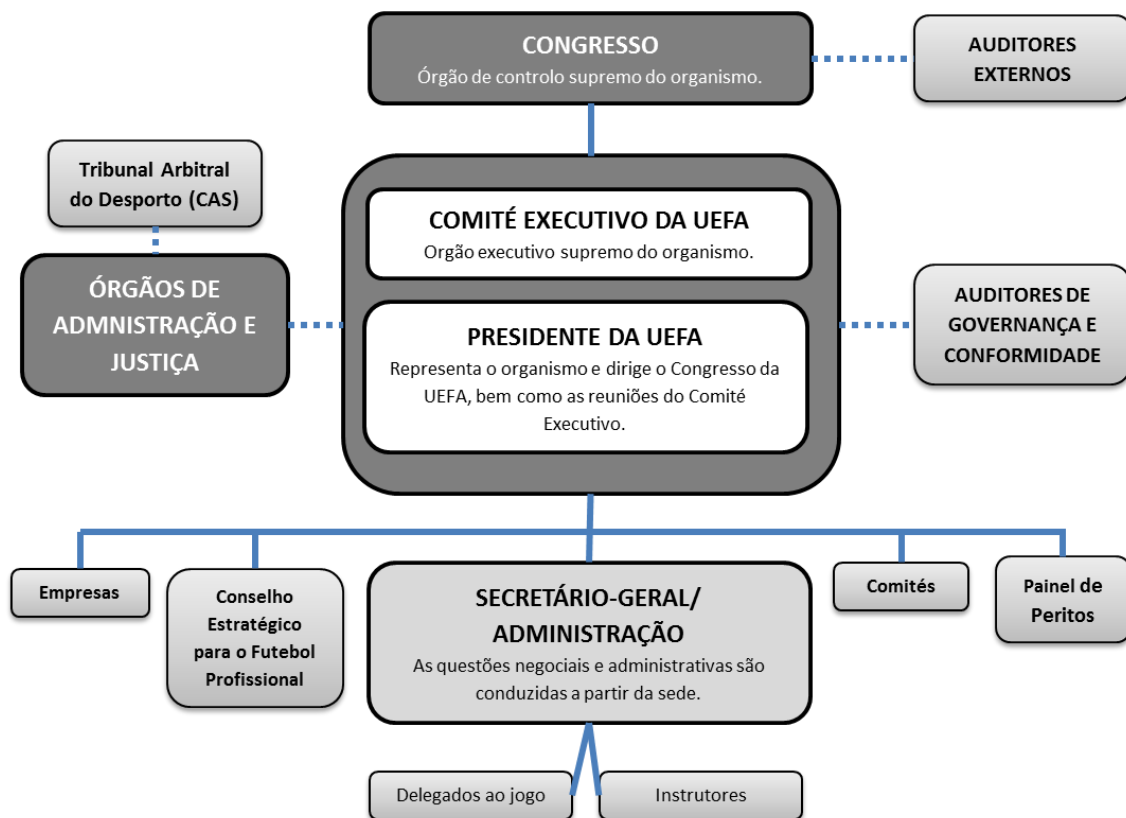


Ilustração 1 - Organograma da UEFA. Adaptado de uefa.org.

O Congresso da UEFA ocupa o topo do organograma e é, assim, o órgão de controlo supremo do organismo. Um Congresso Ordinário da UEFA é realizado anualmente, com a presença de representantes de todas as federações-membro que a integram. A pedido de um quinto ou mais das federações-membro ou pelo Comité executivo pode ser convocado um Congresso Extraordinário da UEFA pode ser convocado pelo Comité Executivo.

O Comité Executivo da UEFA é o órgão executivo supremo do organismo. Gere a UEFA, exceto se delegar tal gestão ou se essa gestão tiver sido delegada, pelos Estatutos da UEFA, ao Presidente ou à Administração do organismo. Tem o poder de adotar regulamentos e tomar decisões sobre questões que não recaiam sobre a jurisdição legal ou estatutária do Congresso da UEFA ou de qualquer outro órgão. É composto pelo Presidente da UEFA e por 15 outros membros, eleitos pelo Congresso da UEFA, mais uma mulher como membro adicional, com os mesmos direitos e deveres dos restantes (proposta do Comité de Futebol Feminino).

Para tomar e executar decisões finais sobre questões de carácter urgente, que recaiam sobre a autoridade do Comité Executivo da UEFA, prevê-se um Painel de Emergência da UEFA, composto por cinco membros do Comité Executivo em exercício: o Presidente, o primeiro vice-presidente, o vice-presidente da UEFA responsável pelo Comité Financeiro, e dois outros membros do Comité Executivo designados, casualmente, pelo Presidente da UEFA.

O Presidente da UEFA é eleito pelas federações-membro durante o Congresso da UEFA para um mandato de quatro anos, tendo como principal função representar o organismo e dirigir o Congresso da UEFA, bem como as reuniões do Comité Executivo. Para o cumprimento das suas responsabilidades, o Presidente consulta o Comité Executivo. Em caso de empate numa qualquer votação, o Presidente da UEFA possui o chamado voto de qualidade. Nos dias de hoje, o atual presidente, Aleksander Čeferin foi eleito em setembro de 2016, no 12º Congresso extraordinário da UEFA, em Atenas (Grécia). Atualmente é também vice-presidente da FIFA.

Os órgãos de Administração de Justiça são compostos pelos órgãos de disciplina da UEFA (Comité de Controlo, Ética e Disciplina e o Comité de Recursos), pelos Inspectores Disciplinares e de Ética e pelas duas câmaras do Comité de Controlo Financeiro de Clubes (CFCB) e representam as várias instâncias disciplinares da UEFA, segundo os Regulamentos de Disciplina. O Comité Executivo da UEFA, o Presidente da UEFA, o Secretário-Geral ou os órgãos disciplinares podem também requerer aos Inspectores Disciplinares a condução de investigações a título individual ou em cooperação com outros órgãos fora do âmbito do organismo europeu. As disputas de dimensão europeia entre intervenientes, podem também ser resolvidas pelo Tribunal Arbitral do Desporto (CAS), sedado em Lausanne, Suíça.

As questões negociais e administrativas são conduzidas a partir da sede da UEFA. O Secretário-Geral da UEFA (funcionário da UEFA) é responsável pela organização, gestão e direção da administração e é designado pelo Comité Executivo perante proposta do Presidente da UEFA.

Para dos principais órgãos executivos do organismo, fazem parte do organigrama da UEFA: o Conselho Estratégico para o Futebol Profissional da UEFA (PFSC) e os Comités e painéis. O PFSC é composto por quatro vice-presidentes do organismo (isto é, todos, exceto o vice-presidente responsável pelo Comité Financeiro), responsáveis por representar os interesses das federações-membro da UEFA e os interesses globais da UEFA e também por quatro representantes eleitos para um mandato de dois anos da Associação das Ligas Europeias de Futebol Profissional - EPFL (representante das Ligas europeias de futebol profissional), da Associação Europeia de Clubes - ECA (representante dos interesses dos clubes que participam nas competições europeia) e da divisão europeia da FIFPro (representante dos interesses de jogadores profissionais na Europa). Estão também formados dezanove comités e seis painéis de especialistas nos diferentes âmbitos do futebol europeu que têm uma função de aconselhamento, a menos que o Comité Executivo ou um regulamento por si adotado lhes confira poder decisório. Por proposta do seu Comité Executivo, a UEFA pode nomear um presidente e/ou membros honorários, ou seja, conferir estes estatutos a uma personalidade, por serviços louváveis prestados ao futebol europeu, podendo estes assistir ao Congresso, tendo poderes de aconselhamento, mas sem direito a voto.

A UEFA procura envolver todos os intervenientes no processo de decisão no seio do futebol europeu, promovendo o bem-estar global da modalidade na Europa. Para além das suas 54 federações-membro e dos intervenientes acima referidos, a UEFA desenvolveu, nos últimos anos, um diálogo positivo com as autoridades políticas europeias, acima de tudo com a União Europeia (EU), e com outras federações desportivas em relação a estes assuntos, a nível europeu e internacional.

1.5. Instalações

A presente “Casa do Futebol Europeu”, em *Nyon*, na Suíça, foi inaugurada a 22 de setembro de 1999. O campus administrativo da UEFA possui instalações de topo e é atualmente constituído por três edifícios e um complexo desportivo:

- A casa do Futebol Europeu é o principal edifício administrativo e começou a operar desde dia 5 de outubro de 1999;

- O edifício *La Clairière* (localizado no lado oposto à Casa do Futebol Europeu) vai de encontro aos mais elevados padrões ecológicos e ambientais. foi inaugurado em outubro de 2010 e permitiu à UEFA juntar alguns dos seus funcionários que estavam espalhados por sítios diferentes;

- O edifício *Bois-Bougy* abriu portas em março de 2012 e foi igualmente construído com as questões ambientais em mente;

- O complexo *Colovray*, do qual a UEFA assumiu a gestão em abril de 2010 é utilizado para os seus próprios eventos, tendo ainda aí estabelecido o Centro de Excelência para Árbitros (CORE). O Centro Desportivo *Colovray*, situado em frente à sede da UEFA, inclui um estádio, um relvado principal (que tem sido utilizado para treinos por clubes e seleções nacionais de renome), vários outros relvados, uma pista de atletismo e um restaurante.

1.6. Trabalhar na UEFA

Ao longo das décadas, a UEFA passou de instituição maioritariamente administrativa para uma organização desportiva dinâmica, de acordo com as exigências do futebol moderno. Se em 1960, a UEFA empregava apenas três funcionários a tempo inteiro, esse número foi crescendo ao longo dos anos e, em julho de 2015, 535 colaboradores efetivos e com contrato de 38 nacionalidades diferentes – administradores, secretários, treinadores, *coaches*, especialistas de média e tecnologias de informação e comunicação, tradutores – trabalhavam no campus administrativo da UEFA.

Trabalhar na UEFA é sinónimo de oportunidades, de inovação, de experiências, de desafios diários e da possibilidade de promover, proteger, desenvolver e de fazer uma diferença pela positiva no futebol europeu em todos os níveis. Também aqui se erguem, ao lado do Respeito, um pilar fundamental do futebol, outros quatro valores fundamentais do quotidiano da UEFA - Cuidado, Unidade, Excelência e Abertura.

A UEFA garante proporcionar uma cultura de trabalho se caracteriza pela multiculturalidade, apelando desta forma ao desenvolvimento do seu capital humano e da comunicação, estimulada pelo trabalho direto com os intervenientes, tais como federações, associações ou clubes, tendo sempre o Futebol no papel central.

2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

O Futebol, a modalidade desportiva mais popular, foi também a minha maior motivação para estudar desporto. Assim, o meu interesse em compreender o jogo foi para além do seu sentido prático, no qual desempenhei as funções de jogadora, treinadora e árbitra. Na verdade, o futebol é uma parte integral de uma sociedade global, fortemente enraizado na cultura e capaz de juntar milhões de cidadãos, independentemente da sua origem ou classe social. Além da popularidade, das emoções, desempenhos e paixão que despoleta, a modalidade é um fenómeno social marcado pelo seu sucesso económico. Por estes motivos, o futebol representa uma ferramenta única para promover desenvolvimento e mudança social.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está na agenda global e tornou-se mais do que uma mera “opção extra” para as empresas e organizações. Nos dias de hoje, a RSE está a difundir-se amplamente no mundo do futebol e exige um compromisso organizacional contínuo para alcançar um desenvolvimento sustentável (equilibrando os impactos económicos, ambientais e sociais na sociedade).

Sabendo que nenhuma organização ou sector tem a capacidade de resolver todos os problemas sociais, o departamento de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA (estabelecido em 2007) adotou uma perspetiva estratégica baseada em parcerias e sinergias e selecionou um conjunto de áreas chave que são particularmente relevantes para a sociedade europeia e para o futebol. A UEFA, sendo o corpo governativo do futebol europeu, assume a sua responsabilidade de proteger e fortalecer o desenvolvimento e integridade do futebol e da sociedade como um todo, num espírito de paz, união, entendimento e solidariedade. Mesmo não pretendendo ser um líder global no campo da responsabilidade social, a UEFA almeja encorajar as suas associações membro e todos os intervenientes para que desenvolvam os seus próprios programas e projetos, bem como partilhar com os mesmos o compromisso de promover o futebol de uma forma socialmente responsável.

Por todas estas razões, e pelo que a própria organização significa para os amantes da modalidade, o estágio no departamento de responsabilidade social da UEFA

e o desenvolvimento deste projeto foi o culminar de um ciclo de estudos em que procurei aliar a minha paixão pelo futebol com a minha perceção de desporto enquanto fenómeno social. “(...) O futebol é um jogo, antes mesmo de ser um produto; um desporto, antes de ser um mercado; um espetáculo, antes de ser um negócio (...)”, como proclama a UEFA nas suas plataformas.

O estágio na UEFA realizou-se entre o dia 2 de março de 2015 ao dia 3 de julho de 2015 e o horário foi definido entre as 9.00 e as 18.00 dos dias úteis, perfazendo um total de 560 horas. Para além das responsabilidades gerais estabelecidas pelo Regulamento de Estágio Curricular e dos objetivos gerais propostos no Contrato Programa de Estágio (cf. Anexo 1), que passavam por dar continuidade à formação dos mestrandos em meio profissional, atendendo às necessidades das instituições de acolhimento, à prossecução dos seus objetivos ou da sua missão e ao desenvolvimento do desporto, foram também estabelecidos objetivos específicos (cf. Tabela 1, na página seguinte).

Conforme as competências e deveres estabelecidos (cf. Anexo I), tanto para o estagiário como para os Orientadores (institucional e tutorial), as atividades e tarefas foram desenvolvidas de acordo com os objetivos específicos delineados, sendo que o acompanhamento dado por ambos os Orientadores foi sempre muito próximo e enriquecedor.

Para sistematização, o planeamento das tarefas foi dividido em quatro fases distintas, no entanto, devido às características do estágio realizado, o envolvimento nos estudos e projetos do departamento de Responsabilidade Social da UEFA são comuns a todas as fases. Portanto, a primeira fase de trabalho centrou-se na familiarização com a instituição acolhedora: por um lado, à cultura e ambiente de trabalho, as políticas, as instalações e a organização da UEFA; por outro, à definição da minha função específica e principais tarefas a desempenhar no departamento de Responsabilidade Social da organização. Para além disto, esta fase passou por definir e enquadrar de uma forma geral o estudo a realizar.

Tabela 1 - Objetivos específicos estabelecidos no Contrato Programa de Estágio

Áreas Temáticas / Problemáticas: Futebol e Responsabilidade Social (Futebol para todos, Respeito, Antidiscriminação, Deficiência, Saúde, Ambiente, Donativos).																	
1.	Clarificação e precisão de conceitos relacionados com a abordagem da UEFA à problemática da responsabilidade social mesma, bem como as suas diretrizes e principais projetos e parceiros.																
2.	Desenvolvimento ou acompanhamento de estudos que comportem metodologias de investigação.																
3.	Inserção no funcionamento normal da equipa de trabalho, através da colaboração em projetos ou atividades regulares a definir pelo orientador do estágio.																
4.	Objetivos de formação pessoal: <table border="1" data-bbox="331 622 1337 1335"> <tr> <td>4.1.</td><td>Desenvolver competências de comunicação, organização e gestão de recursos.</td></tr> <tr> <td>4.1.1.</td><td><i>Estar em contacto com novas tecnologias e a inovações;</i></td></tr> <tr> <td>4.1.2.</td><td><i>Ter contacto com uma cultura de trabalho vibrante, caracterizada pela multiculturalidade;</i></td></tr> <tr> <td>4.1.3.</td><td><i>Desenvolver relações dentro da equipa de trabalho e diretamente com os intervenientes (e.g. federações, associações ou clubes).</i></td></tr> <tr> <td>4.2.</td><td>Desenvolver competências técnicas de tratamento documental, formulação e análise de projetos associados à área, bem como a utilização de metodologias de investigação;</td></tr> <tr> <td>4.2.1.</td><td><i>Fortalecimento das capacidades de recolha e análise informação de acordo com os objetivos pretendidos;</i></td></tr> <tr> <td>4.2.2.</td><td><i>Consolidação da aptidão para criar e interpretar instrumentos e formas de difusão de informação, conhecimento e sensibilização;</i></td></tr> <tr> <td>4.3.</td><td>Oportunidades entusiasmantes, experiências recompensadoras, desafios diários e a possibilidade de promover, proteger, desenvolver e de fazer uma diferença pela positiva no futebol europeu.</td></tr> </table>	4.1.	Desenvolver competências de comunicação, organização e gestão de recursos.	4.1.1.	<i>Estar em contacto com novas tecnologias e a inovações;</i>	4.1.2.	<i>Ter contacto com uma cultura de trabalho vibrante, caracterizada pela multiculturalidade;</i>	4.1.3.	<i>Desenvolver relações dentro da equipa de trabalho e diretamente com os intervenientes (e.g. federações, associações ou clubes).</i>	4.2.	Desenvolver competências técnicas de tratamento documental, formulação e análise de projetos associados à área, bem como a utilização de metodologias de investigação;	4.2.1.	<i>Fortalecimento das capacidades de recolha e análise informação de acordo com os objetivos pretendidos;</i>	4.2.2.	<i>Consolidação da aptidão para criar e interpretar instrumentos e formas de difusão de informação, conhecimento e sensibilização;</i>	4.3.	Oportunidades entusiasmantes, experiências recompensadoras, desafios diários e a possibilidade de promover, proteger, desenvolver e de fazer uma diferença pela positiva no futebol europeu.
4.1.	Desenvolver competências de comunicação, organização e gestão de recursos.																
4.1.1.	<i>Estar em contacto com novas tecnologias e a inovações;</i>																
4.1.2.	<i>Ter contacto com uma cultura de trabalho vibrante, caracterizada pela multiculturalidade;</i>																
4.1.3.	<i>Desenvolver relações dentro da equipa de trabalho e diretamente com os intervenientes (e.g. federações, associações ou clubes).</i>																
4.2.	Desenvolver competências técnicas de tratamento documental, formulação e análise de projetos associados à área, bem como a utilização de metodologias de investigação;																
4.2.1.	<i>Fortalecimento das capacidades de recolha e análise informação de acordo com os objetivos pretendidos;</i>																
4.2.2.	<i>Consolidação da aptidão para criar e interpretar instrumentos e formas de difusão de informação, conhecimento e sensibilização;</i>																
4.3.	Oportunidades entusiasmantes, experiências recompensadoras, desafios diários e a possibilidade de promover, proteger, desenvolver e de fazer uma diferença pela positiva no futebol europeu.																

Numa segunda fase, a tarefa fundamental foi o delineamento da metodologia do estudo, das formas de recolha de informação e do cronograma da elaboração do mesmo. A terceira fase de trabalho caracterizou-se pela recolha e análise da informação, enquanto que quarta e última fase se consubstanciou pela formulação de conclusões referentes ao trabalho diário desempenhado na instituição e também relativas ao estudo realizado, bem como a formulação de recomendações e de um artigo final.

