



**PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE TREINADORES PORTUGUESES  
POR GESTORES DE CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL: UM ESTUDO  
QUALITATIVO**

Thiago Rodrigues Moreira

Porto, 2024



**PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE TREINADORES PORTUGUESES  
POR GESTORES DE CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL: UM ESTUDO  
QUALITATIVO**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

**Orientador(a):** Professor Doutor Pedro Humberto Araújo Teques

Thiago Rodrigues Moreira

Porto, 2024

**Ficha de catalogação:** Moreira, T. R. (2024). *Processo de contratação de treinadores portugueses por gestores de clubes de futebol do Brasil: um estudo qualitativo*. Porto: T. Moreira. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

**Palavras-chave:** TREINADORES PORTUGUESES; RECRUTAMENTO DE TREINADORES; FUTEBOL BRASILEIRO; GESTORES.

## **AGRADECIMENTOS**

Existem diversas maneiras de começar um agradecimento. Entretanto, no meu caso, não há forma diferente de iniciar este texto sem citar as pessoas que mais me fortalecem e que eu mais amo.

Primeiro, dedico as minhas conquistas aos meus filhos Bernardo e Isabella, amores da minha vida e razões do meu viver. Vocês são os meus maiores orgulhos e a minha maior alegria! Ao meu pai, que, apesar de estarmos em continentes diferentes, sempre está no meu coração e me acompanhando diariamente. Ao meu filho canino Ragnar, que traz uma alegria e um amor imenso à nossa casa e faz com que nosso dia a dia seja mais leve.

Aos meus amigos de Mestrado que fizeram desta etapa inesquecível, em especial ao meu amigo Nunão que passou todos estes dias me dando boleia e ouvindo as minhas histórias de Porto até Vila do Conde; ao meu amigo Fábio, que veio para Portugal comigo e foi muito importante nesta nova fase; e a nossa delegada de turma Inês, que serve de exemplo nesta função e tanto nos auxiliou.

À FADEUP pelo acolhimento e oportunidade de ter feito parte deste curso; assim como ao meu orientador Pedro Teques que me auxiliou durante a composição deste artigo.

Por fim, dedico à duas pessoas especiais que merecem destaque. Duas mulheres que Deus me deu a honra de estarem na minha vida. Começo pela minha esposa Carol, minha fortaleza, mãe dos meus filhos e minha companheira de vida. Minha paixão e meu amor há tantos anos que já até perdemos a conta, e que está ao meu lado em todos os momentos, dos mais difíceis aos mais proveitosos. Para encerrar com chave de ouro, sem a menor dúvida devo destacar a minha mãe, meu amor desde antes de dar o meu primeiro suspiro. Sem o seu carinho, cuidado e

amor, talvez nem fosse possível estar completando esta etapa. Não tenho palavras possíveis para agradecer o que você fez e faz por mim e pela minha família. Não tenho nenhuma dúvida em dizer que tenho a melhor mãe do mundo.

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	II
<b>RESUMO</b> .....	VI
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>ABREVIATURAS E SÍMBOLOS</b> .....	VIII
<b>1. Introdução</b> .....	8
<b>2. Métodos</b> .....	10
<b>2.1. Participantes</b> .....	11
<b>2.2. Recolha de Dados</b> .....	12
<b>2.3. Análise de Dados</b> .....	13
<b>3. Resultados</b> .....	14
<b>3.1. Recrutamento</b> .....	15
<b>3.1.1. Seleção de treinador no Brasil</b> .....	16
<b>3.1.2. Processo de recrutamento</b> .....	16
<b>3.1.3. Contratar a meio da época desportiva</b> .....	17
<b>3.1.4. Execução da análise dos treinadores portugueses</b> .....	18
<b>3.1.5. Exigências do treinador português</b> .....	20
<b>3.1.6. Competências necessárias ao treinador português no Brasil</b> .....	21
<b>3.1.7. Acolhimento</b> .....	23
<b>3.2. Dimensão financeira</b> .....	24
<b>3.2.1. Condição financeira</b> .....	24
<b>3.2.2. Multa rescisória</b> .....	25
<b>3.2.3. Moeda</b> .....	26
<b>3.3. Motivos da contratação de um treinador português</b> .....	27
<b>3.3.1. Contratação pela nacionalidade</b> .....	27
<b>3.3.2. Língua e cultura</b> .....	28
<b>3.3.3. Perceção acerca dos treinadores portugueses</b> .....	29
<b>3.3.4. Treinadores brasileiros: nível abaixo e pouca produção acadêmica</b> .....	31
<b>3.3.5. Motivo da escolha do treinador português de ir para o Brasil, na visão dos gestores</b> .....	33
<b>3.4. Impacto e legado do treinador português no Brasil</b> .....	34

3.4.1. Impacto de Jorge Jesus e Abel Ferreira.....	34
3.4.2. Legado do treinador português no Brasil .....	35
4. Discussão .....	37
4.1. Limitações e Pesquisas Futuras .....	41
4.2. Implicações Práticas .....	42
5. Conclusões .....	43
Referências Bibliográficas .....	44

## RESUMO

O número de treinadores portugueses no futebol profissional brasileiro nunca foi tão elevado. Nos últimos seis anos, o Brasil tornou-se o segundo país a contratar mais treinadores portugueses. De 2019 até meados de setembro de 2024, 14 treinadores portugueses foram trabalhar em clubes de futebol da Série A do Campeonato Brasileiro. Na data deste estudo, a Série A do Campeonato Brasileiro possui quatro treinadores portugueses e, em 2023, alcançou o número de oito treinadores dentre os 20 clubes da competição. Neste sentido, observa-se uma mudança na orientação do recrutamento de treinadores no Brasil, assim como algumas mudanças neste intercâmbio cultural. Portanto, o propósito do presente estudo é explorar o motivo destas contratações; as formas como elas acontecem; o impacto deste movimento, e as mudanças internas do futebol brasileiro com estes profissionais e os seus legados. Para isto, 11 gestores de clubes de futebol do Brasil, com idade entre 40 e 73 anos (todos do sexo masculino), com experiência no recrutamento de treinadores portugueses, contribuíram para este estudo. As entrevistas foram realizadas de forma *online* com durações entre 24 minutos e 1 hora e 45 minutos, e após foram transcritas integralmente. A análise temática revelou quatro temas principais: recrutamento; questão financeira; motivos para a contratação de um treinador português, impacto e legado dos treinadores portugueses no Brasil. Os resultados do estudo destacam a existência de fatores fundamentais para o crescimento do número de treinadores portugueses no futebol brasileiro, que culminou em um momento de organização estrutural e financeira dos clubes.