Em paralelo com o desenvolvimento do estudo realizado, a minha função no departamento de Responsabilidade Social da UEFA permitiu-me desenvolver um alargado leque de competências (cf. Anexo V “Carta de recomendação”). O trabalho diário incluía várias tarefas administrativas de gestão do departamento e dos seus projetos: por um lado, a revisão de documentos, o despacho de correspondência; por

outro, todos os procedimentos ligados à organização de eventos (como *workshops* e encontros), como o envio de convites, a gestão de reservas de alojamento, *catering* e transporte, e também, a redação de atas. De entre estas tarefas, destaco como momentos chave: o “*Annual Supporters Meeting*” (encontro anual com os adeptos), o projeto ligado à final da *UEFA Europa League* 2015 em Varsóvia, na Polónia, que permitiu a distribuição de bilhetes para o evento a crianças polacas carenciadas, membros da Sociedade de Amigos das Crianças de Legnica - *Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Legnica* – (cf. Anexo V, figura 1), o “*Football and Social Responsibility Partners Workshop*” - o Workshop com os principais parceiros da UEFA na área de Responsabilidade Social – (cf. Anexo V, figura 2), o Comité de *Fair Play* e Responsabilidade Social, o Comité Executivo. Para além destes, a pesquisa e avaliação sobre a Epilepsia no futebol e a participação nas avaliações do “*UEFA Research Programme*” - Programa de Bolsas de Investigação da UEFA – permitiram-me aprofundar o meu conhecimento sobre diversas áreas e contribuir significativamente para o processo decisório referente às mesmas.

A UEFA revelou-se também uma empresa muito dinâmica, que oferece um leque de atividades diárias à escolha a todos os seus colaboradores. Dessa forma, pude fazer parte da equipa de futebol feminina (cf. Anexo V, figura 3), que treinava uma vez por semana no complexo desportivo *Colovray* e participava num campeonato com outras empresas do país. Também me foi dada a oportunidade de assistir a várias palestras, seminários, sorteios e jogos de futebol, e, de participar em workshops ou atividades, como é o exemplo do programa “*Captains of Change*”, onde pude experimentar futebol para cegos (cf. Anexo V, figura 4).

Em síntese, o estágio realizado na UEFA, marcou a transição de um ciclo de estudos, que me permitiu angariar conhecimentos teóricos, para um outro de enquadramento em âmbito profissional, que exigiu a interação constante com a realidade e a aplicação prática dos saberes adquiridos. Acredito, de acordo com a tendência atual, que os adeptos esperem cada vez mais dos seus clubes; que a criação de programas e os desafios de envolvimento com a comunidade sejam cada vez mais aconselhados pelos órgãos internacionais, e que daí surjam novas necessidades de emprego (Magalhães, 2010, p. 19). Desta forma, esta experiência internacional foi muito proveitosa e gratificante, uma vez que possibilitou a interação com diversas culturas e idiomas, a exposição constante aos mais diversos e experientes agentes do

mundo desportivo europeu e a exploração das mais diversas áreas de atuação e departamentos do organismo responsável pelo futebol europeu.

Em tom de conclusão, para além do presente estudo, realizado para a obtenção do grau de “Mestre”, o estágio, pelo seu cariz prático, aumentou a minha confiança e credibilidade para prosseguir a minha carreira na parte estrutural e organizativa do desporto, em especial na área de gestão da Responsabilidade Social, onde poucos serão os que até agora se especializaram em âmbito desportivo, na qual, na minha opinião, está a nascer uma nova profissão.

3. ARTIGO: “FUTEBOL E RESPONSABILIDADE SOCIAL - O CASO DA ESTRATÉGIA DA UEFA”

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal o de verificar em que medida é que a UEFA tem como prioridade a responsabilidade social. Para dar resposta à pergunta de partida decorrente da problematização, tendo por base os contributos de diferentes autores, definimos como objeto de estudo que a organização aborda, nas suas estratégias, os principais problemas sociais no contexto desportivo internacional, estabelecendo ações, parcerias e meios de veiculação com impactos consideráveis ao nível da população alvo. Foram então formuladas quatro questões de investigação, operacionalizadas através do Modelo de Análise Desagregado por variáveis e indicadores.

Analizados os resultados, concluímos que a estratégia da UEFA segue os padrões de uma gestão socialmente responsável, abrangendo uma lista de problemas sociais bastante extensa, na qual se salienta a inclusão social. Também as suas parcerias são diversificadas, o que espelha o seu objetivo de partilhar com todos os intervenientes no futebol europeu o compromisso de promover a modalidade de uma forma socialmente responsável. Por sua vez, a análise dos meios de veiculação utilizados e dos impactos das suas iniciativas comprova que os benefícios deste tipo de gestão são tanto maiores quanto a dimensão da instituição, podendo até, no caso da UEFA, refletir-se à escala global.

Introdução

O desporto moderno caracteriza-se como um fenómeno social complexo e, segundo M. Renaud (2014, p. 13-14), omnipresente na cultura contemporânea. O mesmo autor refere-se ao desporto como uma “forma laica de religião”, com os seus templos, os seus rituais, os seus encontros, os seus sacerdotes, o entusiasmo que suscita e o sentido com o qual preenche a mente dos seus adeptos. Perante um fenómeno tão atrativo, com uma visibilidade sem igual - ainda acentuada pelo seu impacto sobre a multiplicidade dos

seus respetivos públicos (Renaud, 2014, p. 13) -, várias são as ciências e saberes que o reclamam como objeto de estudo, o que dificulta a formulação de uma definição do conceito de desporto¹ suficientemente abrangente e consensual (Marivoet, 1998, p. 13).

Seguindo as mesmas linhas orientadoras do trabalho que realizámos anteriormente, intitulado “O Desporto como Ferramenta de Inclusão Social – O Caso do Programa «*Bola Pra Frente*»” (Henrique, 2013), podemos concluir que, apesar da dificuldade na formulação de uma definição de desporto (...), há um mínimo denominador comum sempre presente: o Homem. (Garcia 2009; citado por Côrte-real, 2011). Para Elias (1992, p. 60) “o desporto é um empreendimento de seres humanos e de muitas ações humanas (...)”.

Como também anotámos anteriormente, a Sociologia, enquanto ciência social, “questiona o fenómeno desportivo como um espaço social (...)”, “onde se afirmam interesses específicos (...)”, “produzido pelos indivíduos que lhe dão expressão, ao mesmo tempo que analisa a ação destes, decorrente das determinações que lhes são impostas pelas estruturas sociais aí configuradas (...)” (Marivoet, 1998, p. 15).

Não sendo possível identificar com precisão as origens do futebol na história da humanidade, pode, no entanto, afirmar-se que esta modalidade só foi devidamente regulamentada a partir do século XIX, em Inglaterra, num fenómeno a que Elias (1992, p. 42-43) apelidou de “*desportivização*”, ou seja, “a transição dos passatempos a desportos, ocorrida na sociedade inglesa. Marivoet (2014b, p. 141), baseando-se em Elias & Dunning, (1986), refere que na sociogénese do desporto moderno se encontraram os novos ideais de sociedade, norteados pelos valores da liberdade, lealdade, *fair-play*, igualdade e fraternidade, tal como se expressaram na organização política dos Estados no final do século XIX. A mesma autora, tendo como suporte Weber (2004 [1913-1918]), entre outros autores, realça que com a criação dos clubes desportivos, que impulsionaram a organização e a normalização da competição desportiva, prosseguiram-se os ideais de liberdade de associação e da racionalidade da organização social, em que homens livres se juntavam para atingir determinados objetivos.

¹ De acordo com o Conselho da Europa, “desporto” define-se por “todas as formas de atividade física que, através da participação ocasional ou organizada, visam exprimir ou melhorar a condição física e o bem-estar mental, constituindo relações sociais ou obtendo resultados nas competições a todos os níveis” (Carta Europeia do Desporto, p.3, Artigo 2º).

De todos os desportos desenvolvidos na sociedade inglesa, o futebol foi o que mais cedo se regularizou, tendo as suas 13 regras iniciais sido escritas no nomeado “*1863 FA Minute Book*”, sendo que atualmente a modalidade conta com 17 leis e a sua regulamentação encontra-se a cargo do *International Football Association Board* [IFAB], fundado em 1883 (Marivoet, 2015, p. 3).

Esta rápida expansão, coadjuvada pelo facto de o futebol ser bastante simples, facilmente jogável e em qualquer sítio rapidamente adaptado, contribuiu para a popularização e exportação da modalidade à escala global. Logo, como afirma Marivoet (2015, p. 3), “compreende-se (...) que a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) tenha sido uma das primeiras federações desportivas a ser criada a nível internacional, quando decorria o ano de 1904, com integração no IFAB, em 1913”.

Frias (2014, p. 20) afirma que “(...) o Desporto, comparado a um filho da modernidade, se desenvolveu de acordo com elementos tipicamente modernos”: por um lado, a perseguição por princípios morais e valores universais ou os direitos humanos básicos, por outro, a procura da universalidade, da globalização, da competição e do deslumbramento pela medição. A partir do século XIX, a crescente popularidade do desporto, a intensificação da competição e a comercialização do espetáculo conduziram ao desenvolvimento de uma ética desportiva orientada para a vitória.

A ascensão do futebol enquanto «mercadoria», impulsionada pelo intuito capitalista do lucro e pelo desejo de prazer dos consumidores (Manzenreiter, 2006) e o desenvolvimento dessa ética desportiva, levou, por exemplo, à mercantilização dos atletas². Ora, as práticas que surgem dessas formas de estar no desporto colocam em causa os princípios éticos do desporto, sobretudo o ideal de *fair play*³, o que fez com que, no final do século XX, se assistisse ao aumento da violência, de episódios de discriminação, da corrupção e do número de casos de *doping* detetados, exigindo assim uma maior regulação e institucionalização do desporto, que se manifestou através dos

² Com o dinheiro e o mercado como fatores centrais, os atletas passaram a resumir-se, para muitos dos fãs e dos que pagam pelos seus serviços, meros números, medidos pelos seus valores de transferência (Walsh e Giulianotti, 2006, p. 12 e p. 65).

³ De acordo com o Código da Ética Desportiva (1992, revisto em 2001, p. 3), “O *fair play* significa muito mais do que o simples respeitar das regras; (...) cobre as noções de amizade, de respeito pelo outro e de espírito desportivo (...)” e “abrange a problemática da luta contra a batota, a arte de usar a astúcia dentro do respeito das regras, o *doping*, a violência (tanto física como verbal), a desigualdade de oportunidades, a comercialização excessiva e a corrupção”.

vários documentos e iniciativas que reforçaram a prática desportiva, a função social do desporto, a ética e os valores desportivos (Marivoet, 2007; 2010, p. 38). Refira-se que no final do século XIX, “a par da dimensão associativa, também se assistiu ao enaltecimento do valor formativo do desporto, tendo-se tornado um importante meio de socialização dos valores e da ética moderna à escala global (...)” (Marivoet, 2014b, p. 141).

A lista de documentos de carácter internacional⁴, europeu⁵ e nacional⁶ que salientam as enormes potencialidades educativas, culturais e sociais do desporto é bastante extensa. Aprovado em 1992 pelo Conselho da Europa, o Código da Ética Desportiva⁷, considera que o “*Fair play* no desporto”:

“(...) Parte do princípio que as considerações éticas que estão na origem do fair play são algo essencial a toda a atividade desportiva, toda a política e toda a gestão no domínio do desporto e que se aplicam a todos os níveis de competência e de envolvimento da atividade desportiva (...)”

No caso da União Europeia, embora no ano de 2000 a Declaração de Nice do Conselho Europeu já o tivesse feito, a assinatura do Tratado de Lisboa e o lançamento do Livro Branco sobre o Desporto, em 2007, reforçaram a função social, educativa e cultural do desporto (Marivoet, 2013). Deste modo, para além das Cartas e Convenções da

⁴ À escala global, a Carta Olímpica (CO), que enquadra o Movimento Olímpico e os Jogos Olímpicos em particular (o mais visto e célebre evento desportivo), defende, entre outros valores fundamentais do Olimpismo, que a prática do desporto é um direito da humanidade, sendo que “todo e qualquer indivíduo deve ter a possibilidade de praticar desporto, sem qualquer forma de discriminação e de acordo com o Espírito Olímpico, o qual requer o entendimento mútuo, o espírito de amizade, de solidariedade e de fair play” (Carta Olímpica, 2012, p. 24). Por sua vez, o Código de Ética do Comité Olímpico Internacional salienta a preservação da dignidade como o elemento fundamental do Olimpismo.

⁵ A nível da União Europeia, a transformação teve como instrumento de eleição a política desportiva europeia (Tenreiro, 2014, p. 279). Já no continente europeu, sob a égide do Conselho da Europa, Marivoet (2007, p. 54) refere que “(...) a concertação intergovernamental (entre os ministros do Desporto dos Estados-Membros) (...) no espaço do CDDS do CE assumiu a forma de Cartas (Carta do Desporto para Todos, de 1975, revista pela Carta do Desporto, de 1992, e a Carta Europeia contra a Dopagem no Desporto, de 1984), de Convenções (Convenção Europeia sobre a Violência e os Excessos dos Espectadores por Ocasão das Manifestações Desportivas e nomeadamente de Jogos de Futebol, de 1985; e em substituição da Carta de 1984 a Convenção Europeia contra a Dopagem no Desporto, de 1989), e ainda a aprovação do Código de Ética do Desporto, em 1992”.

⁶ Em Portugal, os ideais éticos desportivos vigoram na Constituição da República Portuguesa (artigo 79º), na Lei de Bases do Sistema Desportivo, de 1990 e na, atualmente em vigor, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, de 2007.

⁷ Código da Ética Desportiva [em linha]. (1992, revisto em 2001). Conselho da Europa. *Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) Web site*. Acedido em outubro 20, 2015, em <http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/CodigoEtica.pdf>.

iniciativa do Conselho da Europa, a Comissão Europeia consagrou o ano de 2004 como o Ano Europeu da Educação pelo Desporto e no ano seguinte, no Ano Europeu de Combate à Pobreza e Exclusão Social, abriu um concurso que tinha como objetivo apoiar projetos de promoção social no e através do desporto (Marivoet, 20012, p. 7).

Numa sociedade global em que a multiculturalidade e a competitividade são cada vez mais visíveis, muitos são os que defendem que a competição desportiva deve ser um meio e não um fim em si mesma. Desta forma, são vários os programas, documentos e eventos desportivos que veem no desporto uma ferramenta com um potencial único para: promover a paz e a reconciliação (e.g., a parceria entre a UEFA e a *Cross Culture Project Association* - CCPA); fomentar a integração e a inclusão social (e.g. *Homeless World Cup*, *Sport Inclusion Network* – SPIN -, *Bola p’ra Frente*); combater a violência e a discriminação - género, etnia, religião, entre outras – (e.g. *FARE Network* em parceria com a UEFA); lutar contra a dopagem (e.g. Agência Mundial Antidopagem e Código Mundial Antidopagem); disseminar estilos de vida ativos e saudáveis (e.g. *World Heart Federation* – WHF em parceria com a UEFA), e apelar ao respeito pelo ambiente (e.g. *World Wide Fund for Nature* – WWF em parceria com a UEFA; a compensação e redução da emissão dos gases de efeito-estufa, que advém da parceria da UEFA com a *Climate Friendly*).

A Agência Europeia dos Direitos Fundamentais (*European Agency for Fundamental Rights* – FRA⁸), promoveu em 2009, um estudo cujos objetivos foram, fundamentalmente, a análise global comparativa da situação na Europa relativamente ao racismo, discriminação étnica e exclusão de migrantes e minorias no desporto, e a promoção e divulgação de boas práticas de inclusão social no e através do desporto. O estudo, publicado em 2010, identificou “formas de discriminação estrutural ou normativa propícias à exclusão, e de discriminação direta, i.e., de agressão ou outros atos atentatórios da dignidade dos atletas, em particular comportamentos racistas e xenófobos” (Marivoet, 2012, pp. 4-6). No entanto, a autora que participou nesse mesmo estudo, salienta que, entre 2003 e 2008, nos 27 Estados-membros da União Europeia a prevenção da discriminação racista e xenófoba, foi a que reuniu maior número de

⁸ European Agency for Fundamental Rights (FRA). (2010). *Racism, ethnic discrimination and exclusion of migrants and minorities in sport: A comparative overview of the situation in the European Union*. [em linha]; FRA - European Union Agency for Fundamental Rights Web site. Acedido em novembro 1, 2015, em http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1207-Report-racism-sport_EN.pdf.

iniciativas, com uma percentagem de 73%, enquanto que na prevenção de outras intolerâncias (que representou 31% do total), foi a exclusão social de grupos sociais desfavorecidos que reuniu o maior número de iniciativas. De acordo com a análise da mesma autora, apesar de mais de metade das organizações que promovem estas iniciativas de boas práticas de prevenção da discriminação/ intolerâncias serem desportivas (54%), as entidades promotoras são diversificadas, sendo possível encontrar com percentagens elevadas, as organizações não-governamentais de solidariedade e serviço social, bem como as entidades públicas ou governamentais.

Nos dias de hoje, a FIFA⁹, sediada em Zurique (Suíça), é o organismo máximo responsável pelo futebol (incluindo as vertentes de futsal e futebol de praia), contando com “209 países e/ou territórios com federações de futebol reconhecidas” filiados¹⁰ (Marivoet, 2015, p. 3). A nível Europeu, a ideia da criação de uma competição que colocasse em oposição as seleções nacionais dos diferentes países foi expressa pela primeira vez em 1927, no entanto, tal pensamento só se tornaria possível em 1954, com a fundação da *Union des Associations Européennes de Football* [UEFA], que conta atualmente com 54 associações membro (Marivoet, 2015, p. 4).

De acordo com o estudo realizado no ano de 2006 pela FIFA, apelidado de “2006 Big Count¹¹”, foram contabilizados 265 milhões de praticantes (federados e praticantes ocasionais) das modalidades de futebol, futsal e futebol de praia. O mesmo estudo indica que, à data, existiam ainda 5 milhões de árbitros e oficiais de jogo. No nosso país, a Federação Portuguesa de Futebol bateu, na época de 2014/2015, o recorde histórico de federados, registando 162.705 praticantes inscritos, sendo de longe a modalidade desportiva mais praticada em Portugal¹².

⁹ No presente, a FIFA, é uma associação governada de acordo com a Lei Suíça, que integra as seis confederações de futebol existentes no mundo – a CONMEBOL (América do Sul), a CONCACAF (América do Norte, América Central e Caraíbas), a UEFA (Europa), a AFC (Ásia), a CAF (África) e a OFC (Oceânia).

¹⁰ A FIFA é a segunda instituição internacional com maior número de filiados, a seguir ao *International Association of Athletics Federations* (IAAF), (...) seguidas do Comité Olímpico Internacional, e a Organização das Nações Unidas com 193” (Marivoet, 2015, p. 3).

¹¹ FIFA. (2015). Big Count [em linha]; *FIFA Web site*. Acedido em outubro 17, 2015, em <http://www.fifa.com.http://www.fifa.com/worldfootball/bigcount/allplayers.html>

¹² Federação Portuguesa de Futebol. (2015). Fernando Gomes: Queremos crescer ainda mais [em linha]. *FPF org Web site*. Acedido em outubro 17, 2015, em <http://www.fpf.pt/Noticias/Noticia/Id/9944/Cat/787/caller/97/Fernando-Gomes-Queremos-crescer-ainda-mais>.

Em consonância com Magalhães (2010, pp. 8-9), o sucesso económico do futebol tornou-se mais popular e transparente com o aparecimento das sociedades anónimas desportivas (SAD) e a profissionalização da gestão dos grandes clubes, associações e organizações, conseguindo atingir um maior público e tornando o espetáculo do futebol numa indústria que gera cada vez mais milhões de euros por ano, como mostram os relatórios financeiros das principais instituições da modalidade em contexto europeu.

No relatório financeiro da UEFA¹³ referente à época desportiva de 2013/2014, pode verificar-se que, mesmo num ano em que não se realizou o principal campeonato de futebol Europeu, os lucros do organismo atingiram os 1.73 biliões de euros, dos quais cerca 77% são gerados, quanto à natureza, pelos direitos televisivos e 83%, quanto à competição, pela UEFA *Champions League*. Do lucro total, 1.238 biliões de euros foi distribuído pelas equipas e associações membro.

Por sua vez, no relatório financeiro da FIFA¹⁴, referente a um período de quatro anos, de 2011 a 2014, que incluiu a realização do *2014 FIFA World Cup Brazil* (Campeonato do Mundo de Futebol), pode verificar-se que os lucros chegaram ao valor de 5.04 biliões de euros, dos quais cerca de 72% foram diretamente reinvestidos no futebol. O Campeonato do Mundo de Futebol de 2014, realizado no Brasil, gerou um lucro de 4.25 biliões de euros (implicando gastos no valor de 1.96 biliões de euros).

Apesar dos lucros apresentados pelas grandes organizações do Futebol e da sua redistribuição, é de notar que o Futebol é um dos principais produtos do capitalismo, ou seja, é um negócio sujeito a lógicas de mercado, e que estes eventos implicam que os grandes investimentos sejam feitos por parte dos Estados que os recebem. A organização do *2014 FIFA World Cup Brazil*, por exemplo, esteve envolta em polémica, especialmente devido às medidas tributárias adotadas, como as isenções tributárias e incentivos fiscais dados a FIFA (Menezes, 2016; Carvalho, 2015). Várias foram as vozes que contestaram a organização deste evento por um país maioritariamente subdesenvolvido, com carências ao nível da educação, saúde e

¹³ UEFA. (2014). Relatório Financeiro 2013/2014 [em linha]; *UEFA org Web site*. Acedido em outubro 17, 2015, em <http://www.fifa.com.http://pt.uefa.org/documentlibrary/index.html>

¹⁴ FIFA. (2015). Relatório Financeiro 2014 [em linha]; *FIFA Web site*. Acedido em outubro 17, 2015, em http://www.fifa.com.http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014weben_neutral.pdf.

infraestruturas. Ademais, o avultado investimento feito pelo país organizador não foi recuperado até ao momento em que terminou o evento.

Por outro lado, Carvalho (2015)¹⁵, realça que Portugal aproveitou a organização do Euro 2004 e a construção de infraestruturas complementares para melhorar a sua atratividade turística no exterior e aumentar o nível de empregabilidade e a riqueza nacional. No entanto, sublinhando a importância prioritária de setores fundamentais na sociedade, como a saúde e a educação, o mesmo autor (2015, p. 35) concluiu que apesar de “(...) a realização e organização de um grande evento desportivo representar impactos económicos positivos, optar por esta forma de investimento, em detrimento de investimentos em outras áreas de grande importância económica, não é necessariamente a melhor opção a longo prazo”.

A UEFA e a Responsabilidade Social no Futebol

Não existindo à margem da sociedade, as organizações desportivas devem, tal como as restantes, procurar um crescimento e desenvolvimento inteligente, sustentável e inclusivo. O fenómeno desportivo, especialmente o futebol, tornou-se uma indústria global e poderosa, capaz de deixar grandes impactos na sociedade, a nível económico, social, cultural e/ou ambiental. Neste sentido, a ligação das organizações desportivas ou associadas à responsabilidade social empresarial “(...) acontece de uma forma natural e obrigatória, pois só uma eficaz interligação entre as duas variáveis permitirá a sua sustentável existência” (Magalhães, 2010, p. 15).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Organizacional (RSO) está na agenda global e tornou-se mais do que uma mera “opção extra” para as empresas e organizações.

Perante a crise económica, os problemas de endividamento excessivo, o crescimento estrutural lento e o alto nível de desemprego que ameaçam a União Europeia, a Comissão Europeia voltou a reforçar a necessidade criar condições para um crescimento e desenvolvimento sustentável, lançando a estratégia “Europa 2020 – Uma

¹⁵ Carvalho (2015) estudou os “Impactos económicos de um grande evento desportivo” com o objetivo principal de refletir sobre os diversos impactos (económicos, socioculturais, ambientais e na imagem exterior do país) a longo prazo de um grande evento desportivo (como os Jogos Olímpicos, o Campeonato do Mundo ou da Europa de futebol) no país onde é organizado e realizado, incidindo o foco do seu estudo no Euro 2004, organizado e realizado em Portugal.

estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo¹⁶”. Os objetivos gerais desta estratégia dizem respeito ao emprego, à investigação e desenvolvimento, ao clima/energia, à educação e à inclusão social e redução da pobreza.

No Livro Verde para a RSE intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”¹⁷, publicado pela Comissão das Comunidades Europeias, a RSE é definida como “(...) um conceito fundamental criado para ajudar as empresas a integrar de forma voluntária preocupações sociais e ecológicas nas suas atividades de negócio e relações com *stakeholders*”.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) define o dever geral das empresas de exercerem uma gestão sustentável baseada em três grandes pilares: Economia/ “Lucro”, Assuntos sociais/ “Pessoas” e Ambiente/ “Planeta” (conhecidos como o “*triple bottom line*”). Deste modo, o objetivo primordial da gestão da RSE é que o sucesso económico seja combinado com o benefício para a sociedade e para o ambiente, sendo que as estratégias elaboradas devem ser individuais, e que as empresas possam decidir por si o que podem melhorar em termos sociais e económicos para além do que já está legalmente estabelecido. Perante a União Europeia e a própria UEFA, a RSE não se foca tanto na dimensão em que o lucro é utilizado para fins sociais ou ecologicamente relevantes, mas sim na sustentabilidade da forma e nos processos utilizados para gerar lucro, tornando-se importante determinar o ciclo de vida dos produtos e serviços.

Torna-se, desta maneira, fundamental que qualquer empresa ou organização desportiva ou associada ao desporto se organize tendo em conta os princípios da RSE: em primeiro lugar, o desenvolvimento, crescimento, competitividade e sucesso das organizações desportivas depende de uma gestão sustentável a todos os níveis; e em segundo, a própria ética desportiva exige que assim seja.

Nesta ótica, tanto o Código de Ética Desportiva como a Carta Europeia do Desporto, pelo seu artigo 3º, salientam a importância da cooperação entre os poderes

¹⁶ Comissão Europeia. (2010). A estratégia Europa 2020 em poucas palavras, versão portuguesa. [em linha]; Comissão Europeia Web site. Acedido em janeiro 20, 2016, em http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_pt.htm.

¹⁷ Comissão das Comunidades Europeias. (2001). Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, versão portuguesa. [em linha]; EUR-Lex Web site. Acedido em janeiro 20, 2016, em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.

públicos e as organizações não-governamentais para a realização dos objetivos estabelecidos. Por sua vez, o Artigo 10º da segunda, denominado “o Desporto e o princípio do desenvolvimento sustentável”, traça como um dos objetivos primordiais a melhoria gradual do bem-estar físico, social e mental da população, que, segundo este, exige que “(...) as atividades físicas (...) sejam adaptadas aos recursos limitados do planeta e conduzidas em harmonia com os princípios de um desenvolvimento sustentável e de uma gestão equilibrada do meio ambiente”.

No entanto, apesar das recomendações internacionais, Magalhães (2010, p. 15) sublinha que, “a convergência estruturada e organizada entre a RSE e o desporto aconteceu de uma forma tardia (...)”. O mesmo autor refere, que apesar de os clubes de futebol, tal como outras instituições, terem desenvolvido desde sempre ações de envolvimento com a comunidade, estas foram, na maioria, pouco estruturadas, sem objetivos concretos, acrescendo ainda, pouco ou nada avaliadas. Por conseguinte, o autor conclui que foram as grandes instituições internacionais desportivas, casos do *International Olympic Committee*, da FIFA e da UEFA, que, seguindo o exemplo de grandes empresas noutras indústrias, deram os primeiros passos na elaboração e aplicação de estratégias de intervenção social através do desporto (Magalhães, 2010, p.16).

Na realidade, tal como podemos constatar no estágio desenvolvido, o departamento de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA formulou a sua estratégia com base em parcerias e sinergias, focando um conjunto de assuntos relevantes para a sociedade europeia e para o futebol.

Desta forma, o estudo realizado, intitulado “Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA”, tem como objetivo principal o de verificar e aprofundar em que medida é que a UEFA tem como prioridade a responsabilidade social, analisando quais os assuntos chave na abordagem à mesma, quais as parcerias estabelecidas e os programas ou ações desenvolvidas, bem como os meios privilegiados para os veicular e os resultados alcançados com os mesmos. Assim, pretendeu-se com o estudo divulgado no presente artigo, contribuir para a definição de futuros planeamentos e estratégias de responsabilidade social no futebol.

Estratégia Metodológica

De modo a dar resposta à pergunta de partida, que pretendia saber em que medida é que a responsabilidade social é uma prioridade da UEFA, na qualidade de organismo máximo responsável pelo futebol europeu, e tendo presente os contributos dos autores analisados, definimos como objeto de estudo que a organização aborda, de forma significativa, nas suas estratégias, os principais problemas sociais no contexto desportivo internacional, estabelecendo ações, parcerias e meios de veiculação com impactos consideráveis ao nível da população alvo.

A fim de aprofundarmos o nosso objeto de estudo, definimos quatro questões de investigação: Quais os problemas sociais abordados (Q1); Quais as parcerias estabelecidas (Q2); Quais os impactos dos programas/ ações (Q3); e por fim, Quais os meios privilegiados para veicular as ações/ programas de responsabilidade social (Q4).

Na operacionalização de cada uma das questões de investigação tendo em vista avaliar o seu estudo empírico, construiu-se o Modelo de Análise Desagregado (ver Tabela 2), com as variáveis e indicadores por cada questão de investigação, seguindo os procedimentos recomendados por Quivy e Campenhoudt (1992).

Tabela 2 - Modelo de Análise Desagregado

Questões	Variáveis	Indicadores
Q1: Quais os problemas sociais abordados?	1.1. Objetivos das iniciativas desenvolvidas	1.1.1. Percentagem de iniciativas por objetivos
Q2: Quais as parcerias estabelecidas?	2.1. Tipos de Organização	2.1.1. Percentagem das parcerias segundo o tipo organizações
Q3: Quais os impactos dos programas/ ações?	3.1. Impactos das Ações	3.1.1. Número, género (%) e tipo de participantes 3.1.2. Número e tipo de participantes coletivos (organizações, clubes, associações, ligas e grupos) 3.1.3. Número de atividades e eventos 3.1.4. Número de jogos observados 3.1.5. Assistência 3.1.6. Material distribuído 3.1.7. Publicações e Artigos 3.1.8. Visibilidade das iniciativas 3.1.9. Financiamento atribuído (€)
Q4: Quais os meios privilegiados para veicular as ações/ programas de responsabilidade social?	4.1. Meios de veiculação	4.1.1. Percentagem segundo iniciativas

Para a análise dos dados construiu-se uma base de dados em Excel, versão de 2016 para Windows, sendo que os outputs obtidos se encontram disponíveis em apêndice (cf. Apêndice I).

O estudo foi realizado tendo como fonte o relatório “*UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015*”, que se apresenta como o terceiro do género lançado pela unidade de Responsabilidade Social da UEFA, onde realizámos o nosso estágio curricular. Este relatório tem como objetivo reportar as principais atividades de Responsabilidade Social da UEFA, bem como providenciar informações de governança interna, durante o período compreendido entre o dia 1 de julho de 2014 e o dia 30 de junho de 2015.

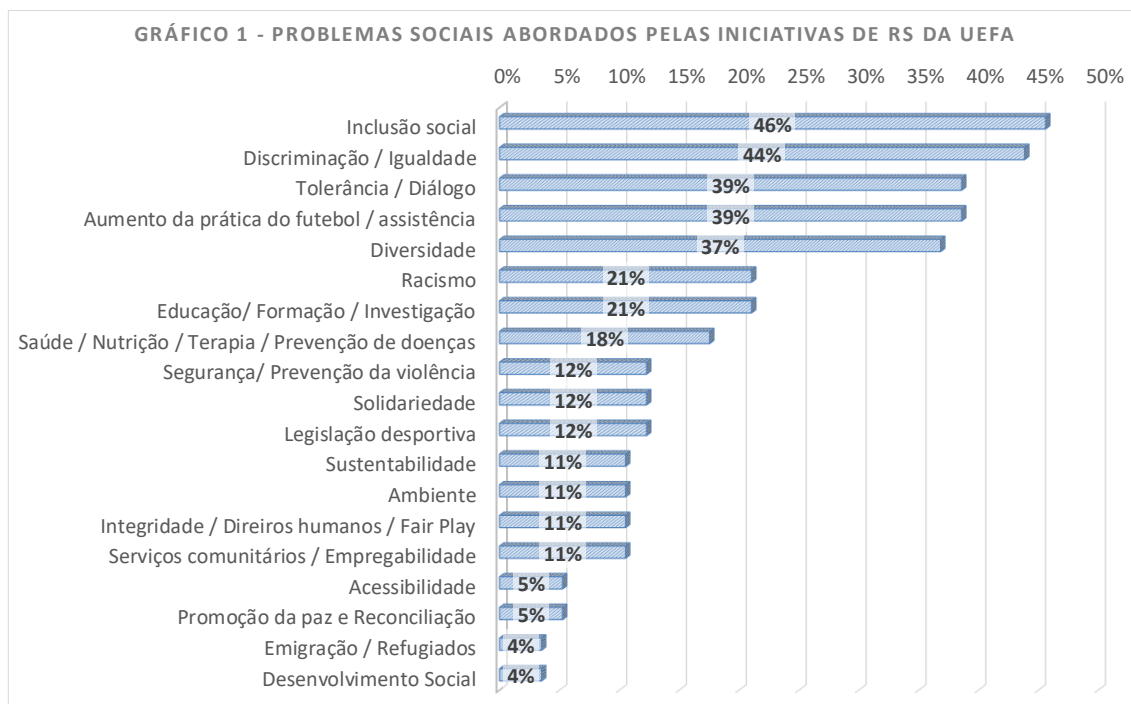
O documento encontra-se dividido por capítulos, que dizem respeito às problemáticas de responsabilidade social selecionadas como prioritárias pela organização durante um ciclo de cinco anos (de 2012 a 2017), sendo estes: Dentro da UEFA, Diversidade, Inclusão, Ambiente, Saúde, Paz e Reconciliação, Solidariedade, Diálogo com os adeptos e “*Football First: UEFA We Care*”.

Para além dos capítulos fundamentais, reúne em anexo, o Feedback dos principais parceiros do departamento de Responsabilidade Social da UEFA. Este feedback advém da realização de um Workshop realizado na sede da UEFA, que reuniu os representantes de 18 organizações e permitiu a discussão das várias temáticas, com o objetivo de identificar possíveis sinergias, problemas, soluções e sugestões.

Foram, então, analisadas 57 iniciativas apresentadas nos capítulos fundamentais do relatório, à exceção do capítulo da Solidariedade, que não foi alvo de análise neste trabalho.

Problemas Sociais Alvo das Iniciativas de RS da UEFA

A primeira questão de investigação tinha como principal objetivo a análise dos problemas sociais abordados nas iniciativas de responsabilidade social (RS) da UEFA.



Fonte: Relatório “*UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015*”, Tabela 4 do Apêndice I – Cálculos nossos

Como elucida o Gráfico 1, a grande maioria das iniciativas de responsabilidade social da UEFA aborda o problema da Inclusão Social: cerca de 46%, correspondendo a 26 das 57 iniciativas analisadas estão relacionadas com a inclusão social.

Apesar da extensa lista de problemas sociais abordados nas iniciativas de RS desenvolvidas pela UEFA, destacam-se cinco das indicadas no Gráfico 1. Para além do problema da Inclusão Social, já referido, seguem-se a discriminação / igualdade, com 44% (25 iniciativas), e a Tolerância / Diálogo e o Aumento da prática / assistência do futebol, ambos com 22 anotações (39%). Muito próximo destes, está também a Diversidade, que é focada em 37% (21 das 57) das iniciativas.

Com um índice mais baixo de 21%, todavia ainda significativo, apresentam-se os problemas sociais do Racismo, Educação / Formação e Investigação (com 12 registos), e a Saúde / Nutrição / Terapia / Prevenção de doenças (com 10 inscrições). Com 12%, abordadas em 7 das iniciativas, seguem-se as problemáticas da Segurança / Prevenção da violência, a Solidariedade e a legislação desportiva. Com 11%, registados em 6 iniciativas, surgem os problemas sociais da Sustentabilidade, do Ambiente e da Integridade / Direitos Humanos / *Fair play*.

Por fim, podemos ainda referir os problemas sociais menos focadas, contudo, igualmente importantes, que se prendem com a Acessibilidade, com a Promoção da Paz

e Reconciliação (ambos com uma percentagem de 5%, presente em 3 das 57 ações), e, também, com a Emigração / Refugiados e com o Desenvolvimento Social pelo Desporto (4%, que se traduz em 2 das 57 iniciativas).

Como ressalta Marivoet (2012, p. 2), o Livro Branco sobre o Desporto, lançado em 2007 pela Comissão das Comunidades Europeias, considera o desporto um “meio de promoção da inclusão social, da igualdade de oportunidades e da prevenção e luta contra o racismo e a violência, de promoção da cidadania e da cooperação internacional (...)”, e defende também, “a promoção do desporto tendo em vista o incremento da condição física e da saúde, e ainda a proteção de menores de qualquer tipo de exploração, e a salvaguarda dos princípios éticos e formativos do desporto”.

Em consonância com a mesma autora, o Eurobarómetro Especial sobre a "Discriminação na União Europeia: Percepção, Experiências e Atitudes" (*Discrimination in the European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes*), publicado em 2008 pela Comissão Europeia, concluiu que, “62% dos europeus consideram existir discriminação no seu país devido à origem étnica, 51% devido à orientação sexual, 45% devido à deficiência, 42% respetivamente devido à idade e à religião ou crença, e 36% devido ao género” (p. 3). Ora, estes factos parecem justificar a natureza dos principais problemas sociais abordados pela UEFA, enquadrando-se, desta forma, com a política e a realidade desportiva europeia que ressalta a importância do enaltecimento da função social do desporto, pois, apesar das potencialidades do desporto enquanto ferramenta de inclusão social, também neste se expressam intolerâncias e exclusões (Marivoet, 2012, p. 4).