**Palavras-chave:** TREINADORES PORTUGUESES; RECRUTAMENTO DE TREINADORES; FUTEBOL BRASILEIRO; GESTORES

## ABSTRACT

The number of Portuguese coaches in Brazilian professional football has never been so high. In the past six years, Brazil has become the second country to hire more Portuguese coaches. From 2019 until mid-September 2024, 14 Portuguese coaches went to work in the Campeonato Brasileiro Série A (Brazilian Championship Serie A) football teams. At the time of this study, the Campeonato Brasileiro Série A has four Portuguese coaches, and, in 2023, this index increased by eight coaches among the 20 teams participating in the competition. In this regard, there is a change of orientation in the Brazilian coach recruitment, as well as some changes in this cultural exchange. Therefore, the purpose of this study is to explore the reason for these hires; the ways in which they happen; the impact of this movement, and the Brazilian football internal changes with these professionals and their legacies. For that, 11 male Brazilian football teams managers, aged between 40 and 73 years old, experienced in the Portuguese coaches' recruitment, contributed to this study. The interviews were conducted through an *online* platform, each one containing between 24 minutes to 1 hour and 45 minutes. All interviews were fully transcribed. The thematic analysis revealed four key themes: recruitment; financial issues; reasons for hiring a Portuguese coach, impact and legacy of Portuguese coaches in Brazil. The study results highlight the existence of fundamental drivers for the growth of Portuguese coaches in Brazilian football, which lead to the teams' structural and financial organizations.

**Keywords:** PORTUGUESE COACHES; COACHES RECRUITMENT; BRAZILIAN FOOTBALL; MANAGERS.

## ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
LRFE	Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte
PROFUT	Programa de Modernização a Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
RH	Recursos Humanos
SAF	Sociedades Anônimas de Futebol

## 1. Introdução

Parte essencial na profissionalização do futebol brasileiro, os clubes têm alterado seus processos e sua administração desde a implementação das SAFs (Sociedades Anônimas do Futebol) no Brasil, o que resultou num aumento de capital de investimento, diminuição de dívidas e melhor aproveitamento desportivo (Gavião, 2024). Com alto poder financeiro, os clubes brasileiros realizam investimentos em atletas e treinadores com salários cada vez mais elevados e importados da Europa (Gonçalves et al., 2023). Conhecida como a “Lei das SAFs”, a Lei nº 14.193 entrou em vigor em 2021, mas não é o único modelo de gestão que tem trazido resultados positivos no Brasil. Encontra-se atualmente, no futebol brasileiro, dois modelos de gestão distintos: SAF e associativo (Moura et al., 2022). Através de um modelo mais profissional — não necessariamente vindo por meio da SAF (Souza et al., 2022) —, certos clubes com uma gestão ainda associativa conseguiram alcançar resultados financeiros, administrativos e esportivos; inclusive dois clubes que mais venceram campeonatos nos últimos cinco anos: Flamengo e Palmeiras.

O modelo de recrutamento do Brasil tem passado por uma evolução profissional, com os processos de seleção nos clubes a deixarem de ser realizados através dos métodos tradicionais anteriormente utilizados em gestões arcaicas e passando a procedimentos mais modernos (Alves, 2023). A gestão do futebol profissional no Brasil tem acarretado problemas, inclusive financeiros, até este cenário ser modificado com a permissão para os clubes serem vendidos e transformados em empresa (Lima, 2022). Além deste novo modelo que se mostrou fundamental (Parizzoto, 2023), os clubes como Flamengo e Palmeiras que não transformaram as suas administrações em SAFs, conseguiram organizar-se com o auxílio da Lei nº 13.155/2015 — a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (LRF-E) —, e o seu Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Estas medidas

permitiram que os clubes de futebol do Brasil fizessem o refinanciamento das suas dívidas e também as pudessem diminuir (Góis, 2023).

Ao tratar-se da administração desportiva nos clubes de futebol, deve-se postular uma diferença relativamente ao que se entende por gestão. A administração de um clube procura assegurar que uma agremiação desportiva se mantenha viva e ativa; enquanto a gestão está mais ligada à prática, no sentido de garantir o funcionamento diário do clube, com base na sua administração (Ng & Mazzei, 2020). O objetivo de uma administração de um clube é não apenas buscar resultados desportivos, mas também equilibrar o clube em diversos fatores extracampo, como a parte financeira, estrutural e profissional, visando fazer com que o clube aumente as suas receitas e conquiste a sua subsistência (Ramos, s.d.).

Para compreender uma gestão desportiva de sucesso, alguns fatores devem ser abrangidos para que o trabalho seja realizado com êxito. São diversas vertentes que precisam ser acolhidas para que uma gestão de um clube seja produtiva, tais como a comunicação, o marketing, as finanças, os aspetos legais, os aspetos socioculturais, a ética e, principalmente, a liderança (Rocha, 2011). No Brasil, com as gestões menos profissionais, os dirigentes dos clubes eram escolhidos de forma política (Machado et al., 2020). Com a profissionalização, principalmente com a chegada das SAFs, os clubes reformulam seus gestores e acolhem profissionais com capacidade de gestão e sem o cunho político (Soares, 2024).

No decorrer deste processo de profissionalização do futebol brasileiro, com influência das SAFs e dos clubes associativos mais organizados (Santos & Soares, 2023), houve o sucesso desportivo de um treinador português recrutado em 2019. Jorge Jesus, então treinador do Flamengo, comandou o clube nos títulos de campeão brasileiro (que não vencia há 10 anos) e da Libertadores (sem ter esta conquista há 38 anos). Além dos troféus, os números de Jorge

Jesus à frente do Flamengo foram excelentes, alcançando os 83,91% de aproveitamento (Gonçalves et al., 2023).

Depois de Jorge Jesus no Flamengo, foi a vez do Palmeiras investir em Abel Ferreira, outro treinador português. Se o sucesso de Jesus já havia sido um grande impacto na esfera desportiva, logo depois veio o êxito ainda mais robusto e constante de Abel Ferreira, que conquistou dois campeonatos brasileiros (2022 e 2023), duas Libertadores (2020 e 2021), uma Copa do Brasil (2020), além de outros títulos. Seus métodos organizacionais também foram inovadores (Paula & Lima, 2022). Cada vez mais o treinador de futebol ganha poderes fora de campo para lidar diariamente com uma equipa de futebol profissional (Silvestre, 2021). Nestes moldes, o treinador português sente ainda mais facilidade em atuar, pois faz parte de sua característica (Sousa, 2013).

Os gestores de futebol no Brasil optam por trazer treinadores de Portugal, mesmo que a cultura do futebol brasileiro seja diferente do futebol europeu. O fator idioma é um dos principais para que os clubes brasileiros arquem com a contratação de treinadores portugueses, considerando a baixa escolaridade dos atletas brasileiros, que, em sua maioria, não falam outro idioma e têm desde a infância seu comprometimento educacional corrompido (Moro & Berticelli, 2019). Desta forma, o objetivo deste estudo foi perceber os motivos, o processo e o legado de uma contratação de um treinador português por gestores de futebol de clubes brasileiros, para entender, assim, o aumento do número de treinadores lusos em território brasileiro.

## **2. Métodos**

Antes de expor os métodos de pesquisa e entrevista utilizados no presente estudo, é preciso antes de mais nada afirmar que foi obtido o

consentimento informado de todos os sujeitos envolvidos no estudo. As transcrições estão disponíveis mediante solicitação ao autor correspondente, devido à confidencialidade dos participantes da pesquisa. Os autores declaram não haver quaisquer conflitos de interesse.

Tanto nas transcrições quanto no corpo deste estudo, quaisquer identificações dos participantes, instituições e entidades (como equipas e clubes) citadas estão protegidas por nomes fictícios ou suas respectivas funções (Gestor ou Treinador) devido ao acordo de confidencialidade entre autor e entrevistado.

## **2.1. Participantes**

Onze homens com idade entre 40 e 73 anos que atuam como gestores no futebol brasileiro participaram deste estudo. Todos já estiveram envolvidos em negociações com treinadores portugueses e observaram de perto o trabalho destes profissionais. A diversidade do estudo fica garantida pelo enquadramento de trabalho diferente que cada entrevistado teve com os treinadores portugueses. Alguns tiveram experiência com resultados desportivos positivos, outros com resultados desportivos negativos, além de negociações bem-sucedidas e mal sucedidas.

O presente estudo foi conduzido de acordo com a Declaração de Helsínquia, priorizando o bem-estar dos participantes. O consentimento informado foi obtido de todos os participantes, e os dados foram tratados com confidencialidade. Os riscos potenciais foram cuidadosamente avaliados e minimizados, e a privacidade dos participantes foi respeitada em todos os momentos. Os entrevistados foram informados sobre o objetivo do estudo e concederam permissão para a gravação das entrevistas para posterior

transcrição e obtenção de dados. Todos os participantes foram entrevistados de forma individual e online, através da plataforma *Zoom*.

## **2.2. Recolha de Dados**

O guião de entrevista utilizado no grupo focal foi elaborado de acordo com os métodos de pesquisa interpretativa, contendo 22 perguntas abertas e não diretivas (Tomme & Redman-MacLaren, 2014). Para incentivar a participação (Rubin & Rubin, 2005), a primeira pergunta foi aberta: "Conte um pouco sobre a sua trajetória profissional e a sua função atualmente". As entrevistas adotaram uma abordagem gradual, dividida em seis blocos de perguntas, a começar por questões mais gerais e, em sequência, as perguntas mais específicas (Tong et al., 2007) com uma sequência lógica até alcançar o tema principal, que tratava dos treinadores portugueses.

Com base na literatura sobre a gestão de futebol brasileira e a contratação de treinadores portugueses no Brasil (e.g., Alves, 2023; Croce, 2021), o guião da entrevista incluiu tópicos relacionados ao recrutamento e seleção dos treinadores no Brasil (por exemplo, "Quais são os critérios para escolher um treinador para o cargo?"); a perceção dos gestores sobre o trabalho dos treinadores portugueses (por exemplo, "Qual a sua perceção acerca dos treinadores portugueses?"); os motivos que levaram a contratar um treinador português (por exemplo, "Por qual motivo optou por contratar um treinador português?"); a diferença financeira entre o que é pago no Brasil e o que é pago em Portugal (por exemplo, "Quais são as condições financeiras entre o que é pago aos treinadores no Brasil e em Portugal?"), e quais as capacidades que são precisas para os treinadores portugueses atuarem no Brasil (por exemplo, "Quais as competências que o futebol brasileiro pede aos treinadores portugueses?").

As entrevistas foram conduzidas por um pesquisador, assim como a transcrição dos áudios e a análise das entrevistas. Em todos os momentos, foi garantido que o entrevistado pudesse expressar a sua opinião de forma tranquila, assegurando a confidencialidade das conversas.

### **2.3. Análise de Dados**

O conteúdo em áudio foi transcrito integralmente em formato digital, resultando em 114 páginas com espaçamento simples, e posteriormente analisado por meio da análise temática (Braun & Clarke, 2021). Esse processo envolveu várias etapas: familiarização com os dados, definição dos códigos iniciais, agrupamento dos códigos em temas, revisão e refinamento dos temas, culminando na redação da análise. A abordagem seguiu uma lógica indutiva, onde os temas foram extraídos diretamente dos dados coletados. Apesar desta orientação indutiva, a codificação dos dados não ocorreu de forma isolada de um contexto epistemológico, sendo conduzida tanto por processos indutivos como dedutivos (Braun et al., 2018).

Para garantir a credibilidade da análise dos dados, o autor discutiu suas interpretações com o orientador, que desempenhou o papel de "amigo crítico" na fase inicial do processo (Holt & Sparkes, 2001). Após a conclusão da análise preliminar, o autor compartilhou com o orientador uma lista de temas, subtemas e exemplos de citações para uma discussão mais aprofundada, a fim de assegurar que os temas refletissem fielmente os dados. Além disso, a análise foi revisada em conversas subsequentes, a fim de situar os temas dentro do referencial teórico (Patton, 2002).

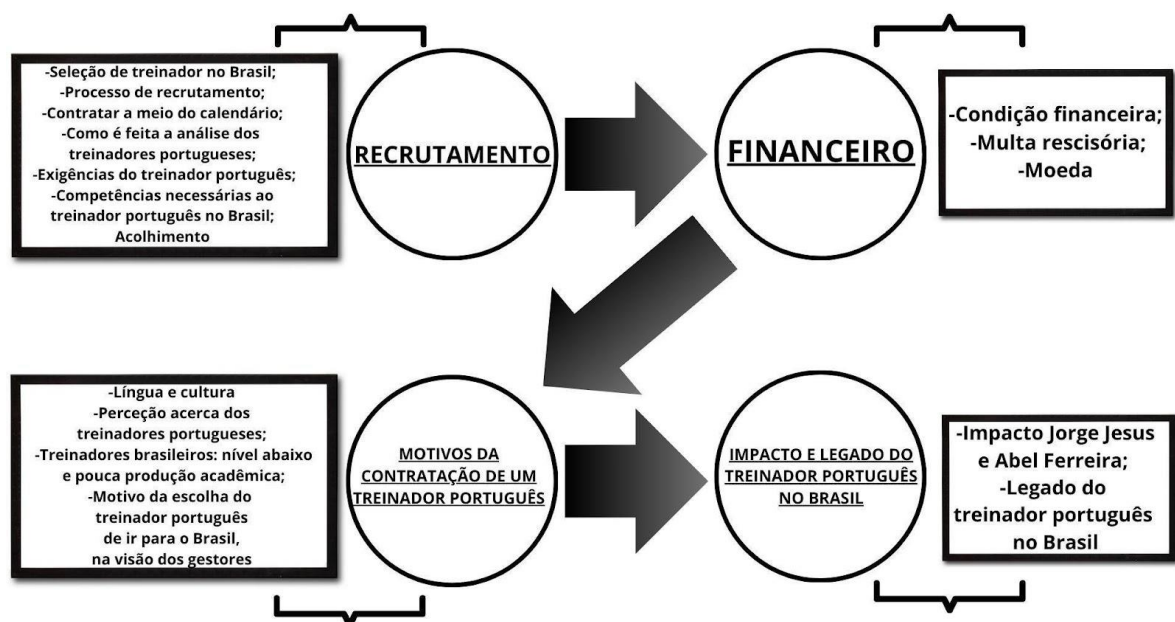
Essas discussões contribuíram para o refinamento dos temas e prosseguiram até a finalização do relatório científico. Ademais, o processo

ajudou a reforçar o rigor e a reflexividade ao permitir a exploração de múltiplas interpretações dos dados e a identificação de possíveis lacunas não detetadas inicialmente (Townsend & Cushion, 2021). A interpretação dos dados, a partir desta análise, proporcionou a inclusão de novos conhecimentos na área de estudo (Naeem et al., 2024).