Seguindo as mesmas linhas de pensamento que serviram de base à introdução deste artigo, a crescente popularidade do desporto, a intensificação da competição e a comercialização do espetáculo provocaram alterações na ética desportiva. De acordo com Marivoet (2010, p. 49), este contexto originou o enfraquecimento do princípio do *fair play*, o aumento da desconfiança (agravado por casos de corrupção e *doping*) e a radicalização de grupos que se manifestam, muitas vezes premeditadamente, de forma violenta. Assim, a subestimação da regulação ética tornou-se bastante visível no desporto profissional de alto-rendimento, sobretudo no futebol.

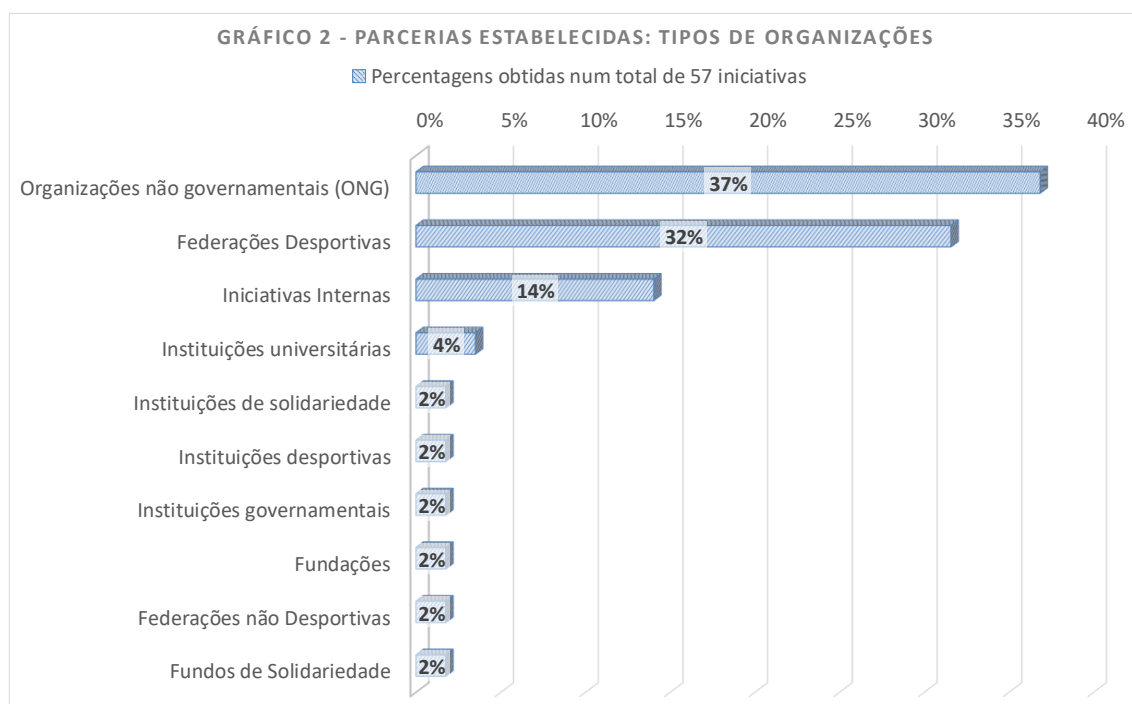
Em clara resposta a estas tendências, a UEFA, tal como outras organizações Europeias, procurou refortalecer os princípios éticos sob a forma regulativa, definindo

sanções e penalizações para os que os menosprezam (Marivoet, 2010, p. 50). No caso em análise, mais que a punição, a prevenção faz parte das preocupações da UEFA promovida através de iniciativas, como demonstra a abordagem de problemas sociais como a Educação / Formação e Investigação, a Segurança / Prevenção da violência, a Legislação desportiva e os Direitos Humanos / Fair play.

Para além destes, podemos ressaltar o aumento da prática, a promoção de saúde, o respeito pelo ambiente e o desenvolvimento social como partes fundamentais de uma gestão socialmente responsável e sustentável, como recomenda a Carta Europeia do Desporto, pelo seu artigo 10º, denominado “o Desporto e o princípio do desenvolvimento sustentável”.

Parcerias da UEFA no âmbito da RS

Na segunda questão de investigação pretendia-se analisar as parcerias estabelecidas nas iniciativas, avaliando os tipos de organização intervenientes nas parcerias diretas definidas pelo departamento de Responsabilidade Social (RS) da UEFA.



Fonte: Relatório “UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015”, Tabela 5 do Apêndice I – Cálculos nossos

Como mostra o Gráfico 2, dentro das 57 iniciativas em estudo, foram estabelecidas 21 parcerias com ONG’s (37%), 18 com Federações Desportivas (32%), e 2 com

instituições universitárias (3%). Para além destas, com uma percentagem de 2%, surgem também associações com um Fundo de Solidariedade, uma Federação não desportiva, uma Fundação, uma instituição governamental, uma instituição desportiva (para além das federações), e com uma instituição de solidariedade. Para além das ligações com os parceiros, as iniciativas internas da UEFA, enquanto organização, expressam 14% do total. Dando o exemplo, a instituição, pretende transmitir a crença de que ser socialmente responsável é uma ética de trabalho.

Uma das ambições da UEFA é encorajar as suas associações membro e todos os intervenientes para que desenvolvam os seus próprios projetos, partilhando com os mesmos o compromisso de promover o futebol de uma forma socialmente responsável.

Em termos estratégicos, a sua abordagem à responsabilidade social é sustentada pela seleção de parcerias estratégicas de cinco anos, que lutam pela antidiscriminação e diversidade, integração social e reconciliação, estilo de vida ativo e saudável, e implementar o futebol para todos. Para a Organização, o caminho para o sucesso é progressivo, daí a importância do período de cinco anos, durante os quais se vão obtendo resultados tangíveis e atingindo os objetivos de uma forma gradual. O estabelecimento destas parcerias permite à UEFA compreender a especificidade dos problemas sociais abordados, e trabalhar com especialistas para implementar as melhores práticas e possíveis soluções.

Assim sendo, os parceiros estabelecidos para o período de 2012-2017 foram: i) a Rede FARE – a principal organização europeia na luta contra o racismo e a discriminação no futebol -, ii) a *Open Fun Football Schools* do Cruzamento de Culturas – um programa que utiliza o futebol como base coletiva para ensinar as crianças a importância da compreensão cultural, cooperação e tolerância -, iii) a Federação Mundial do Coração – que promove a educação sobre alimentação saudável e exercício físico como formas de prevenção da obesidade infantil e de doenças cardíacas -, e iv) o Portfólio Futebol Para Todos, concebido para criar e aumentar oportunidades de prática do futebol para jogadores com deficiência. Este último inclui a Federação Internacional de Desporto para Cegos (IBSA), a Federação Internacional de Desporto e Recreação para Pessoas com Paralisia Cerebral (CPISRA), Olimpíadas Especiais Europa Eurásia (SOEE), a Organização Europeia de Desporto para Surdos (EDSO) e a Federação Europeia de Futebol em Cadeira de Rodas (EPFA). Para além destes, foi também estabelecido nesse período o “Futebol primeiro: Portfólio UEFA *We Care*”, que tem

como objetivo providenciar apoio a fundações e projetos de solidariedade ligados a membros da família do futebol europeu.

Ademais, além das parcerias nucleares, a UEFA trabalha de forma similar com uma seleção de parceiros associados, cujas relações estão direcionadas a eventos e comunicações, incluindo iniciativas dirigidas ao desenvolvimento e sustentabilidade a longo prazo. Exemplo disso são o Centro para Acessibilidade ao Futebol na Europa (CAFE), o Mundial dos Sem-Abrigo, o Fundo Mundial para a Natureza (WWF), e a Plataforma Internacional para o Desporto e Desenvolvimento.

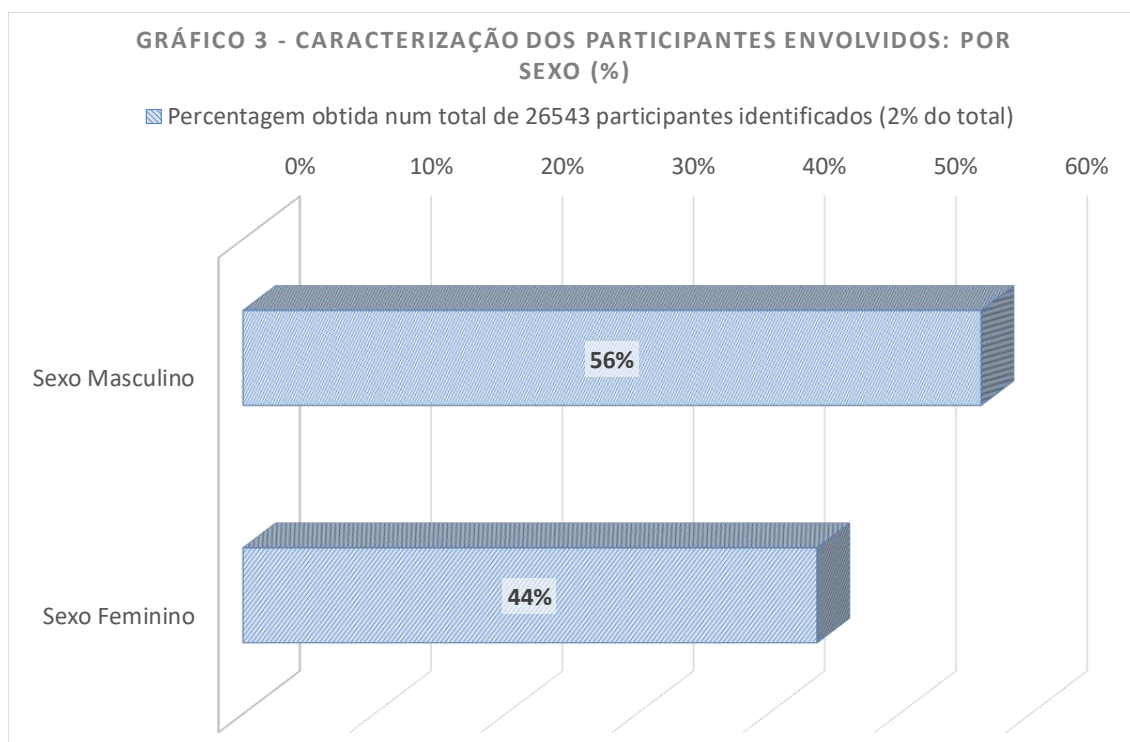
O portfólio de responsabilidade social da UEFA tem evoluído constantemente, conforme o panorama social e assuntos atuais. Por exemplo, para ajudar as vítimas das minas terrestres no Afeganistão, a UEFA trabalhou em estreita cooperação com o Comité Internacional da Cruz Vermelha (ICRC).

As características da abordagem da UEFA à responsabilidade social permitem compreender facilmente o porquê do estabelecimento das parcerias, bem como a quantidade das mesmas para a promoção de iniciativas, e também a diversidade quanto ao seu tipo, sendo que são as organizações não governamentais (ONG) que reúnem a maior percentagem, uma vez que estas, geralmente, têm origem na sociedade civil, não tendo, por definição, fins lucrativos, encontrando-se especializadas na defesa de determinados valores ou interesses.

Impactos dos Programas e Ações Desenvolvidos

Na terceira questão de investigação pretendíamos saber quais os impactos das iniciativas e ações empreendidas. Não sendo possível uma comparação por iniciativa, uma vez que os indicadores diferem entre as mesmas, optámos por avaliar os impactos gerais dessas mesmas ações e iniciativas segundo as características da população-alvo identificadas no relatório que nos serviu de fonte de informação, mais especificamente, sexo, tipo de envolvimento com o futebol, tipo de organizações parceiras, meios de divulgação, comunicação e receção.

No total das iniciativas de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA, no período de 2014/2015, registou-se um total de 1.146.532 participantes. Deste total, apenas 26.543 foram caracterizados quanto ao sexo (cf. Gráfico 3).



Fonte: Relatório “UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015”, Tabela 6 do Apêndice I – Cálculos nossos

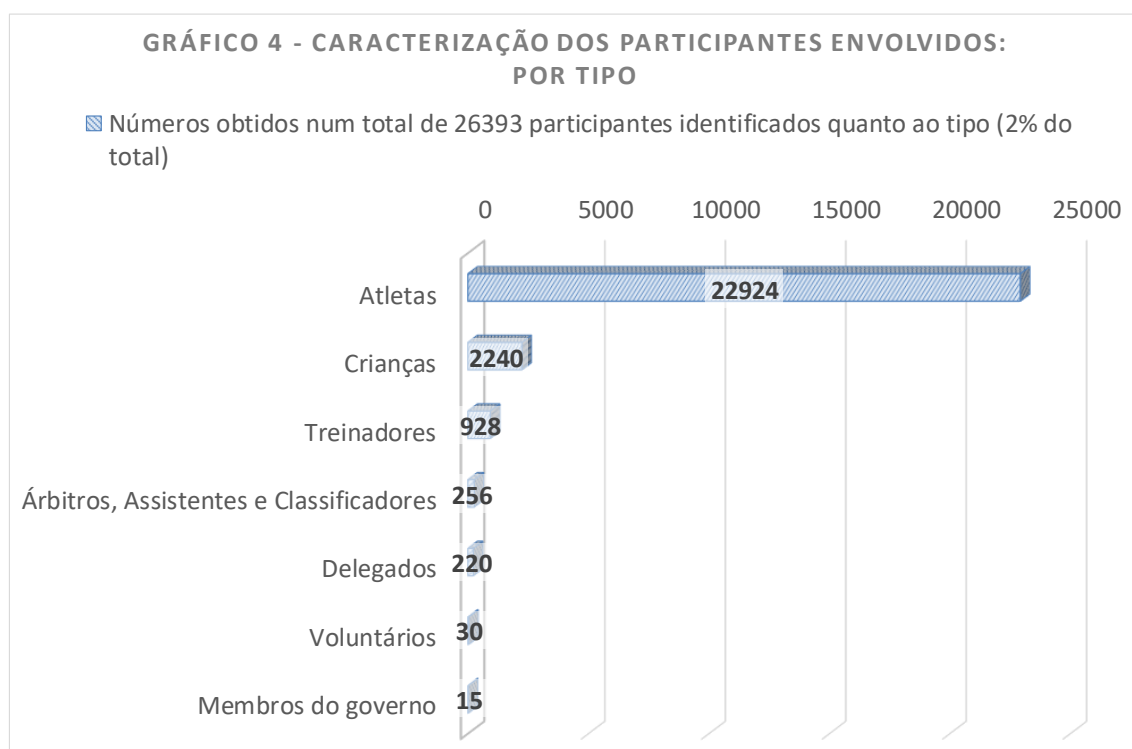
A observação do Gráfico 3 permite-nos concluir que, dos participantes identificados, 56% são do sexo masculino (14932) e 44% do feminino (11611). Estes resultados comprovam o compromisso da UEFA, num esforço conjunto com todos os intervenientes, em atrair mais raparigas e mulheres a envolverem-se no futebol, seja como atletas, árbitras, voluntárias ou espectadoras.

Num meio maioritariamente masculino, o Programa de Desenvolvimento do Futebol Feminino da UEFA (WFDP), visa a criação de iguais oportunidades a todos os níveis, inclusive ao dos cargos executivos de gestão e de decisão do futebol europeu, visível na gestão de recursos humanos da própria organização.

Este empenho, que originou a criação de um novo projeto, o Programa de Liderança Feminina no Futebol da UEFA (WFLP), demonstra a primazia dada pela

UEFA, num esforço conjunto com as suas federações nacionais, à promoção e desenvolvimento do futebol feminino no seu todo.

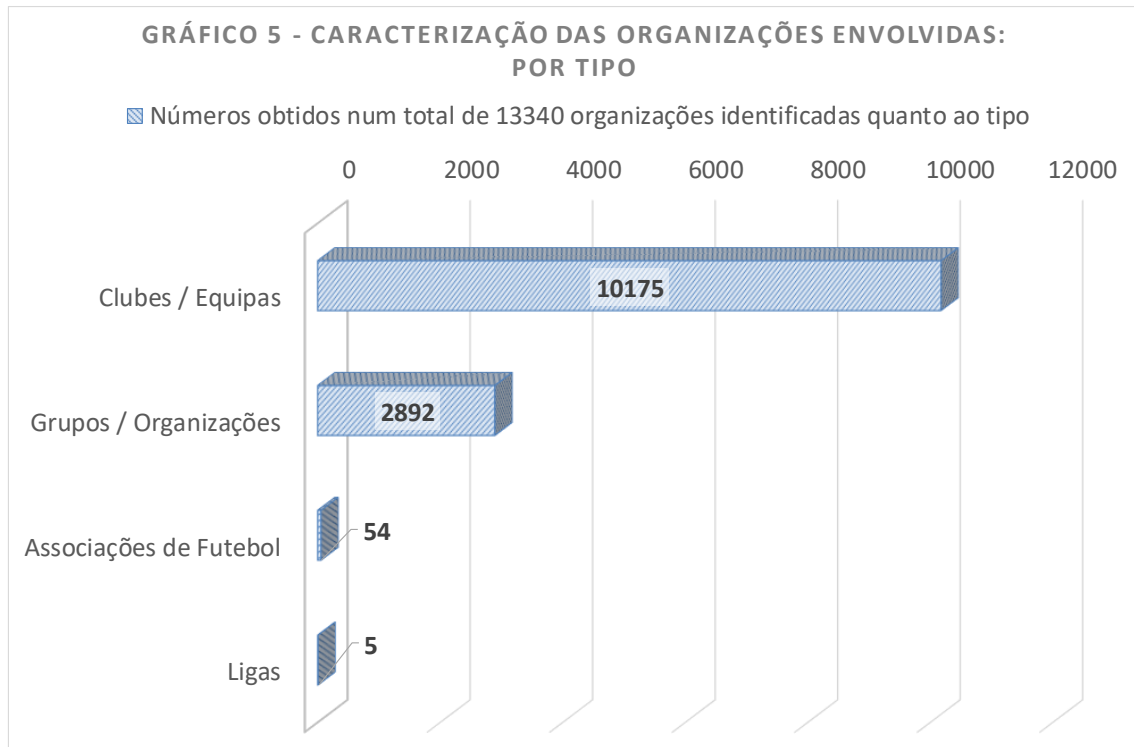
Relativamente ao tipo de participantes individuais, apenas 26.393 dos 1.146.532 participantes foram identificados (2%). Como elucida o Gráfico 4, foram os atletas os mais envolvidos nas iniciativas, seguidos pelas crianças, treinadores, árbitros, assistentes e classificadores, delegados, voluntários e membros do governo.