### **3. Resultados**

No total, quatro temas foram identificados e cada um com diversos subtemas. São eles (1) Recrutamento, que inclui: Seleção de treinador no Brasil; Processo de recrutamento; Contratar a meio do calendário; Como é feita a análise dos treinadores portugueses; Exigências do treinador português; Competências necessárias ao treinador português no Brasil; Acolhimento; (2) Questão financeira, que inclui: Condição financeira; Multa rescisória; Moeda; (3) Motivos da contratação de um treinador português, que inclui: Língua e cultura; Percepção acerca dos treinadores portugueses; Treinadores brasileiros nível abaixo e pouca produção acadêmica; Motivo da escolha do treinador português de ir para o Brasil, na visão dos gestores; (4) Impacto e legado do treinador português no Brasil, que inclui: Impacto Jorge Jesus e Abel Ferreira; Legado do treinador português no Brasil;

Na figura 1 pode-se observar um modelo indutivo construído com base nos subtemas e suas inter-relações.



### 3.1. Recrutamento

O recrutamento de treinadores realizado por clubes de futebol brasileiro tem sofrido mudanças devido a novos processos que tornam o método de contratação mais amplo. Desde a escolha do treinador, o contacto com os seus representantes, as entrevistas realizadas com os postulantes do cargo, as exigências dos treinadores até à contratação. Com os treinadores portugueses, algumas peculiaridades são percebidas devido a fatores como a moeda, a mudança de continente e as exigências. Apesar dos clubes tentarem adotar uma forma mais profissional para executar o processo de recrutamento, eles esbarram em um problema conhecido do futebol brasileiro, que é ter o calendário de jogos muito complexo.

### **3.1.1. Seleção de treinador no Brasil**

Ter uma ideia clara do estilo de treinador que o clube precisa é um dos empecilhos para os gestores construírem uma identidade robusta no clube. Um dos participantes, que acumula experiências como treinador e diretor técnico em clubes de Série A do Brasil e da Liga Portugal, afirmou:

“Esta é uma das minhas lutas aqui nessa nova função. Primeiro, você não pode decidir que tipo de treinador traz se você não tem uma ideia clara daquilo que você tem como política de futebol e a ideia de jogo que você quer implantar para sua equipe”. (Gestor 1, comunicação pessoal, 2024)

Os clubes brasileiros possuem uma cultura imediatista, sem dar tempo para um projeto mais duradouro (Caríssimo et al., 2024) como ressalta o vice-presidente geral de um clube da Série A do Brasil, que é administrado atualmente como SAF, “Hoje, se você olhar de forma geral no Brasil, os clubes são muito imediatistas. Eles não têm projeto a médio-longo prazo. Ele define esse ou aquele que está disponível no mercado, que não tem nenhuma característica que você quer” (Gestor 7, comunicação pessoal, 2024).

### **3.1.2. Processo de recrutamento**

Com os clubes cada vez mais organizados, os recrutamentos tendem a acontecer de uma maneira mais formal, como é dito por um dos entrevistados que tem experiências como diretor de futebol e *CEO* em clubes de Série A do futebol brasileiro: “No meu caso, todas as vezes que precisei contratar um treinador, eu entrevistei o treinador. No mínimo por chamada de vídeo, mas preferencialmente ao vivo também” (Gestor 3, comunicação pessoal, 2024). Isso mostra a preocupação atual dos clubes em profissionalizar os seus processos,

apesar dos problemas ainda relatados pelos entrevistados quanto a identidade de escolha do clube.

A participação do RH também tem ocorrido nestas etapas, se aproximando de um processo de seleção comum de uma empresa:

“Nós fazemos um processo de seleção, normalmente tem um diretor executivo, eu, e pode haver alguma participação também de algum coordenador técnico e RH. Fazemos uma série de entrevistas de três com cada candidato. E aí, ao afunilarmos, entendemos os perfis que mais se aproximam daquilo que se pretende. E aí sim, levamos ao presidente e ele tem a decisão final”. (Gestor 1)

Entretanto, ainda existe uma desconfiança acerca deste procedimento que pode parecer uma jogada estratégica para diminuir os valores de uma possível negociação, segundo o ex-vice-presidente de futebol de um clube da Série A do Brasil:

“Hoje as pessoas querem dar esse tipo de ar de profissional. Mas eu não acredito que na prática efetivamente seja isso que aconteça. Acho que as pessoas já vão com o perfil definido, já sabe quem eles querem, só que não valorizam para o cara também não custar caro, porque hoje são negociações muito caras também” (Gestor 6, comunicação pessoal, 2024).

### **3.1.3. Contratar a meio da época desportiva**

No futebol brasileiro, a época desportiva sempre se mostrou um problema devido ao número de jogos e o espaço de tempo entre eles (Ramos, 2022). A ideia de profissionalizar o processo de recrutamento acaba por esbarrar quando a contratação deve ser feita durante a época, o que é comum de acontecer no futebol brasileiro devido à alta rotatividade dos treinadores; fato que pode ser

observado nesta citação de um gerente de futebol com passagens por clubes de Série A do futebol brasileiro e da Liga Portugal: “Aí você vai pro treinador da ocasião e não dá convicção, né? E é muito pelo calendário” (Gestor 5, comunicação pessoal, 2024).

Apesar das dificuldades serem claras em relação ao calendário, um dos entrevistados não se mostrou otimista em relação a mudanças no panorama. “O calendário não vai mudar. Esquece. Os clubes sabem que é um problema crônico no Brasil, o calendário, mas ninguém pode e ninguém faz nada” (Gestor 9, comunicação pessoal, 2024).

Para driblar estes problemas alguns gestores já adotaram estratégias, como no caso desta abordada por um diretor de futebol de um clube de menor expressão do Brasil com experiência com treinadores portugueses: “Felizmente ou infelizmente, não sei como a gente pode ver. Mas quando a gente contrata um treinador, a gente já tem outro engatilhado” (Gestor 10, comunicação pessoal, 2024). Um dos entrevistados, que possui a bagagem de ser gerente de futebol em clubes de Série A do Brasil, relatou ter uma estratégia que consiste em ter um treinador fixo no clube para acolher o novo comandante:

“E sempre quando teve uma troca de treinador, sempre teve uma pessoa da casa, de confiança, que conhecesse a história do clube, que conhecesse a metodologia feita aqui, para guardar tudo, todas as informações, e passar para o outro treinador”. (Gestor 8, comunicação pessoal, 2024)

#### **3.1.4. Execução da análise dos treinadores portugueses**

Outra característica encontrada neste processo de profissionalização no futebol brasileiro é que as equipas de análise ganham notoriedade e importância

relevante (Correia et al., 2021). Atualmente, com o futebol globalizado, é simples acompanhar os campeonatos de outros países, principalmente os principais campeonatos europeus.

Porém, a análise de treinadores portugueses é realizada ainda de maneira superficial, como pode ser observado neste relato de um profissional com histórico de supervisor e gerente de clubes de Séries A e B do Brasil: “Você acaba não conhecendo eles até que você vá fazer uma pesquisa de quem é, o que conquistou, onde trabalhou. O Brasil vive muito de momentos” (Gestor 9). Um discurso que é reforçado na seguinte citação:

“Então, acho que fazem pouca análise, na verdade. Eu acho que as pessoas estão muito na questão de que tem um português que está se destacando muito. Teve um outro português que veio aqui e se destacou muito. E aí virou tipo moda. Virou dar segurança para quem está contratando, dizer que está contratando treinador português, mas analisou pouco”. (Gestor 6)

Há gestores que fazem questão de utilizar os meios de análise dos clubes, conforme dito por um dirigente entrevistado, que já exerceu funções de CEO e Diretor de Futebol em clubes da Série A do Brasil, “Que os analistas de desempenho me mostrem como ele gosta de jogar, em quais circunstâncias que ele joga, se ele propõe jogo, se ele não propõe, se ele é mais defensivo, se não é” (Gestor 4, comunicação pessoal, 2024). Declaração corroborada por outro entrevistado: “A gente inclusive escuta o nosso setor de *scout*. Não olha só o jogador, olha o treinador também” (Gestor 7).

### 3.1.5. Exigências do treinador português

Devido à mudança brusca de continente, cultura e hábitos, emergiu um tema comum a ser explorado: as exigências feitas por treinadores portugueses para treinarem clubes brasileiros. Sete dos onze entrevistados relatam a solicitação de levar uma equipa de trabalho consigo, com treinadores adjuntos, preparadores físicos e analistas. Um dos participantes, gerente de futebol com passagem por clubes de Série A e B e outro de menor expressão, diz o seguinte:

“Eu não digo talvez exigência, mas sempre tem um pedido: que o *staff* venha junto, até para facilitar a adaptação ou para facilitar a implementação de ideias. Então, normalmente o treinador português ele acaba trazendo o seu *staff*. Aqueles, profissionais que o acompanham, auxiliar técnico, preparador físico ou analista”. (Gestor 11, comunicação pessoal, 2024)

Em determinados casos, isso acaba sendo um empecilho para avançar com as negociações. “Com relação a *staff*, eles querem trazer o *staff* deles normalmente. Isso acaba em alguns momentos travando algumas negociações com os clubes brasileiros. A gente já viu isso aqui de perto, porque é muita gente” (Gestor 9).

Além de solicitar a presença dos seus profissionais de confiança, os treinadores portugueses costumam demonstrar alguns cuidados devido ao não conhecimento do local para onde vão trabalhar.

“É óbvio que quem vem lá de Portugal, por exemplo, a gente sabe que o Brasil tem, por geral, a imagem de violência. Então uma preocupação é onde viver, entendeu? Preocupação com escola de quem tem filho pequeno, se o profissional está trazendo toda família, passagens. Eu acho que são situações de negócio naturais, quando você sai de seu país para trabalhar em outro país”. (Gestor 1)

Em relação aos familiares, os treinadores portugueses evitam trazê-los em um primeiro momento, devido ao conhecimento prévio da instabilidade dos treinadores nos clubes brasileiros.

“Em relação à família, eu vejo poucos trazendo familiares, até por essas questões que eu falei há pouco, da instabilidade que tem no futebol brasileiro. Muitas vezes o próprio contrato de trabalho não é um contrato muito longo, é contrato de seis meses, é contrato de oito meses, é contrato de um ano. Então isso gera uma insegurança do treinador trazer seus familiares para cá, sabendo que dentro de pouco tempo ele vai ter que fazer o movimento inverso”. (Gestor 11)

### **3.1.6. Competências necessárias ao treinador português no Brasil**

Para um treinador português entrar no futebol brasileiro e ter sucesso, é preciso entender as dinâmicas do futebol do Brasil, que são culturalmente diferentes do futebol português. Os assuntos “calendário” e “instabilidade dos treinadores no Brasil” já foram abordados anteriormente e são questões em que os portugueses que chegam ao Brasil devem estar atentos.

“Eu costumo dizer que os treinadores estrangeiros que passam por aqui e conseguem ir bem nesse caos, certamente têm um crescimento enorme, né? Porque acho que não tem nada parecido no mundo do futebol em relação à quantidade de jogos, à instabilidade de treinadores, à impossibilidade de treinar, à total ausência de análise. Porque julgam resultados, não analisam o trabalho porque não há tempo para isso”. (Gestor 1)

Discurso, este, salientado por mais um dos participantes entrevistados:

“Primeira coisa é entender o Campeonato Brasileiro. Entender as competições, entender a dimensão do país e as viagens. Porque aqui é diferente. Aqui você joga quarta, sábado, domingo, quarta, sábado, domingo, às vezes eles não entendem. E tudo é muito longe. Você sai para jogar no Sul, do Sul sai para jogar no Norte. É uma situação de entender o calendário. Até hoje, alguns aí estão aí há bastante tempo, não entendendo como é que nós temos esse calendário terrível aqui”. (Gestor 2, comunicação pessoal, 2024)

Assim como as longas distâncias percorridas e o pouco tempo para executar a sua preparação e os seus conceitos, a busca incessante por resultados positivos pelos adeptos dos clubes do Brasil é outro detalhe que deve ser considerado.

“A cultura é que a gente começa Campeonato Brasileiro tendo no mínimo seis ou oito times favoritos a ganhar o Campeonato Brasileiro. Quem não ganha o Brasileiro sempre tem uma perspectiva muito boa de ganhar a Copa do Brasil ou a Sul-americana. Então, o número de torcedores que almejam o topo da pirâmide é muito maior. Então, esse nível de exigência leva a desgastes muito maiores do que no mercado de Portugal, onde às vezes um treinador faz uma campanha ali de terceiro e quarto lugar e é extremamente valorizado”. (Gestor 3)

A paixão extrema do adepto e os percalços que o treinador passa no Brasil também são comuns, como aponta:

“A cultura brasileira é muito diferente da portuguesa. Eles não aceitam muito isso não. Tanto que eles são xingados ali na beira. E eles voltam indignados para o vestiário: ‘o cara tava me xingando porque não botei fulano pra jogar’. São culturas totalmente diferentes. Em Portugal tem a cobrança, mas não é igual aqui. Aqui é uma paixão” (Gestor 10).