Fonte: Relatório “UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015”, Tabela 6 do Apêndice I – Cálculos nossos

Como vemos, os dados sugerem a preocupação da UEFA com todos os que se ligam ao futebol, independentemente da idade, ou do nível e tipo de envolvimento que estabelecem com a modalidade.

A nível coletivo e organizacional as iniciativas integraram 2.892 grupos e organizações, e, especificamente no mundo do futebol, compreenderam a interação com 10.175 clubes ou equipas, 54 Associações de Futebol (todas as associações-membro da UEFA) e 5 Ligas de futebol, como podemos observar no Gráfico 5.



Fonte: Relatório “UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015”, Tabela 6 do Apêndice I – Cálculos nossos

Assim, as iniciativas que constam no relatório de Futebol e Responsabilidade Social de 2014/2015, levadas a cabo pela UEFA e pelos seus parceiros, permitiram, como se pode analisar resumidamente na Tabela 3, desenvolver seis mil e treze eventos ou atividades, que contaram com a assistência de pelo menos cem mil pessoas, e observar de forma técnica duzentos e cinquenta e oito jogos, avaliando quaisquer práticas que colocassem em causa a ética e o fair-play desportivo. Foi também distribuída uma grande quantidade de material exclusivo da UEFA, apropriado a cada iniciativa e aos problemas a que se dirigia (precisamente cento e noventa e nove mil, oitocentas e cinquenta e seis unidades).

Os esforços conjuntos nas ações produzidas pela UEFA e parceiros, originaram duzentas e sete publicações, *Broadcasts* e artigos media, quatrocentos e trinta e sete mil, setecentos e oitenta e um downloads ou visualizações dos conteúdos, tendo alcançado cerca de três milhões sete mil e cinquenta seguidores. Para além disto, as iniciativas mencionadas neste relatório permitiram gerar e distribuir um total de dezoito biliões, setecentos e oitenta e nove milhões, novecentos e oitenta mil e seiscentos e um euros.

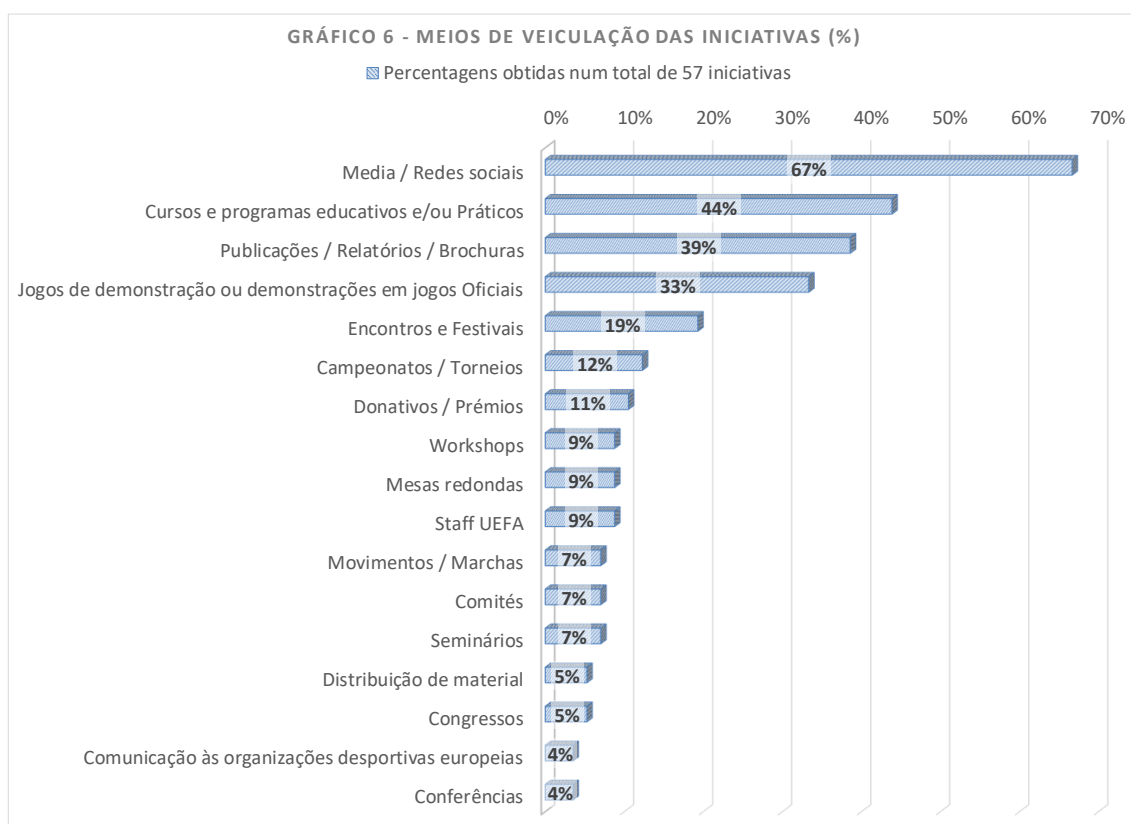
Tabela 3 –Impactos das Iniciativas de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA no período de 2014/2015

Atividades e Eventos	6.013
Jogos observados	258
Assistência	100.000
Material Distribuído	199.856
Publicações, <i>Broadcasts</i> e Artigos Media	207
Número de downloads / visualizações	437.781
Seguidores	3.007.050
Dinheiro gerado / distribuído (€)	€18.789.980.601

Fonte: Relatório “UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015”, Tabela 6 do Apêndice I – Cálculos nossos

Meios de Veiculação dos Programas e Ações

Por último, propusemo-nos investigar os meios de veiculação das 57 iniciativas e ações apresentadas no relatório (Q4). Como elucida o Gráfico 6 os Media e as Redes Sociais são de longe o meio privilegiado pela UEFA e seus parceiros para a veiculação das iniciativas, encontrando-se em 67% das ações.



Fonte: Relatório “UEFA Football and Social Responsibility Report 2014/2015”, Tabela 7 do Apêndice I – Cálculos nossos

As redes sociais conseguem atingir números incríveis, por exemplo, a página oficial do Facebook da UEFA conta com mais de 864.000 gostos, a página “UEFA.com” com 2.744.000, a página da “UEFA Europa League” é seguida por cerca de 14.374.970 pessoas, e a página da “UEFA Champions League” por cerca de 62.725.000.

Será também de salientar que a UEFA tende a procurar a colaboração de alguns jogadores de top, ou clubes ou associações de futebol na divulgação das suas iniciativas e campanhas, sendo que, por exemplo, o Real Madrid, (o clube com mais seguidores neste momento) tem cerca de 102.000.000 seguidores, e o futebolista mais seguido, Cristiano Ronaldo, possui quase 120.000.000 de seguidores.

Os Media são também uma excelente forma de divulgação da mensagem, como se pode verificar pela campanha “Não ao Racismo¹⁸”, desenvolvida pela UEFA em parceria com a FARE no ano de 2016, que originou a produção do anúncio televisivo com alguns jogadores e jogadoras de futebol mais mediáticos, tendo sido exibido durante as transmissões de cerca de 60 jogos das principais competições de clubes da UEFA. Para podermos ter uma noção do alcance dos Media neste caso específico, basta observarmos os números da final da Liga dos Campeões da UEFA: em 2015, estimou-se uma audiência global de 180 milhões em cerca de 200 países em todo o mundo¹⁹.

Para além destes meios, os cursos e programas educativos e/ou práticos surgem em segundo lugar, utilizados em 44% das iniciativas. A elaboração de publicações, relatórios, brochuras (39%), e os jogos de demonstração ou as demonstrações em jogos oficiais (33%), são também um meio de veiculação bastante utilizado.

Como referimos anteriormente, a abordagem da UEFA à responsabilidade social é cuidadosamente estruturada e criada tanto para estabelecer como para manter benefícios de longo prazo para a sociedade através do futebol. É importante relembrar que mais do que a inclusão social no desporto, que se traduz na extensão do seu acesso a todos, qualquer que seja o cargo ou função desempenhada, sem qualquer tipo de discriminação, a UEFA tem como objetivo promover a inclusão social através do futebol. Segundo Marivoet (2013, citado por Henrique, 2013, p. 17), a “inclusão social pelo desporto tem como objetivo o desenvolvimento de competências pessoais, sociais

¹⁸ <https://www.facebook.com/uefa/videos/1644776429186087>

¹⁹ <http://pt.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2272726.html#/photos/>

(socio afetivas, relacionais) e motoras, em que as boas práticas se dirigem à promoção do desporto formativo junto de crianças e jovens em meio escolar e, em particular, junto de grupos alvo vulneráveis (...) “. Desta forma, compreende-se que os principais meios de veiculação sejam formativos, educativos e dirigidos aos atletas e às crianças.

Ainda utilizadas de forma significativa, podemos observar a organização de Encontros / Festivais (19%), e de Campeonatos / Torneios (12%), como formas de criar oportunidades de prática e promover a modalidade.

Os donativos e prémios como meio de veiculação dos objetivos das iniciativas estão também presentes em 11% das ações conduzidas, o que se torna compreensível, uma vez que todas as multas determinadas pelo Comité de Controlo e Disciplina são automaticamente reinvestidas nos programas de responsabilidade social acima indicados.

A preparação de Mesas Redondas, Workshops e a promoção junto do *Staff* da UEFA foi empregue em 9% das iniciativas. Já a organização de Movimentos e Marchas coletivas, a Distribuição de material e a preparação de Comités e Seminários foram também notadas como uma forma de veiculação das mesmas, registando uma percentagem de 7%. Por fim, menos utilizadas, muito devido às suas características que exigem uma preparação mais rigorosa, podemos verificar que os Congressos (5%), as Conferências e as Comunicações às organizações desportivas Europeias (com 4% ambas) também são um dos meios de veiculação das diretrizes das ações.

Conclusão

Com base na análise do relatório anual 2014/2015 de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA, tivemos como principal objetivo analisar em que medida a UEFA tem como prioridade a responsabilidade social, analisando quais os assuntos chave na abordagem à mesma, quais as parcerias estabelecidas e os programas ou ações desenvolvidas, bem como os meios privilegiados para os veicular e os resultados alcançados com os mesmos.

Este estudo permitiu salientar, através da análise do Relatório de Futebol e Responsabilidade Social de 2014/2015, publicado pela UEFA, que a responsabilidade social é, para a organização, um dever e uma ética de trabalho que nenhuma outra

organização ou pessoa poderá ignorar. Apesar das polémicas que envolvem os grandes decisores da organização, a UEFA possui uma abordagem estruturada à responsabilidade social, pensada de acordo os problemas sociais atuais e com as políticas e recomendações europeias e mundiais, tendo como base que o desporto, (neste caso específico do futebol, quando explorado com esse fim, é um excelente meio de intervenção social. Para a UEFA, o sucesso económico e social do futebol deve ser gerado de forma sustentável e utilizado em prol do objetivo permanente de erigir e manter benefícios de longo prazo para a sociedade.

A nossa primeira questão de investigação pretendia saber quais os problemas sociais abordados nas ações e programas desenvolvidos. Dessa forma, seguindo os padrões de uma gestão socialmente responsável e em conformidade com as recomendações e políticas europeias, verificámos que a lista de problemas sociais abordados é bastante extensa, dos quais salientamos para esta conclusão a inclusão social como o problema social mais abordado, com uma percentagem de 46%, seguida da discriminação / igualdade, com 44%, a Tolerância / Diálogo e o Aumento da prática / assistência do futebol, com 39% ambos e também a Diversidade, focada por 37% iniciativas.

De acordo com a nossa investigação, os problemas sociais abordados pela UEFA enquadram-se com a política e a realidade desportiva europeia, na qual, nestes últimos anos tem sido ressaltada a importância do enaltecimento da função social do desporto, numa sociedade em que coexistem cada vez mais diferentes estatutos sociais, culturais e económicos. Apesar das potencialidades do desporto enquanto ferramenta de inclusão social, também neste se expressam intolerâncias e exclusões, que a UEFA, bem como outras organizações Europeias procuram inverter, através deste tipo de iniciativas. Embora o aumento da prática tendo em vista o desenvolvimento da condição física e da saúde seja comumente fomentado nas políticas mundiais, a UEFA fá-lo de uma forma mais vinculada com o futebol, pois, é vital para a própria instituição que esta continue a ser a modalidade mais praticada em todo o mundo.

Na segunda questão de investigação, pretendíamos analisar as parcerias estabelecidas pela UEFA no desenvolvimento das suas ações, avaliando os tipos de organização intervenientes nas parcerias diretas definidas pelo departamento de Responsabilidade Social da UEFA. As características gerais da abordagem da UEFA à responsabilidade social permitem compreender facilmente o porquê do estabelecimento

das parcerias e da quantidade das mesmas para a promoção de iniciativas. A análise dos dados revelou que são as Organizações não governamentais (ONG's), que reúnem a maior percentagem, com 37%. Esta percentagem é justificada pelo facto de, geralmente, as ONG's com origem na sociedade civil, não terem, por definição, fins lucrativos, e serem especializadas na defesa de determinados valores ou interesses sociais. Deste modo, este tipo de parcerias permite à UEFA compreender a especificidade dos problemas sociais abordados e trabalhar com especialistas para implementar as melhores práticas e possíveis soluções.

Em segundo lugar, com 32%, surgem as parcerias com Federações Desportivas, o que reflete a pretensão da UEFA em partilhar com as suas associações membro o compromisso de promover o futebol de uma forma socialmente responsável, e de o transpor para a sua ética de trabalho. Outrossim, pretendendo ser um modelo de organização e gestão socialmente responsável, para além das ligações com os parceiros, as iniciativas internas, em que a UEFA, enquanto organização, e o seu *staff*, trabalham de forma conjunta, surgindo de forma muito eloquente e significativa 14% do total das iniciativas promovidas.

Entre as conclusões da terceira questão de investigação do MAD, na qual pretendíamos saber quais os impactos das iniciativas e ações assinaladas no Relatório de Futebol e Responsabilidade Social 2014/2015, destacamos: i) Na primeira análise relativa ao número de participantes, registou-se um total de 1.146.532, dos quais apenas 26.543 foram identificados quanto ao sexo. Assim, do que se conhece, 56% dos participantes são do sexo masculino e os restantes 44% do feminino, o que nos revela um bom equilíbrio e igualdade de género tendo em conta as assimetrias ainda verificadas nos praticantes de futebol; ii) A segunda análise focou o tipo de participantes envolvidos, dentro dos 26393 participantes que foram identificados nesse sentido. Apesar dos resultados obtidos traduzirem a preocupação de chegar a todos os que se ligam ao futebol e ao desporto, independentemente do seu tipo de envolvimento, o principal foco das iniciativas foram os atletas (22.924), seguidos pelas crianças (2.240); iii) A terceira análise evidenciou a caracterização do tipo de organizações envolvidas nas ações, das 13.340 identificadas. As iniciativas envolveram todas as associações-membro da UEFA (54), 5 ligas de futebol e 2892 grupos e organizações, no entanto, foi com os clubes e equipas que houve mais interação (exatamente 10.175 foram envolvidos). Resumidamente, as iniciativas empreendidas permitiram

desenvolver um grande número de ações e eventos, que contaram com a assistência direta de pelo menos cem mil pessoas. As ações delineadas viabilizaram também a distribuição de uma grande quantidade de material exclusivo da UEFA e a elaboração de publicações, *Broadcasts* e artigos media, que atingiram um largo alcance. Para além disto, as atividades mencionadas neste relatório permitiram gerar e distribuir um total de dezoito biliões, setecentos e oitenta e nove milhões, novecentos e oitenta mil e seiscentos e um euros.

Finalmente, na quarta e última questão do MAD, propusemo-nos a investigar os meios de veiculação, ou seja, as formas preferidas pela UEFA e seus parceiros para veicular os objetivos das 57 iniciativas apresentadas no Relatório em análise. Concluímos que os Media e as Redes Sociais, com 67%, são o meio privilegiado para a veiculação das iniciativas, uma vez que, através destes, é possível chegar a centenas de milhões de pessoas por todo o mundo. Ademais, a abordagem da UEFA à responsabilidade social, torna compreensível que os principais meios de veiculação sejam formativos e educativos. Portanto, os cursos e programas educativos e/ou práticos, surgem em segundo lugar, empregues em 44% das iniciativas, seguidos pela elaboração de publicações, relatórios, brochuras (39%), e pelos jogos de demonstração ou as demonstrações em jogos oficiais (33%).

Por outro lado, a organização de Encontros e Festivais (19%), e de Campeonatos e Torneios (12%), surgem como formas de difundir os propósitos das iniciativas, através da criação de oportunidades de prática e da promoção da modalidade. Será importante referir, que uma das políticas da UEFA estabelece que todas as multas determinadas pelo Comité de Controlo e Disciplina sejam automaticamente reinvestidas nos programas de responsabilidade social, destarte, os donativos e prémios estão também presentes em 11% das atividades conduzidas. Foram ainda verificadas outras configurações de disseminação das finalidades das ações, menos utilizadas devido às suas características, que exigem uma maior e mais séria preparação.

Sendo o futebol a modalidade desportiva mais popular do mundo, os organismos responsáveis pela gestão desportiva e todos os intervenientes, devem ser cada vez mais elucidados dos seus poderes e responsabilidades, pois, o desporto não é, por si só, sinónimo de desenvolvimento social, no verdadeiro sentido da palavra. É cada vez mais espectável que as federações, associações e clubes de futebol assumam o

compromisso da salvaguarda dos princípios éticos e morais do desporto, e que adotem para o efeito uma gestão socialmente responsável.

Esperamos que este artigo possa servir como guia e inspiração na elaboração de estratégias e na criação de iniciativas e projetos de responsabilidade social, relembrando que, apesar dos exemplos dados e da abordagem extrapolada neste trabalho, as estratégias devem ser formuladas por cada entidade, de acordo com as capacidades da organização e dos seus recursos humanos, limitações e a observação da realidade concreta. Em tom de sugestão final, e em consonância com estudos prévios (Henrique, 2013), pensamos que caberá a todos os que estão envolvidos, de alguma forma e a qualquer nível, na prática desportiva dos jovens, adotarem uma visão de desporto como promotor de uma formação integral e multilateral do jovem cidadão, e não apenas do jovem desportista.

APONTAMENTO FINAL

A conclusão deste Relatório de Estágio de Mestrado significa o desfecho de um ciclo de estudos em que procurei aliar a minha paixão pelo desporto, especialmente pelo futebol, com o meu interesse pela compreensão do desporto enquanto fenómeno social e pela gestão desportiva. O futebol, sendo a modalidade desportiva mais popular, conhecida pelas paixões que despoleta e pelo seu sucesso económico, pode representar uma ferramenta singular para a promoção do desenvolvimento e da mudança social.