Saber lidar com o atleta brasileiro enquanto atua no Brasil é outra dificuldade, visto que “O brasileiro é um jogador difícil de lidar. Ele é culturalmente comparado a grandes estrelas da Globo, da Rede Globo. E aí o treinador que faz essa leitura rápida acaba dando certo e consegue ter sucesso aqui” (Gestor 9). Citando casos específicos, um dos entrevistados disse:

“Então você tem que ter jogo de cintura, que é o que os caras que tiveram sucesso aqui, por exemplo, tem cases aqui, do Jorge Jesus... Eu sei, ele, por exemplo, liberava jogador depois dos jogos para sair, para beber. Eu sei o que ele fez com o Bruno Henrique. Eu sei que ele fez com o Gabigol. Que na cabeça dele eram inimagináveis, que ele não ia aceitar de jeito nenhum. Em Portugal se falassem isso pra ele, ele ia querer mandar o jogador embora. Ele precisava fazer essa... E mesmo contrariado, que eu soube, que no início ele foi contrariado. Mas depois, de maneira inteligente, ele percebeu. Cara, isso surte efeito. É positivo para mim, para minha relação com o atleta”. (Gestor 6)

### **3.1.7. Acolhimento**

No Brasil existe uma expressão comum que se refere ao encantamento dos brasileiros por tudo que é de fora do país, com a sensação de que sempre o que vem do estrangeiro é melhor. Esta expressão é a “síndrome de vira-lata” (Ferreira et al., 2018), e que surge na fala: “Penso que a nossa síndrome de vira-lata é muito grande para isso. Todo e qualquer estrangeiro é melhor que o nosso, seja qual for a nacionalidade, a gente sempre trata bem, os outros clubes também” (Gestor 5). A paciência dos brasileiros com um treinador português é ressaltada:

“Eu acho que o brasileiro tem um pouco mais de paciência com o estrangeiro. Ele tem um pouco mais. O treinador brasileiro, quando ele chega

num clube grande e num São Paulo, num Atlético, num Vasco, a paciência com ele é bem menor”. (Gestor 9)

A paciência e o entendimento dos estrangeiros serem melhores faz com que o acolhimento de um treinador português em um clube brasileiro seja confortável, o que se torna mais um ponto positivo para os treinadores portugueses.

### **3.2. Dimensão financeira**

Como em qualquer negociação trabalhista, a dimensão financeira é um ponto fundamental a ser abordado. Quando falamos de futebol brasileiro, os valores pagos aos treinadores são cada vez mais altos em busca de resultados esportivos (Dantas & Leo, 2023), com clubes de Série A possuindo grande investimento (Allegretti et al., 2023).

#### **3.2.1. Condição financeira**

Dentro deste aspecto apresentado, as remunerações começaram a atrair também os treinadores portugueses, tendo em vista o que é pago atualmente nos clubes de Portugal.

“Porque aí em Portugal paga-se bem os treinadores em três clubes, outros mais ou menos, mas na maior parte se paga mal. Aqui no Brasil não, tem nível salarial bem mais adequado, especialmente para as funções... O pessoal que vem apoiando o treinador, seja adjunto, seja preparador de goleiros, analista, eles vêm com salário muito mais atrativo do que em Portugal, não tem a menor dúvida disso”. (Gestor 1)

Este pensamento é corroborado por outro entrevistado: “Tirando Benfica, Porto e Sporting, eu acho que nenhum português consegue competir com time de Série A do Campeonato Brasileiro na questão financeira. Qualquer um dos outros times” (Gestor 3).

Este alto valor de remuneração, que para os treinadores portugueses acaba sendo uma ótima oportunidade, para os clubes brasileiros está longe de ser um problema. Pelo contrário, acabam economizando ao buscar um treinador português.

“Eu vejo que se paga menos para os treinadores portugueses do que treinadores brasileiros. Eu acredito que porque em Portugal, pelo que eu conversei, pelo que eu conversei com os colegas daí, eles recebem bem menos do que os treinadores daqui do Brasil. Então, os clubes brasileiros acabam até tendo mais facilidade em trazer treinadores daí também por esse motivo. Porque os valores de salários são menores do que os treinadores daqui”. (Gestor 8)

### **3.2.2. Multa rescisória**

Uma forma de se assegurar contra a instabilidade do futebol brasileiro é a multa rescisória. Um acerto financeiro em caso de rompimento do contrato é uma alternativa para proporcionar estabilidade aos treinadores portugueses, como afirma:

“Os portugueses são mais exigentes nessa questão. Até porque eles saírem daí e virem para cá, eles querem uma certa segurança. Já tem aquele medo de chegar aqui e, pela instabilidade, perder três, quatro jogos e ser demitido. Daí eles têm que garantir um pouco do seu contrato e colocam multa mesmo”. (Gestor 8)

Outra citação referente ao mesmo tema é feita por outro participante: “Normalmente eles se cercam mais no contrato. Eles conseguem fazer contrato com multas melhores. Os estrangeiros no Brasil conseguem fazer contratos melhores que os brasileiros, nessa parte da rescisão”. (Gestor 9)

O alto número de treinadores portugueses no Brasil e o *status* elevado contribuem nesta negociação, que também considera o peso da mudança brusca de continente:

“E eles são mais protegidos também com a multa contratual. Eu vejo o mercado brasileiro muito mais tolerante em permitir que o técnico português venha com sua equipe de trabalho e oferecendo garantias contratuais, principalmente a multa, superior do que é praticado no mercado nacional. E isso gera um benefício ao treinador português. Que é que num momento de instabilidade a demissão dele também é mais difícil”. (Gestor 3)

### **3.2.3. Moeda**

Uma curiosidade deste estudo foi entender em qual moeda é feita a negociação entre um clube brasileiro e um treinador português. A negociação dos valores ocorre em euro, mas posteriormente é convertido em real. De acordo com um diretor de futebol com passagens por clubes de Série A do Brasil e que participou de uma contratação de um treinador português de sucesso no Brasil, “A negociação é toda em euro. Mas depois se encontra um meio termo que baliza aí em real” (Gestor 2). Um dos participantes trouxe ainda mais detalhes:

“É, a maioria dos clubes pode até negociar em euro, mas converte em real assim que chega. E aí tem a questão de variação cambial. Alguns clubes

fazem, outros clubes não fazem. Mas acaba que não faz diferença assim. Você vai converter e você vai saber o resultado desse valor”. (Gestor 4)

### **3.3. Motivos da contratação de um treinador português**

Como constatado através dos dados disponibilizados previamente, o número de treinadores portugueses no Brasil cresceu desde 2019, acumulando 20 treinadores desde então. O ano de 2019 ser um marco nesta análise tem o seu motivo, visto que em 2019 Jorge Jesus chegou ao Flamengo, o que se tornou um marco no clube (Gonçalves et al., 2023); seguido de Abel Ferreira e seu percurso de sucesso no Palmeiras (Paula & Lima, 2022). Apesar de ser um grande motivo para a contratação de treinadores portugueses, existem outros fatores que contribuem para este movimento.