Apesar de ser um fenómeno recente, a integração equilibrada e fundamentada da RSE no seio (processo organizativo e estrutural) das organizações, empresas e instituições desportivas, tem demonstrado repercussões claras, especialmente no mundo do futebol: em primeiro lugar, o futebol comprovou o seu potencial como um promotor de paz, união, inclusão e coesão social; em segundo lugar, é notória a maior capacidade de influência dos clubes de futebol nas comunidades em que se inserem promovendo a inclusão social, a saúde e a preservação do ambiente; por fim, pôde verificar-se a melhoria da relação entre os clubes de futebol e os seus *stakeholders* (Magalhães, 2010, p.16). Estes benefícios são tanto maiores quanto a dimensão do clube ou instituição, podendo até, nos de maior dimensão, como é o caso da UEFA, refletir-se à escala global.

É imperativo, de acordo com as tendências atuais, que as recomendações e orientações políticas desportivas sigam as linhas da gestão da responsabilidade social e que os próprios adeptos e intervenientes esperem cada vez mais dos seus clubes e organizações desportivas, advindo daí novas oportunidades de emprego. São deste facto exemplo as ligas de futebol americana (*Major League Soccer*) e japonesa (*J-League*), que, criadas recentemente, e tendo em conta o desenvolvimento e compreensão da RSE nesses países, determinaram para todos os clubes a obrigatoriedade de um conjunto de medidas de envolvimento com a comunidade (Magalhães, 2010, p. 17).

Destarte, nos últimos anos tem-se desenvolvido uma especialização profissional nesta área, pois, até agora, os profissionais da RSE nas empresas vinham das mais diversas áreas. Poucos serão os que até agora se especializaram na área de gestão da RSE em âmbito desportivo, na qual, se está a consolidar uma nova profissão.

Por todas estas razões, e pelo que a própria organização significa para os amantes da modalidade, o estágio no o departamento de Futebol e Responsabilidade Social da UEFA (criado em 2007), e o desenvolvimento deste relatório permitiram-me angariar conhecimentos, experiências internacionais e credibilidade para prosseguir a minha carreira na parte estrutural e organizativa do desporto. Concomitantemente com o desenvolvimento do artigo elaborado, a minha função no departamento de Responsabilidade Social da UEFA permitiu-me desenvolver um alargado leque de competências, que incluiu tarefas administrativas (de gestão do departamento e dos seus projetos), e tarefas de pesquisa e avaliação sobre diversas áreas e problemas sociais relacionados com o futebol.

Mesmo não desejando ser um líder global no campo da responsabilidade social, a UEFA preencheu e superou todas as expetativas como local de estágio. Também os orientadores tiveram um papel importantíssimo, possibilitando o cumprimento e seguimento de todas as fases de trabalho, bem como a realização de todos os objetivos gerais e específicos estabelecidos no Contrato Programa de Estágio.

Numa altura em que o desporto, e em especial o futebol, é notícia, muitas das vezes, pelo que tem de pior, espero que este trabalho possa sensibilizar as organizações e as instituições desportivas, especialmente as do nosso país, a integrarem os princípios da RSE na sua gestão. Importa, mais uma vez, relembrar que o potencial do desporto e a sua contribuição para a sociedade dependem da forma como este é explorado.

O compromisso de promover o desporto de uma forma socialmente responsável deve ser partilhado por todos os que se ligam ao mesmo, seja qual for o nível de envolvimento ou a modalidade preferida.

BIBLIOGRAFIA

1. Artigos

Brown, A. (2006). 'Not for sale'? A destruição e a reforma das comunidades futebolísticas na aquisição do Manchester United pelos Glazer. *Análise Social*. 179, 555-582.

Coelho, J. N. & N. Tiesler (2006). Introdução. O futebol globalizado: uma perspectiva lusocêntrica e o paradoxo do jogo português: a omnipresença do futebol e a ausência de espectadores dos estádios. *Análise Social* 41(179), 313-343, 519-551.

Frias, J. (2014). The Sport for All Ideal: A Tool for Enhancing Human Capabilities and Dignity. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 63(1), 20-28.

Marivoet, S. (2009). Subculturas de adeptos de futebol e hostilidades violentas – O caso português no contexto europeu. In *Configurações: Exclusões, poderes e (sub)culturas*. Revista de sociologia, (5/6), 11-40.

Marivoet, S. (2010). Sociological Approach on Sports Ethics in a Context of Social Change. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 49(1), 39-52.

Marivoet, S. (2014a). Challenge of sport towards social inclusion and awareness-raising against any discrimination. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 63(1), 3-11.

2. Livros

Giulianotti, R. (2000). Foreword. In R. Giulianotti, *Football: A sociology of the global game*. Cambridge: Polity Press.

Horta, L. (2014). O Respeito pela Ética e pelos Valores: na Defesa do Praticante Desportivo Limpo. In M. Renaud (org.), *Ética e Valores no Desporto* (pp. 131-140). Porto: Edições Afrontamento.

Manzenreiter, W. (2006). Sport spectacles, uniformities and the search for identity in late modern Japan. In J. Horne e W. Manzenreiter (eds), *Sports Mega-Events*.

Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon (pp. 144-159). Oxford: Blackwell Publishing.

Marivoet, S. (1998). *Aspectos Sociológicos do Desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.

Marivoet, S. (2014). Ética, desporto e violência. In M. Renaud (coord.), IPDJ/PNED (org.), *Ética e Valores no Desporto* (pp. 141-154). Porto: Edições Afrontamento.

Marivoet, S. (2015). Futebol: Um desporto de paixões e milhões. In Serra, C. (Coord.), *Cadernos de Ciências Sociais – O que é o Futebol?* (pp. 13-39) . Lisboa: Escolar Editora.

Pereira, A. (2014). Ética, Valores e o Jovem Atleta: em Busca da Vitória ou da Excelência. In M. Renaud (coord.), IPDJ/PNED (org.), *Ética e Valores no Desporto*, (pp. 111-119). Porto: Edições Afrontamento.

Pinto, H. (2014). Incluídas Exclusões: Necropoder e a Inclusão pelo Desporto. In M. Renaud (coord.), IPDJ/PNED (org.), *Ética e Valores no Desporto* (pp. 227-247) . Porto: Edições Afrontamento.

Renaud, M. (2014). Introdução: O Desporto como Metáfora da Existência Humana. In M. Renaud (coord.), IPDJ/PNED (org.), *Ética e Valores no Desporto*, (pp. 13-27) . Porto: Edições Afrontamento.

Tenreiro, F. (2014). Economia do Desporto e Ética. In M. Renaud (coord.), IPDJ/PNED (org.), *Ética e Valores no Desporto*, (pp. 279-288) . Porto: Edições Afrontamento.

Walsh, A. e R. Giulianotti (2006), *Ethics, money and sport: This sporting mammon*, (pp. 154) . London: Routledge.

3. Teses, Dissertações e outras Provas Académicas

Carvalho, C. (2015). *Impacto económico de grandes eventos desportivos*. Trabalho de projeto para obtenção do grau de mestre, Mestrado em economia, na especialidade em economia financeira, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Disponível em <https://eg.sib.uc.pt/handle/10316/28550>.

Henrique, P. (2013). *O Desporto como Ferramenta De Inclusão Social - O Caso do Programa “Bola Pra Frente” Promovido pela Associação Nacional de Futebol de Rua*. Projecto Final de Licenciatura não publicado, Centro de Estudos de Sociologia do Desporto, Organizações e Desenvolvimento, Linha de investigação de Inclusão Social no e pelo Desporto, Faculdade de Educação Física e Desporto, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Magalhães, P. (2010). *Percepções e práticas de responsabilidade social empresarial no futebol profissional português: o caso dos três grandes* [em linha]. Lisboa: ISCTE, 2010. Dissertação de mestrado. Acedido em outubro 20, 2015, em <http://hdl.handle.net/10071/2843>.

Marivoet, S. (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. Lisboa: ISCTE –IUL.

4. Comunicações

Marivoet, S. (2012). Desporto e Inclusão Social. In Workshop Inclusão Social no e pelo Desporto: Workshop organizado pelo SJPF – Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol – na condição de parceiro do SPIN – Sport Inclusion Network, Lisboa, Portugal, março 2, 2012.

5. Documentos/informações extraídos de sítios da internet

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, versão portuguesa* [em linha].EUR-Lex Web site. Acedido em janeiro 20, 2016, em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.

Comissão Europeia. (2010). *A estratégia Europa 2020 em poucas palavras, versão portuguesa* [em linha].Comissão Europeia Web site. Acedido em janeiro 20, 2016, em http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_pt.htm.

European Agency for Fundamental Rights (FRA). (2010). *Racism, ethnic discrimination and exclusion of migrants and minorities in sport: A comparative overview of the situation in the European Union* [em linha]. FRA - European Union Agency for Fundamental Rights Web site. Acedido em novembro 1, 2015, em http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1207-Report-racism-sport_EN.pdf.

European Commission. (2008). *Special Eurobarometer 296: Discrimination in the European Union: Perceptions, Experiences and Attitudes* [em linha]. Comissão Europeia Web site. Acedido em outubro 17, 2015, em http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_296_en.pdf.

European Union Agency for Fundamental Rights(FRA). (2013). *Tackling racism and discrimination in sport - Guide of Promising Practices, Initiatives and Activities* [em linha]. FRA - European Union Agency for Fundamental Rights Web site. Acedido em outubro 20, 2015, em <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/tackling-racism-and-discrimination-sport-guide-promising-practices-initiatives-and>.

Federação Portuguesa de Futebol. (2015). *Fernando Gomes: Queremos crescer ainda mais* [em linha]. FPF org Web site. Acedido em outubro 17, 2015, em <http://www.fpf.pt/Noticias/Noticia/Id/9944/Cat/787/caller/97/Fernando-Gomes-Queremos-crescer-ainda-mais>.

FIFA. (2015). *Who we are* [em linha]; *Associations* [em linha]. *BigCount* [em linha]; *FIFA Web site*. Acedido em outubro 17, 2015, em <http://www.fifa.com>.

InnoTrain CSR. (2010) Projeto InnoTrain CSR[em linha]. *InnoTrain CSR Web site*. Acedido em janeiro 20, 2016, em <http://www.csr-training.eu/pt/pagina-de-entrada>.

Menezes, J. (2016). *Os impactos no sistema tributário brasileiro com a Copa do Mundo FIFA 2014 e as perspectivas para os jogos Olímpicos de 2016 no Brasil*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIX, n. 146, mar 2016. *Âmbito Jurídico Web site*. Acedido em abril 26, 2016, em http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16993.

O Jogo. (2016). *FIFA poderá retirar acusações contra Platini* [em linha]. *O Jogo Web site*. Acedido em abril 26, 2016, em http://www.ojogo.pt/Internacional/interior.aspx?content_id=5144631.

UEFA. (2015). *60 Anos* [em linha]; *A UEFA: A Casa do Futebol Europeu* [em linha]; *Emprego: Vida na UEFA* [em linha]; *Federações Membro* [em linha]; *Intervenientes: Geral* [em linha]. *Responsabilidade Social* [em linha]. *Sobre a UEFA: Onze valores* [em linha]. *Sobre a UEFA: Organização*. UEFA org Web site. Acedido em outubro 10, 2015, em <http://pt.uefa.org>.

UEFA. (2017). *Desenvolvimento do Futebol: Futebol feminino* [em linha]. Sobre a UEFA: Desenvolvimento do futebol. UEFA org Web site. Acedido em outubro 10, 2017, em <http://pt.uefa.org>.

UEFA. (2015). *Relatório Financeiro 2013/2014* [em linha]. UEFA org Web site. Acedido em outubro 17, 2015, em <http://www.fifa.com>.<http://pt.uefa.org/documentlibrary/index.html>.

6. Regulamentação Desportiva

Carta Europeia do Desporto [em linha]. (1992, revista em 2001). Conselho da Europa. Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) Web site. Acedido em outubro 20, 2015, em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>.

Código da Ética Desportiva [em linha]. (1992, revisto em 2001). Conselho da Europa. Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) Web site. Acedido em outubro 20, 2015, em <http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/CodigoEtica.pdf>.

Carta Olímpica [em linha]. (2012). Comité Olímpico Internacional. *Plano Nacional de Ética (PNED)* Web site. Acedido em outubro 4, 2015, em <http://www.pned.pt/media/1460/cartaolimpica.pdf>.

IOC Code of Ethics [em linha]. (2016). Comité Olímpico Internacional. *Comité Olímpico de Portugal (COP)* Web site. Acedido em janeiro 20, 2016, em http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2010/08/2016_ioc_code_of_ethics-book-en.pdf.

Livro Branco sobre o Desporto [em linha]. (2007). Comissão Europeia. Sociedade Portuguesa de Educação Física (SPEF) Web site. Acedido em outubro 4, 2015, em <http://www.spef.pt/image-gallery/713981615085-Colgios-Treino-Desportivo-Docs-de-Referncia-Livro-Branco-sobre-o-Desporto.pdf>.

7. Outra Documentação

Código Mundial Antidopagem, versão revista de 2015, em vigor desde 1 de janeiro de 2015. Agência Mundial Antidopagem. *Autoridade Antidopagem de Portugal (ADoP)* Web site. Disponível em <http://www.adop.pt/media/9403/Código%20Mundial%20Antidopagem%202015.pdf>.

Constituição da República Portuguesa, de 20 de setembro de 1997, em DR, 1.^a – A, 218, Art.º 79.º (Cultura física e desporto), 5164/5.

Declaração de Nice, Conclusões da Presidência, Anexo IV – Declaração relativa às características específicas do desporto e à sua função social na Europa, a tomar em consideração ao executar as políticas comuns, Conselho Europeu de Nice, 7, 8 e 9 de dezembro de 2000.

Decreto n.º 2/94 de 20 de janeiro. Diário da República n.º 16/1994, Série I. Ministério dos Negócios Estrangeiros (Aprova, para ratificação, a Convenção Europeia contra o Doping).

Decreto n.º 4-A/2007 de 20 de março. Diário da República nº 56, Série I. Ministério dos Negócios Estrangeiros (Aprova a Convenção Internacional contra a Dopagem no Desporto, e seus anexos I e II, adotados pela 33.^a sessão da Conferência Geral da UNESCO, em 19 de outubro de 2005).

FIFA Code of Ethics [em linha]. (2012). *FIFA Web site*. Disponível em http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/82/codeofethics_v211015_e_neutral.pdf.

Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, de 2007. Lei n.º 5/07, de 16 de janeiro, em DR, 1.^a, 11, 356-363.

Lei n.º 93/2015, de 13 de agosto. Diário da República, Série I — N.º 157 — 13 de agosto de 2015 (segunda alteração à Lei n.º 38/2012, de 28 de agosto, que aprova a lei antidopagem no desporto, adotando na ordem jurídica interna as regras estabelecidas na nova versão do Código Mundial Antidopagem, publicado em 1 de janeiro de 2015).

Programa Fair-Play Financeiro da UEFA [em linha].(2012).*UEFA org Web site*. Disponível em http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf.

Resolução da Assembleia da República n.º 11/87. Diário da República nº57, Série I. Aprova, para ratificação, a Convenção Europeia sobre a Violência e os Excessos dos Espectadores por Ocasão das Manifestações Desportivas e nomeadamente de Jogos de Futebol, aberta à assinatura em 19 de agosto de 1985.

Tratado de Amesterdão, Declaração n.º 29 adotada pela Conferência Relativa ao Desporto (Ratificado pelo Estado português, Resolução da Assembleia da República n.º 7/99, de 6 de janeiro, e Decreto do Presidente da República, de 19 de fevereiro, em DR, 1.^a – A, 42, de 19 de fevereiro).

Tratado de Lisboa, assinado em Lisboa em 13 de dezembro de 2007, publicado no Jornal Oficial da União Europeia, C, n.º 306, de 17.12.2007 (Ratificado pelo Estado português, Resolução da Assembleia da República n.º 19/2008, de 19 de maio, e Decreto do Presidente da República n.º 31/2008, de 19 de maio (D.R. n.º 96, Série I, de 19.05.2008) – Art.º 6º e 165º.

APÊNDICES

APÊNDICE I -BASES DE DADOS E OUTPUTS DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Tabela 4 - Outputs da análise da Q1 do MAD: quais os problemas sociais abordados?

Q1																						
Iniciativas	Problemas sociais	N º in ic ia ti v as	Dis cri min açã o / Igu alda de	R a c i s m o	D iv er si da de	Aume nto da prática do futebo l / assistê ncia	Incl usã o soci al / Inte graçã o	Des env olvi me nto Soc ial	Segu rança / Preve nção da violê ncia	To ler ân cia / Diá logo	Saúde / Nutriçã o / Terapia / Prevenç ão de doenças	Educ ação/ Form ação / Inves tigaç ão	Integri dade / Direit os human os / Fair Play	Su st en ta bil ida de	A m b i e n t e	A ce ss ibi lida de	Prom oção da paz e Reco ncili ação	Legis lação des por tiva	S ol ida rie da de	Em igra ção / Refu gi ado s	Servi ços comu nitári os / Empr egabi lidade	
Breaking the Glass Ceiling seminar	Discriminação	1	1																			
Respect Diversity Conference	Racismo, Diversidade e Discriminação	1	1	1	1																	
Street Soccer, Women's World United, IFA NI Masters programme (formerly the IFA Veterans Development Programme), Futsal development programme, Value-based coach education, Supporter Dialogue	Participação no futebol (mulheres e veteranos), inclusão e desenvolvimento social, saúde e Educação	6	2	1	1	3	2	1		2	1	2										
Kick it Out Israel (KIO Israel)	Tolerância e diversidade	1	1	1	1					1												
100% Football Campaign	Segurança e Integridade	1							1				1									
Vienna meets Balkan	Inclusão social, Racismo, Discriminação, Diálogo	1	1	1			1			1												
FARE Network - Football people action weeks, Fare's Eastern Europe Development Project, Time for Action, The glass Ceiling in European Football, Ethnic Minorities in Coaching in Elite Level Football, Fare2015 conference, Football vs Homophobia,	Inclusão social, Racismo, Discriminação	7	7	7	7	3	7		1	7		3										

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

Observer scheme																				
NEVER AGAIN association	Discriminação, tolerância, educação	1	1						1		1									
EAFF - Congresso da Fundação, um jogo de demonstração na fan zone da final da UEFA Europa League na Polónia e do festival da UEFA Champions em Berlim	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1	1	1	1														
European Deaf Futsal Championships	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1	1	1	1														
Football for All Abilities – Powerchair	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1	1	1	1														
Football for All Abilities - Futebol para cegos	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1	1	1	1														
Football for All Abilities - Paralisia Cerebral	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1	1	1	1														
Football for All Abilities - Problemas intelectuais	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1	1	1	1														
Homeless World Cup	Sustentabilidade, inclusão social	1				1														
Disability access officer (DAO), CAFE Week of Action – Total Football, Total Access e Access for All – UEFA and CAFE Good Practice Guide to Creating an Accessible Stadium and Matchday Experience	Acessibilidade, inclusão social, aumento da assistência	3				3			3						3		3			
Seize your Power Campaign, Earth hour e Green Climate Fund	Meio ambiente, energias renováveis e sustentabilidade	3											3	3				2		
Alize Camseki wind farm e Samsun landfill	Meio ambiente, energias renováveis e sustentabilidade	2											2	2				2		1
World Heart Day, Healthy Stadia, Eat for goals!	Saúde, nutrição, promoção da atividade	3			1					3										

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

	física, controlo do tabaco																			
Open Fun football Schools (OFFS) e Sport+ School + Police (SPP)	Diálogo, paz, inclusão social e reconciliação	2				2			2						2					2
European Football Fans congress, second fan shirt campaign, Respect fan culture, Sport and Rights Alliance (SRA)	Tolerância, diálogo, legislação desportiva, prevenção da violência, Refugiados, solidariedade, anticorrupção, ambiente, direitos humanos, paz	4		4	4	1		4	4			4		1	1	3	1	1		
Supporters Direct Europe (SD Europe)	Fair-play, legislação desportiva, diálogo, poder social do futebol, sustentabilidade económica	1			1		1	1	1		1	1	1			1				
‘1-0 für ein Willkommen’ (1-0 for a welcome)	Solidariedade, integração, emigração, refugiados, aumento da prática	1			1	1			1								1	1		
Good Old Days, Football Memories	Saúde (Alzheimer), inclusão social, integração, terapia	2				2				2										2
Euro-Sportring Football tournaments	Respeito, Racismo, Discriminação, Aumento da prática	1	1	1	1															
Sport for Development	Aumento da prática, emprego, formação, Saúde, prevenção da SIDA, Serviços comunitários	1			1					2	1									1
We Care About you	Discriminação	1	1																	
I Care About my health	Saúde, atividade física	1			1					1										
Charity runs	Solidariedade	1							1								1			

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

Captains of change	Discriminação, diversidade	1		1	1																	
UEFA Women in football Leadership Programme	Discriminação, igualdade de género	1		2																		
UEFA Certificate in Football Management	Formação, Educação	1										1										
UEFA Research Grant Programme	Formação, Educação, investigação	1										2										
The Executive Master in European Sport Governance (MESGO)	Formação, Educação	1										1										
Nº TOTAL INICIATIVAS		5 7																				
TOTAL POR INICIATIVA				25	1 2	2 1	22	26	2	7	22	10	12	6	6	6	3	3	7	7	2	6
PERCENTAGEM POR INICIATIVA				44 %	2 1 %	3 7 %	39%	46 %	4%	12%	39 %	18%	21%	11%	11 %	1 1 %	5 %	12%	12 %	1 2 %	4%	11%

Tabela 5 – Outputs da análise da Q2 do MAD: quais as parcerias estabelecidas?

Q2													
Iniciativas	Tipo de organização	Nº iniciativas	Organização não governamental (ONG)	Federações Desportivas	Federações não Desportivas	Instituições universitárias	Instituições de solidariedade	Instituições desportivas	Instituições governamentais	Fundações	Iniciativas Internas	Fundo de Solidariedade	
Breaking the Glass Ceiling seminar	ONG e Federação desportiva	1	1	1									
Respect Diversity Conference	ONG e Federação desportiva	1	1	1									
Street Soccer, Women's World United, IFA NI Masters programme (formerly the IFA Veterans Development Programme), Futsal development programme, Value-based coach education, Supporter Dialogue	Federação desportiva	6		6									
Kick it Out Israel (KIO Israel)	Federação desportiva, Fundo de apoio	1		1								1	
100% Football Campaign	Federação desportiva	1		1									
Vienna meets Balkan	ONG e Federação desportiva	1	1	1									
FARE Network - Football people action weeks, Fare's Eastern Europe Development Project, Time for Action, The glass Ceiling in European Football, Ethnic Minorities in Coaching in Elite Level Football, Fare2015 conference, Football vs Homophobia, Observer scheme	ONG	7	7										
NEVER AGAIN association	ONG	1	1										
EAFF - Congresso da Fundação, um jogo de demonstração na fan zone da final da UEFA Europa League na Polónia e do festival da UEFA Champions	Federação desportiva	1		1									

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

em Berlim													
European Deaf Futsal Championships	NGO desportiva	1	1										
Football for All Abilities - Powerchair	Federação desportiva	1		1									
Football for All Abilities - Futebol para cegos	Federação desportiva	1		1									
Football for All Abilities - Paralisia Cerebral	Federação desportiva	1		1									
Football for All Abilities - Problemas intelectuais	NGO desportiva	1		1									
Homeless World Cup	Instituição de Solidariedade	1					1						
Disability access officer (DAO), CAFE Week of Action – Total Football, Total Access e Access for All – UEFA and CAFE Good Practice Guide to Creating an Accessible Stadium and Matchday Experience	NGO desportiva	3	1										
Seize your Power Campaign, Earth hour e Green Climate Fund	ONG	3	1										
Alize Camseki wind farm e Samsun landfill	ONG	2	1										
World Heart Day, Healthy Stadia, Eat for goals!	Federação ND	3			1								
Open Fun Football Schools (OFFS) e Sport+ School + Police (SPP)	ONG	2	1										
European Football Fans congress, second fan shirt campaign, Respect fan culture, Sport and Rights Alliance (SRA)	ONG	4	1										
Supporters Direct Europe (SD Europe)	ONG	1	1										
‘1-0 für ein Willkommen’ (1-0 for a welcome)	Fundação, Governo e Federação desportiva	1		1					1	1			
Good Old Days, Football Memories	Federação desportiva	2											
Euro-Sportring Football tournaments	ONG	1	1										
Sport for Development	Federação desportiva e clube desportivo	1	1			1							
We Care About you	Iniciativas Internas	1									1		

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

I Care About my health	Iniciativas Internas	1									1	
Charity runs	Iniciativas Internas, NGO	1	1								1	
Captains of change	Iniciativas Internas	1									1	
UEFA Women in football Leadership Programme	Iniciativas Internas	1									1	
UEFA Certificate in Football Management	Iniciativas Internas, Federações desportivas	1		1							1	
UEFA Research Grant Programme	Iniciativas Internas	1									1	
The Executive Master in European Sport Governance (MESGO)	Iniciativas Internas, Instituições desportivas, universidades	1				1			1		1	
Nº TOTAL INICIATIVAS		57										
TOTAL POR INICIATIVA			21	18	1	2	1	1	1	1	8	1
PERCENTAGEM POR INICIATIVA			37%	32%	2%	4%	2%	2%	2%	2%	14%	2%

Tabela 6 - Outputs da análise da Q3 do MAD: quais os impactos dos programas/ ações?

Q3																									
Iniciativas	Metas	Nº iniciativas	Delegados	Participantes	Participantes	Crianças	Participantes	Assistentes	Jogos	Voluntários	Membrados	Grupos / Organizações	Associações de Futebol	Clubes / Equipas	Material Distribuído	Atividades	Treinadores	Número de downloads / visualizações	Seguidores	Publicações, Broadcasts e Artigos Média	Ligas	Árbitros, Assistentes e Classificadores	Dinheiro distribuído	Redução de gases efeito estufa (toneladas)	
Breaking the Glass Ceiling seminar	Seminário	1																							
Respect Diversity Conference	Mais de 200 delegados	1	200																						
Street Soccer, Women's World United, IFA NI Masters programme (formerly the IFA Veterans Development Programme), Futsal development programme, Value-based coach education, Supporter Dialogue	166 homens e 58 mulheres	6		166	492		158																		
Kick it Out Israel (KIO Israel)	Um jogo, uma equipa de futebol, evento, baixar para 15-20 o número de incidentes na Primeira liga Israelita	1							31	30															
100% Football Campaign	Representantes dos Clubes, adeptos, políticos	1	20								1														
Vienna meets Balkan	172 crianças, 14 workshops, 15 atividades, 20 treinadores, 2000	1		20		37	17					36		18	2000	39	20								

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

[illegible]

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

	treinadores, 50 países, 37 seminários, 28 associações nacionais e 90 clubes				070	070											7								
Homeless World Cup	74 organizações parceiras, 54 seleções nacionais, 100000 assistentes, 350 jogos, 8 dias	1				80280		100000					54	54				400000	300000						
Disability access officer (DAO), CAFE Week of Action – Total Football, Total Access e Access for All – UEFA and CAFE Good Practice Guide to Creating an Accessible Stadium and Matchday Experience	36 estádios tornados acessíveis, 28 clubes formados, 3 sistemas de áudio-descrição, 44 novos estádios construídos de acordo com o guia de boas práticas, formação a 8 clubes e 75 pessoas, 4 embaixadores, 15 encontros entre os clubes e os DSGs (disabled supporters group)	3				75									28	3	23								
Seize your Power Campaign, Earth hour e Green Climate Fund	Juntou mais de 1500 organização, 2800 eventos em 166 países e 20 bilhões de dólares para reduzir o uso de energias poluentes	3									10	1500	166				2800							1878990000	
Alize Camseki wind farm e Samsun landfill	Redução de 133293 toneladas de gases de efeito-estufa, compensação de 24648 toneladas de 59627 voos realizados pelo Staff da UEFA	2																							24648
World Heart Day, Healthy Stadia, Eat for goals!	25200 downloads da app Eat for goals, 5 associações nacionais a promover o dia internacional do coração, 2 avaliações aos estádios das finais das competições de clubes	3										5		5				25200							
Open Fun Football Schools (OFFS) e Sport+ School + Police (SPP)	257 voluntários e 22 países compareceram ao CCPA International Council meeting, 30161 participantes, 1200 acordos de parceria com intervenientes locais	2			600	14273	25486	11213				1200	22			1		1834							
European Football Fans congress,	20 eventos, 80 grupos de fãs, 5 países	4										80	1				40	3000						80	

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

second fan shirt campaign, Respect fan culture, Sport and Rights Alliance (SRA)	apoiados, 3000 utilizadores na app, 12 iniciativas, 8 comités/grupos/departamentos de governação/corpos governativos do futebol em trabalho												0									00
Supporters Direct Europe (SD Europe)	11 ONG's, 13 países, 10 eventos de training, 7 workshops, 4 grupos de trabalho e 4 reuniões	1									4	11	13			25						
'1-0 für ein Willkommen' (1-0 for a welcome)	500000€ a 1400 clubes	1												14000								50000
Good Old Days, Football Memories		2																				
Euro-Sportring Football tournaments	em 12 países europeus, mais de 8000 equipas e mais de 30 países participaram. Distribuição material "UEFA Respect" e "No to Racism"	1											30	6046	125509							
Sport for Development	2000 crianças, 6940 horas de serviço comunitário	1				300000	20000							1811								
We Care About you	Integridade, Educação e Antidoping	1		1100	3143			227						720	22250		5500			230		
I Care About my health		1																				
Charity runs		1																				12600
Captains of change	1 edição, 15 participantes, 13 Associações nacionais	1				15							13			1						
UEFA Women in football Leadership Programme	3 edições, 69 participantes, 41 federações	1				69							41			3						
UEFA Certificate in Football Management	10 edições, 272 participantes, 45 federações	1				272							45			10						

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

UEFA Research Grant Programme	5 edições, 30 bolsas	1																5								1	
The Executive Master in European Sport Governance (MESGO)	2 edições, 37 participantes, 22 federações	1				37								22				2									
Nº TOTAL INICIATIVAS		57	Delegados	Atletas	Participantes	Participantes	Participantes	Participantes	Assistentes	Jogos observados	Voluntários	Membrados	Grupos / Organizações	Países	Associações de Futebol	Clubes / Equipas	Material Distribuído	Atividades e Eventos	Treinadores	Número de downloads / visualizações	Seguidores	Publicações, Broadcasts e Artigos Média	Ligas	Árbitros, Assistentes e Classificadores	Distrito	Redução de gases de efeito estufa	
TOTAL POR INICIATIVA			2200	139900	149932	1146532	2240	11611	100000	258	30	15	2892	488	54	10175	199856	6013	9281	437781	3007050	207	5	256	1878998061	24648	

Participantes por sexo		Percentagem obtida num total de 26543 participantes identificados	Sexo Masculino	Sexo Feminino					
2%		26543	14932	11611					
			Sexo Masculino	Sexo Feminino					
1146532	Percentagem	26543	56,26%	43,74%					
Participantes por tipo		Números obtidos num total de 26393 participantes identificados quanto ao tipo	Atletas	Crianças	Treinadores	Árbitros, Assistentes e Classificadores	Delegados	Voluntários	
2%		26393	22924	2240	928	256	220	30	

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

		Números obtidos num total de 1229 participantes identificados quanto ao tipo	Atletas	Crianças	Treinadores	Árbitros, Assistentes e Classificadores	Delegados	Voluntários	Mem bros do gover no
	Percentagem	26393	87%	8%	4%	1%	1%	0%	15
									Mem bros do gover no
									0%
Participantes coletivos: Tipos de organizações		Números obtidos num total de 13340 organizações identificadas quanto ao tipo	Clubes / Equipas	Grupos / Organizações	Associações de Futebol	Ligas			
1%		13126	10175	2892	54	5			
		Números obtidos num total de 13340 organizações identificadas quanto ao tipo	Clubes / Equipas	Grupos / Organizações	Associações de Futebol	Ligas			
	Percentagem	13126	76%	22%	0%	0%			

Tabela 7 - Outputs da análise da Q4 do MAD: quais os meios privilegiados para veicular as ações/ programas de responsabilidade social?

Q4																			
Iniciativas	Meios de veiculação	Nº iniciativas	Seminários	Conferências	Cursos e programas educativos e/ou Práticos	Comitês	Conferências	Mesas redondas	Encontros e Festivais	Workshops	Mídia / Redes sociais	Publicações / Relatórios / Brochuras	Campeonatos / Torneios	Distribuição de material	Movimentos / Marchas	Doativos / Prémios	Jogos de demonstração ou demonstrações em jogos Oficiais	Stakeholders UEFA	Comunicação às organizações desportivas europeias
Breaking the Glass Ceiling seminar	Seminário Internacional	1	1																
Respect Diversity Conference	Conferência Internacional	1			1														
Street Soccer, Women's World United, IFA NI Masters programme (formerly the IFA Veterans Development Programme), Futsal development programme, Value-based coach education, Supporter Dialogue	Programas educativos e práticos, Congresso anual Internacional de Adeptos.	6			4	1			1								4		
Kick it Out Israel (KIO Israel)	Ações Locais	1							1		2					2	2		
100% Football Campaign	Mesas redondas locais	1						1											
Vienna meets Balkan	Encontro de jovens, Workshops e seminários locais.	1	1						1	1									
FARE Network - Football people action weeks, Fare's Eastern Europe Development Project, Time for Action, The glass Ceiling in European Football, Ethnic Minorities in Coaching in Elite Level	Mesas redondas locais, encontros, relatórios e publicações,	7		1				1	1		7	3					3		

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

Football, Fare2015 conference, Football vs Homophobia, Observer scheme	conferências internacionais																		
NEVER AGAIN association	Mensagens, publicações e comunicações nas redes sociais, livros, workshops, festivais, eventos, brochuras e posters.	1						1	1	1	1								
EAFF - Congresso da Fundação, um jogo de demonstração na fan zone da final da UEFA Europa League na Polónia e do festival da UEFA Champions em Berlim	Jogos demonstrativos e Congresso internacional	1					1			1		1					1		
European Deaf Futsal Championships	Torneio europeu e Liga dos Campeões	1								1		1					1		
Football for All Abilities - Powerchair	Distribuição de material, promoção local, sessões de treino, cursos técnicos	1			1					1			1				1		
Football for All Abilities - Futebol para cegos	Torneios, seminários internacionais, jogos de demonstração, campos de treino	1	1							1		1					1		
Football for All Abilities - Paralisia Cerebral	Comités, torneios, workshops, cursos educativos, programas de desenvolvimento	1			1	1			1	1		1							
Football for All Abilities - Problemas intelectuais	Diversidade, inclusão social, igualdade e aumento da prática	1	1		1	1	1												
Homeless World Cup	Campeonatos internacionais, publicações nos media, vídeos, programas internacionais	1			1				1	1	1	1					1		
Disability access officer (DAO), CAFE Week of Action – Total Football, Total Access e Access for	Encontro anual, Criação de um	3			3				1		3	2					2		

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

All – UEFA and CAFE Good Practice Guide to Creating an Accessible Stadium and Matchday Experience	manual de boas práticas, aconselhamento à UEFA																		
Seize your Power Campaign, Earth hour e Green Climate Fund	Marchas, donativos, vídeos, aconselhamento político	3								3	3			1	2				
Alize Camseki wind farm e Samsun landfill	Movimentos e marchas coletivas, projetos e donativos locais	2			1					2	2			1					
World Heart Day, Healthy Stadia, Eat for goals!	Publicações, campanhas media, eventos, livros, estudos, promoção do dia Internacional do Coração	3			3					3	3			2		3			
Open Fun Football Schools (OFFS) e Sport+ School + Police (SPP)	Programas educativos locais, Encontro internacional, Música e vídeo, Livros, folhetos e Planos de leitura	2			2			2		2	2								
European Football Fans congress, second fan shirt campaign, Respect fan culture, Sport and Rights Alliance (SRA)	Campanhas de solidariedade, redes sociais, manuais, comités	4			2	2				2					2				
Supporters Direct Europe (SD Europe)	Workshops, redes sociais, mesas redondas, conferências, criação de grupos, elaboração de recomendações	1		1				1	1	1	1	1							
‘1-0 für ein Willkommen’ (1-0 for a welcome)	Media e programas desportivos	1			1					1									
Good Old Days, Football Memories	Media e programas comunitários	2			2			2											

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA

Euro-Sportring Football tournaments	Distribuição de material, torneios desportivos, foto galeria nas redes sociais	1									1	1	1	1					
Sport for Development	Atividades comunitárias, ações de formação, atividades desportivas	1			1				1		1	1	1						
We Care About you	Distribuição de material, torneios desportivos, foto galeria nas redes sociais	1									1		1	1					
I Care About my health	Staff	1																1	
Charity runs	Staff	1																1	
Captains of change	Staff	1																1	
UEFA Women in football Leadership Programme	Organizações do futebol	1																1	1
UEFA Certificate in Football Management	Organizações do futebol	1																1	1
UEFA Research Grant Programme		1									1	1							
The Executive Master in European Sport Governance (MESGO)	Redes sociais	1			1						1	1							
Nº TOTAL INICIATIVAS		57																	
TOTAL POR INICIATIVA			4	2	25	4	3	5	11	5	38	22	7	3	4	6	19	5	2
PERCENTAGEM POR INICIATIVA			7 %	4 %	44%	7 %	5 %	9 %	19 %	9 %	67 %	39%	12%	5%	7%	11 %	33%	9 %	4%

ANEXOS

ANEXO I – CONTRATO PROGRAMA DE ESTÁGIO DE INVESTIGAÇÃO



Internship Agreement

Faculty of Physical Education and Sport
Master's degree in Sociology of Sport, Organization and Development

CURRICULAR INTERNSHIP AGREEMENT - 2nd year

Academic year: 2014/2015

I. TRAINEE IDENTIFICATION / TUTORIAL SUPERVISOR

Trainee Name: Patrícia Henrique

Tel.: +351 911084745

E-mail: patriciahenrique6@gmail.com

Supervisor Name: Salomé Marivoet

Tel.: +351 918707246

E-mail: smarivoet@sapo.pt

II. IDENTIFICATION OF THE EMPLOYER INSTITUTION / INSTITUTIONAL SUPERVISOR

Institution: UEFA

Local of the Internship: Nyon (Switzerland)

Address : Rte de Genève 46

Postal Code : CH-1260 Nyon 2

Tel.: +41 (0)848 00 27 27

E-mail: fsr@uefa.ch

Institutional Supervisor: Patrick Gasser

Tel.: +41 22 707 2764

E-mail: Patrick.Gasser@uefa.ch

Institutional Supervisor: Iris Hugo-Bouvier

Tel.: +41 22 707 2802

E-mail: Iris.Hugo-Bouvier@uefa.ch

III. TRAINEESHIP DURATION

Internship period: from 02/March/2014 to 3/July/2015.