#### **3.3.1. Contratação pela nacionalidade**

É difícil não tocar neste tema quando falamos em contratação de treinadores portugueses no futebol brasileiro. O impacto do sucesso de Jorge Jesus e Abel Ferreira nos seus clubes fez com que gestores de futebol do Brasil buscassem treinadores da mesma nacionalidade; “E houve um êxodo de treinadores portugueses em função desse sucesso do Jorge Jesus. Eu só não posso te garantir se os clubes que trouxeram os portugueses, trouxeram com por convicção, trouxeram por trazer...” (Gestor 2).

Trazer um treinador português apenas pela nacionalidade, tendo em vista o sucesso de dois profissionais anteriores, é um dos argumentos utilizados por um dos entrevistados:

“E eu vejo que a maioria dos clubes, eles se preocupam muito mais com a nacionalidade do que propriamente com a competência do profissional. Acha que pelo fato de ter a nacionalidade X ele vai dar certo no seu clube. Muitas vezes não dá”. (Gestor 11)

O fator “ser português” ganhou repercussão entre os clubes brasileiros, que contratam a partir desta visão.

“De cinco anos para cá, os clubes, eles vão a Portugal para contratar um treinador português e vão com a etiqueta de Portugal. Vai com a bandeira, eu quero contratar um treinador de Portugal. Não quer contratar o treinador da Espanha, da Holanda, da Alemanha, da Itália, mas de Portugal”. (Gestor 4)

### **3.3.2. Língua e cultura**

Este aspecto desempenha um papel crucial ao analisar-se todos os motivos que justificam a contratação de um treinador português a qual tem se tornado recorrente no futebol brasileiro. Falar a mesma língua e passar suas percepções de maneira clara para os comandados, facilitando a comunicação do dia a dia, é levado muito em conta para os gestores. Conforme afirma um dos entrevistados: “Olha, na minha opinião pessoal, eu acredito que a grande quantidade de treinadores portugueses ela se deve principalmente por causa do idioma de maneira absoluta” (Gestor 3).

No Brasil, a baixa escolaridade é realidade dentre os atletas de futebol profissional que, na maioria dos casos, devem abdicar do processo educacional para investir na carreira de futebol; sem contar com o baixo nível das escolas públicas do país (Moro & Berticelli, 2019). De acordo com o mesmo entrevistado,

este fator impede que o futebol brasileiro vá atrás de treinadores de outras nacionalidades:

“Pontuo isso com tranquilidade, porque o nível educacional no Brasil é baixo. Nível de formação do brasileiro, no geral, é baixo. E isso impacta que o brasileiro tenha dificuldade com outros idiomas. Então, os profissionais da comissão técnica, na maioria das vezes, eles só falam um único idioma, que é o português. E os jogadores também só falam um único idioma. Então isso termina, na minha percepção, limitando esse leque de escolha”. (Gestor 3)

A experiência de um dos entrevistados, inclusive, não foi boa quando esteve a trabalhar com treinador de outra nacionalidade europeia. “Eu trabalhei [...] com o Treinador 1, no Clube 1, e não deu certo, exatamente pela diferença de cultura, pela diferença de pensamentos. Mas o português ficou com essa porta aberta” (Gestor 4). Mesmo quando os treinadores são da América do Sul, a dificuldade ainda existe:

“No Brasil tem toda a dificuldade por conta do idioma. Você traz um argentino ou outro e mesmo assim um uruguaio, já teve colombiano, mas não é a mesma facilidade. O português tem essa facilidade de idioma. Porque, no Brasil, como o jogador já tem pouca instrução para o português. Imagina se vier um treinador gringo. Aí enrola tudo. Cria um ambiente muito difícil de você lidar”. (Gestor 6)

### **3.3.3. Percepção acerca dos treinadores portugueses**

Após a escolha do treinador português para o cargo, cabe perceber qual a percepção dos gestores acerca destes profissionais. Duas situações ficam

explícitas quando entramos neste tópico: diferença positiva no modelo de trabalho e o facto de serem mais preparados do que os treinadores brasileiros.

Ao comentar a percepção acerca dos treinadores portugueses, esta foi a resposta de um entrevistado que tem vasta experiência tanto em Portugal como Brasil, que cita como este processo se desenvolveu e destaca o poder do estudo na área:

“Na minha perspectiva, para mim fica menos difícil porque vivi muitos anos em Portugal, vivi essa metamorfose do futebol português. Quando as universidades abriram os portões para pensar o futebol e estudar o futebol. Quando cheguei aí, era um tempo ainda de muito empirismo por parte dos treinadores portugueses. E essa transformação eu vivi, estava aí”. (Gestor 1)

Mais um entrevistado que viveu esta etapa dá o seu relato: “E eu acho que Portugal foi muito feliz nos anos 2000 ao produzir a sua literatura, principalmente através da Universidade do Porto” (Gestor 3). E o entrevistado ainda pontua:

“E eu acho que Portugal foi muito feliz em ter uma produção académica sobre o trabalho que era desenvolvido pelos treinadores portugueses. Eu acho que o que diferenciou muito Portugal no mercado foi a capacidade de organização dos pensamentos. Transformar isso em conteúdo, transformar isso em literatura, transformar isso em fonte de consulta”. (Gestor 3)

O comprometimento de trabalho dos treinadores portugueses também chama a atenção quando inseridos no mercado brasileiro, como é possível observar nesta citação de um gestor que esteve a trabalhar com um treinador português neste ano (2024):

“Para pegar um exemplo prático. Aconteceu lá agora no Clube 2, o Treinador 2, quando chegou lá no clube, ele chega sempre sete horas da manhã. Se via sempre eles estudando para caramba, a equipe dele estudando... Via treino, tinha quatro telas de TV na sala, buscava informação, era aquele cara chato, que queria saber isso, saber aquilo de jogador X e Y”. (Gestor 8)

Ainda referente a quesito educacional, um dos entrevistados afirma:

“Eu só tenho elogios pela formação, pela qualificação, pela escola de formação, pelas virtudes da escola de formação dos treinadores portugueses, pelas ideias, pelos conceitos. Também pela atualização frequente que é necessário das licenças. Não é algo que você adquire licença A, B ou C e depois acabou”. (Gestor 5)

Outro entrevistado que trabalhou com treinadores portugueses em 2024 complementa ao referir-se ao aspeto competitivo dos treinadores portugueses: “Tinha que pedir pelo amor de Deus, vai dormir. A gente ficava concentrado para jogar e os caras tinham dormido duas da manhã. Acordava seis, sete horas. O sucesso deles é pela fome que eles têm de vencer” (Gestor 10).