Hour Load: 560 horas

Timetable: 9.00 to 18.00

Avenida da Universidade, 270
1749-015 Lisboa - Portugal
Telefone: 21 751 55 80
Fax: 21 757 70 05
e-mail: informacoes@ulh-lusofona.pt
www.lusofona.pt



Internship Agreement

IV. MAIN OBJECTIVES OF THE INTERNSHIP

The Curriculum Internship of the Master's degree in Sociology of Sport, Organization and Development aims to continue the training of postgraduate students in professional environment, taking into account in particular:

- i. The needs of the host institutions through the integration and participation of trainees in ongoing projects or regular activities;
- ii. The consolidation of knowledge acquired previously, which enable the development of studies that involve research methodologies;
- iii. The deepening of knowledge in problematic areas of intervention or analysis universes of interest to students;
- iv. The development of sport and the contribution in achieving the goals or mission of the host institutions.

V. Specific trainee objectives

Subject areas: Football and Social responsibility (Football for all abilities, Respect, Anti-discrimination, disability, health, environment, Donations).

1. Clarification and precision of concepts related to the UEFA approach to social responsibility, its guidelines and major projects and partners.
2. Develop or monitoring studies entailing research methods.
3. To adapt to the daily demands of the workplace e defined by the supervisor of the training course.
4. Learning Objectives:
 - 4.1. Develop communication and organization skills:
 - 4.1.1. Be exposed to technology and innovations;
 - 4.1.2. Have contact with a vibrant working culture, characterized by multiculturalism;
 - 4.1.3. Forging and developing relations with the staff and directly with stakeholders (e.g. the member associations, clubs or associations).

A. do Campo Grande, 376
1749-024 Lisboa - Portugal
Telephone: 21 751 45 00
Fax: 21 757 70 00
e-mail: informacoes@ulusofona.pt
www.ulusofona.pt



Internship Agreement

- 4.2. Develop learning skills of documentary treatment, project formulation and analysis; as well as the use of diverse research methods:
- 4.2.1. Improve the ability to determine data and information collection and analysis approach according to the desired objectives;
- 4.2.2. Consolidation of the capacity to create and interpret instruments and forms of information, knowledge and awareness dissemination;
- 4.3. Maximise my football-related experience with exciting opportunities, rewarding experiences, daily challenges and the opportunity to promote, protect, develop and make a difference for the overall well-being of the European game.

VI. RESPONSIBILITIES AND COMPETENCIES

Trainee responsibilities:

- To integrate the normal operation of the service and to understand the structure and organization of the institution and its implementation in projects or actions of the institution;
- To Develop it's activity according to the specific objectives and respective stages of work agreed, according to the implemented schedule of activities in the Annex;
- Articulate it's professional activity with institutional advisor and the advisor tutorial;
- Respect the ethic and deontological principles in the exercise of its activity;
- Perform a professional practice experience that provides the development of sport in the internship area of intervention;
- Develop the Final Internship Report within the set deadlines.

Institucional supervisor responsibilities

- Framing and integrate the trainee in the respective institution (department, service and team);

Via: Campo Grande, 576
1749-024 Lisbon - Portugal
Edifício: 1º 251 44 00
Tlx: 11 257 70 64
e-mail: informacao@ulsfona.pt
www.ulsfona.pt



Internship Agreement

- Provide the means for carrying out the studies or projects defined in the Specific Objectives;
- To facilitate the participation of the trainee in the agreed regular activities, so as to provide a better understanding of the institution and the practical work experience;
- Collaborate in the preparation of the Final Internship Report and coordination of the defined activities;
- To issue an opinion on the Final Internship Report before oral hearings;
- Integrate the constitution of the jury that will evaluate and oral discussion of the Final Internship Report (not possible in Erasmus + programme).

Tutorial supervisor responsibilities:

- Establish contact with the training camp and the institutional advisor, in order to assess the possibilities of activity to be undertaken under the traineeship, and collaborate in the preparation of the Internship Program;
- Schedule periodical meetings of tutorial guideless with the trainee;
- Advise and monitor mobilized methodologies for studies or defined projects;
- Provide feedback on issues related to the problems or areas of intervention and professional attitudes and values;
- To issue an opinion on the Final Internship Report before the discussion;
- Integrate the constitution of the jury that will evaluate and orally discuss the Final Internship Report.



Internship Agreement

VII. WORK STAGES

1st PHASE

1. Become familiar with the organization, work culture, policies, regulations, facilities and other employees.
2. Define and understand the organization's and department's mission and goals, my role and regular and main tasks;
3. Definition of studies, projects and/or activities to be carried out or integrate and its respective framework.

2nd PHASE

1. Conception of the project and implementation of the study set in 1st Stage:
 - a) Set objectives;
 - b) Identify the Target Population;
 - c) Evaluation of resources (human, material and documental) related to the studies to be carried out
 - d) Define partnerships;
 - e) Delineate methods to collect and analyze data and information;
 - f) Develop data collection instruments;
 - g) Draw project timeline.
2. Involvement in studies, ongoing projects and/or regular UEFA activities defined in the 1st phase.

3rd PHASE

1. Collect and analyze data;
2. Development of the studies, ongoing projects and/or regular UEFA activities defined by the previous phases.

4th PHASE

1. Draft conclusion and recommendations of the studies developed;
2. Continuation and conclusion of the studies, ongoing projects and/or regular UEFA activities initially defined.

Av. do Campo Grande 176
1725-011 Lisboa - Portugal
Telefone: 21 351 45 00
Fax: 21 351 30 00
e-mail: informacoes@ulusofona.pt
www.ulusofona.pt

Patrícia Alexandra Louro Henrique
Futebol e Responsabilidade Social - O Caso da Estratégia da UEFA



Internship Agreement

Signatures:

The Trainee

Patrícia Henrique

(Patrícia Henrique)

Institutional supervisor:

Patrick Gasser

(Patrick Gasser)

Tutorial supervisor:

Dra. Salomé Marivoet

(Dra. Salomé Marivoet)

21. 10 of 2015

Av. do Campo Grande, 376
1749-024 Lisboa - Portugal
Telefone: 21 751 55 00
Fax: 21 757 36 36
e-mail: informacoes@ulusofona.pt
www.ulusofona.pt

7



Internship Agreement

ANNEX: PROJECT TIMELINE

Tasks, projects and events	March				April				May				June				July			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Months and Weeks																				
Familiarization with the organization, work culture, policies, regulations, facilities, other employees and work team	X	X	X	X	X	X														
Read key documents and getting to know ongoing projects and/or regular activities of UEFA.																				
Annual Supporters Meeting		X	16																	
Research: Epilepsy and football																				
UEFA Europa League Final Warsaw 2015 – Deprived Children (TPD Legnica)				X	X	X	X	X	X	X	X	27								
Football and Social Responsibility Partners Workshop			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	24					
Fair Play and Social Responsibility Committee					X	X	X	X												
Executive Committee														X	X	X				
UEFA Research Grant Programme									X	X	X	18								
Final Internship Report								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Av. da Cunha Lima, 176
1100-044, Lisboa, Portugal
Tel: +351 21 751 55 00
Fax: +351 21 751 55 00
e-mail: informacao@ulsd.pt
www.lusofona.pt

**ANEXO II – FEDERAÇÕES MEMBRO. *ADAPTADO DE
UEFA.ORG.***

	Albânia Federação de Futebol da Albânia		Alemanha Federação Alemã de Futebol		Andorra Federação de Futebol de Andorra
	ARJM Federação de Futebol da Antiga República Jugoslava da Macedónia		Arménia Federação de Futebol da Arménia		Áustria Federação Austríaca de Futebol
	Azerbaijão Federação de Futebol do Azerbaijão		Bélgica Federação de Futebol da Bélgica		Bielorrússia Federação de Futebol da Bielorrússia
	Bósnia-Herzegovina Federação de Futebol da Bósnia e Herzegovina		Bulgária Federação de Futebol da Bulgária		Cazaquistão Federação de Futebol do Cazaquistão
	Chipre Federação de Futebol de Chipre		Croácia Federação de Futebol da Croácia		Dinamarca Federação Dinamarquesa de Futebol
	Escócia Federação Escocesa de Futebol		Eslováquia Federação de Futebol da Eslováquia		Eslovénia Federação de Futebol da Eslovénia
	Espanha Federação Espanhola de Futebol		Estónia Federação de Futebol da Estónia		Finlândia Federação de Futebol da Finlândia
	França Federação Francesa de Futebol		Geórgia Federação de Futebol da Geórgia		Gibraltar Gibraltar Football Association
	Grécia Federação de Futebol da Grécia		Holanda Federação Holandesa de Futebol		Hungria Federação de Futebol da Hungria
	Ilhas Faroé Federação de Futebol das Ilhas Faroé		Inglaterra Federação Inglesa de Futebol		Irlanda do Norte Federação Irlandesa de Futebol
	Islândia Federação de Futebol da Islândia		Israel Federação de Futebol de Israel		Itália Federação Italiana de Futebol
	Letónia Federação de Futebol da Letónia		Liechtenstein Federação de Futebol do Liechtenstein		Lituânia Federação de Futebol da Lituânia
	Luxemburgo Federação de Futebol do Luxemburgo		Malta Federação de Futebol de Malta		Montenegro Federação de Futebol do Montenegro
	Noruega Federação Norueguesa de Futebol		País de Gales Federação de Futebol do País de Gales		Polónia Federação de Futebol da Polónia
	Portugal Federação Portuguesa de Futebol		Rep. Checa Federação de Futebol da República Checa		República da Irlanda Federação de Futebol da Irlanda
	República da Moldávia Federação de Futebol da Moldávia		Roménia Federação Romena de Futebol		Rússia Federação Russa de Futebol
	San Marino Federação de Futebol de San Marino		Sérvia Federação de Futebol da Sérvia		Suécia Federação Sueca de Futebol
	Suíça Federação Suíça de Futebol		Turquia Federação de Futebol da Turquia		Ucrânia Federação de Futebol da Ucrânia

ANEXO III – ONZE VALORES-CHAVE DA UEFA

11 VALORES-CHAVE

1 - Futebol em primeiro lugar

- O futebol é o elemento central.

2 - Estrutura piramidal e subsidiariedade

- A defesa da Estrutura piramidal do futebol, que reflecte a autonomia do desporto, e a defesa pelo respeito do princípio de subsidiariedade.

3 - Unidade e liderança

- A promessa de uma liderança forte e não autoritária, que exige com que a UEFA opere em consenso com todos os intervenientes.

4 - Boa governação e autonomia

- O compromisso com a boa governação - abertura, democracia, transparência e responsabilidade -, assegurando a autonomia das estruturas desportivas.

5 - Futebol de formação e solidariedade

- A salvaguarda das “raízes” do futebol (preservação da identidades locais, regionais e nacionais do jogo) e práticas de solidariedade contínuas para proteger.

6 - Protecção aos jovens e educação

- Assegurar o futuro da modalidade, assegurando transmissão dos benefícios alargados que o jogo traz à sociedade, especialmente através da protecção e educação de jovens e crianças.

7 - Integridade desportiva e apostas

- A preservação do verdadeiro espírito do jogo e a luta contra fenómenos negativos como as apostas ilegais, a corrupção, a combinação de resultados, entre outros.

8 - Equidade financeira e regularidade de competições

- O apoio ao "fair play" dentro e fora do terreno de jogo, exigindo equidade financeira como meio para proteger as competições desportivas e os próprios clubes, ou seja, os clubes são obrigados a operar de forma transparente, responsável e a procurar o seu desenvolvimento de uma forma sustentável e com os recursos que geram.

9 - Selecções e clubes

- O empenho em assegurar o equilíbrio entre o futebol de selecções e de clubes, elementos complementares e vitais do futebol, já que o desenvolvimento do jogo a nível nacional, europeu e mundial depende disso.

10 - Respeito

- A divulgação do termo Respeito enquanto um valor-chave transversal, aplicável em todos os domínios do futebol (respeito pelo jogo, integridade, diversidade, dignidade, saúde dos jogadores, regras, árbitros, adversários e adeptos) e da mensagem clara: tolerância zero para com o racismo, violência e *doping*.

11 - Modelo desportivo europeu e especificidade do desporto

- A defesa da especificidade do desporto e o compromisso com o modelo desportivo europeu, que se caracteriza pela promoção e despromoção, pelo princípio da solidariedade, bem como das competições abertas e oportunidade para todos.

ANEXO IV – CARTA DE RECOMENDAÇÃO



Subject: Recommendation letter

Date: 21 October 2015

Dear Sir/Madam,

Patrícia Henrique was an intern in the UEFA Football and Social Responsibility unit for four months, from March to June 2015. Patrícia fulfilled the tasks she was entrusted with to our complete satisfaction and was a reliable and helpful contributor to several projects during her time with us.

After a brief introductory period Patrícia was tasked with analysing and evaluating studies of football-related social responsibility projects and their implementation.

Patrícia also discovered multiple administrative tasks that needed to be performed and took charge of them. She revised documents, handled correspondence and helped with several aspects of event management, such as updating databases and budgets for workshops and meetings, sending invitations, booking flights and writing up action lists.

Patrícia embraced and adhered to the view that social responsibility in football is a systems approach that strives to promote sustainable development in all aspects of the game in cooperation with its key stakeholders.

We wish her every success with her master's degree and highly recommend her to any future employer.

Yours faithfully,

UEFA

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Patrick Gasser', written over the UEFA logo.

Patrick Gasser
Senior Manager
Football and Social Responsibility

WE CARE ABOUT FOOTBALL

UEFA House, 10, Gasse des Sabots, 1024 Nyon 2, Switzerland
Tel: +41 (0) 22 319 1211, Fax: +41 (0) 22 319 1221, UEFA.com

**ANEXO V – FOTOGRAFIAS DAS ATIVIDADES REALIZADAS
DURANTE O ESTÁGIO NA UEFA**



Figura 1 - Sociedade de Amigos das Crianças de Legnica (*Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Legnica*) na final da UEFA Europa League 2015 em Varsóvia (Polónia).



Figura 2 - *Football and Social Responsibility Partners Workshop, 2015.*



Figura 3 - FC UEFA Ladies em Winkel Horw, Suíça, 2015.

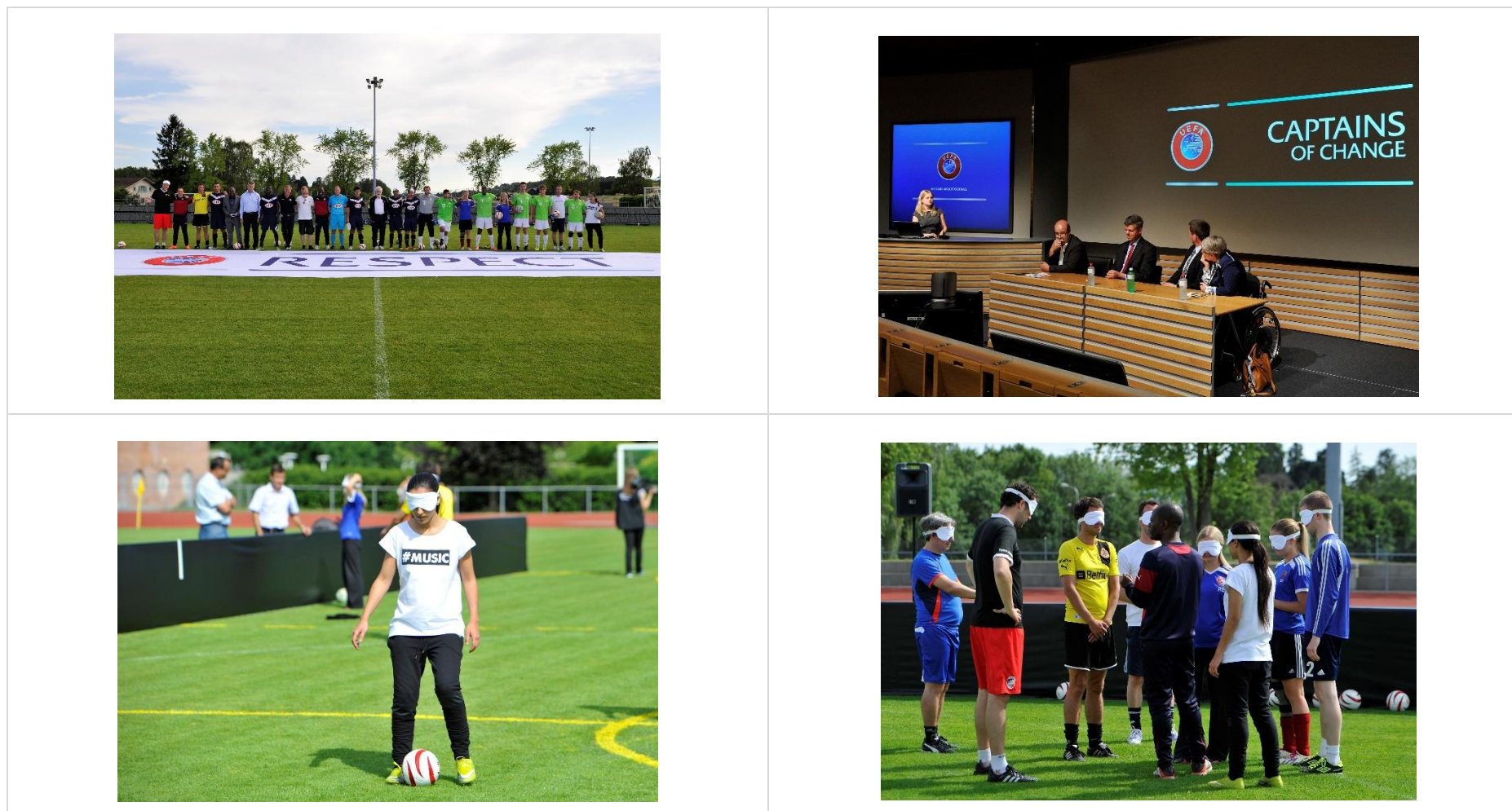


Figura 4—Programa “*Captains of Change*”, dia do futebol para cegos, sede da UEFA e Complexo Colovray, 2015.