#### **3.3.4. Treinadores brasileiros: nível abaixo e pouca produção acadêmica**

Ao comparar a preparação dos treinadores portugueses com os brasileiros, evidenciou-se a diferença na formação, o que foi ressaltado por um dos participantes que citou o baixo nível do curso de formação da CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e o elevado valor financeiro desta formação (Souza, 2024):

“Eu tenho convicção que é por formação. Uma, pelo mercado brasileiro ser muito escasso. E aí a formação entre os dois cenários. A formação do

treinador brasileiro é esdrúxula. É muito, muito baixo. O curso da CBF, que hoje é vigente, que é caríssimo, e 90% das pessoas que eu conheço que passam pelas licenças A, B, C, D, realmente ficam frustradas, ficam felizes por ganhar uma licença, mas ficam frustradas pelo investimento” (Gestor 5).

A baixa produção acadêmica é lamentada por outro participante: “Mas o brasileiro ele não soube deixar como legado para as outras gerações tudo aquilo que a gente construiu” (Gestor 3), e completa posteriormente: “Então, eu acho que o Brasil perdeu várias e várias oportunidades de ter ampliado a sua capacidade, através da sua não produção e através de outra característica que às vezes é muitas vezes um brasileiro não ajudar o outro” (Gestor 3).

O não aprimoramento do treinador brasileiro e a baixa renovação destes acabaram por abrir espaço para que os treinadores estrangeiros entrassem no mercado, tornando-se mais um diferencial para a inclusão dos portugueses no cenário do futebol brasileiro.

“O futebol brasileiro passa o momento de transição de treinadores. Onde alguns treinadores que fizeram bastante trabalhos de qualidade estão próximos de terminar o seu ciclo. E aí temos Vanderlei Luxemburgo, Luiz Felipe Scolari, Abel Braga e tantos outros dessa geração que fizeram bastante sucesso. Mas que estão encerrando seu ciclo. E não houve uma renovação na velocidade que necessitaria. Então isso abriu espaço para que se trouxessem treinadores de outras nacionalidades. E o português especificamente”. (Gestor 11)

Com base neste quadro, o futebol brasileiro vive uma fase de transformação e renovação de treinadores, que podem aprender e mudar a forma de trabalho ao ter contacto direto com os treinadores portugueses (de Camargo, 2017).

### **3.3.5. Motivo da escolha do treinador português de ir para o Brasil, na visão dos gestores**

Não há dúvidas de que a questão financeira parece ser um grande diferencial na visão dos gestores para que um treinador português aceite o desafio de comandar uma equipa brasileira atualmente: “Eu acho que é fundamental. Eu acho que esse é o principal fator motivador para que os treinadores portugueses venham ao Brasil. É o salário, sem dúvida” (Gestor 11).

Entretanto, outros fundamentos foram apresentados pelos gestores como um possível entendimento do porquê de um treinador português se tornar um profissional de um clube brasileiro, como destaca este gestor que conta com um treinador português em seu clube atualmente: “Financeira e projeto. Eles querem garantia de algumas coisas. A estrutura. Hoje o Clube 3 tem uma estrutura. Clube 3 tem um CT, um estádio, tem uma boa estrutura. Isso conta muito” (Gestor 7). Outro participante comentou nesta mesma linha:

“Eu acho que é a questão do projeto. Eu acho que é questão da equipe dar condições para que eles possam fazer um trabalho bom. O primeiro aspecto que eles olham muito é isso. Saber as condições de trabalho que o clube apresenta para eles”. (Gestor 2)

A fama do futebol brasileiro e a percepção da defasagem de treinadores brasileiros no mercado também são entendidos como atrativos. Conforme a fala de um dos entrevistados:

“Bem, eu acho que é o seguinte: para qualquer treinador no mundo tem a ideia de que o Brasil tem grandes jogadores, quantidade em qualidade. O que não é errado esse pensamento. Quando eles veem que há uma descrença muito grande no contexto do futebol brasileiro com os treinadores brasileiros. É normal que pensem ‘pô, eu estou pronto para ir para lá, trabalho bem, estou acostumado

a isso, tenho uma boa ideia de jogo, metodologia de trabalho, vou chegar e vou fazer um grande trabalho'. Então é natural que isso ocorra". (Gestor 1)

### **3.4. Impacto e legado do treinador português no Brasil**

Jorge Jesus e Abel Ferreira são responsáveis por um legado vitorioso no futebol brasileiro, correspondentes a grandes conquistas desportivas (Gonçalves, 2023) (Paula, 2022). Porém, este não é o único legado deixado por Jorge Jesus, Abel Ferreira, e os outros treinadores portugueses que atuaram e atuam no Brasil.

#### **3.4.1. Impacto de Jorge Jesus e Abel Ferreira**

Não só o desempenho da equipa em campo fez parte do sucesso destes dois treinadores no Brasil, como explica um participante que trabalhou com um destes notórios treinadores:

"E foi um caso de sucesso, porque ele mudou a metodologia de trabalho no Clube 4. Mudou as valências de trabalho, trouxe profissionais, muito, mas muito qualificados para vir na sua comissão técnica. Que ajudaram muito aos funcionários do Clube 4. Houve entrosamento muito bom. Ali o Clube 4 deu um upgrade naquele ano". (Gestor 2)

E também afirma:

"O Jorge Jesus abriu essa porta, porque tinha vindo alguns treinadores que não tinham dado uma resposta, como deu o Jorge. E depois com o caso de sucesso do Jorge, mais o pacote do Abel Ferreira, que é um sucesso total. O

Abel é um case de sucesso no Palmeiras, pelo trabalho, pela gestão, pela equipe e por tudo que o Palmeiras ganhou nestes últimos anos, realmente isso fortaleceu a escola portuguesa dentro do futebol brasileiro”. (Gestor 2)

O discurso é reforçado por mais um participante; “A gente vê portugueses indo muito para o Brasil para ver se repetem o sucesso do Abel e do Jorge Jesus, que eu acho que viraram referências” (Gestor 10).

Fora de campo, a herança deixada pelos dois treinadores é comentada por um entrevistado:

“O Jorge Jesus trouxe pro Flamengo o cara que cuida do gramado. Porque eles são muito exigentes com gramado em Portugal. Jorge Jesus trouxe um cara para cuidar só do gramado do Ninho do Urubu [Campo de Treinamento do Flamengo]. Então existe algumas coisas que a gente não costuma ver no Brasil”. (Gestor 10)

### **3.4.2. Legado do treinador português no Brasil**

O legado já existente e que continua a ser construído pela presença de treinadores portugueses no futebol brasileiro é positivo na visão dos gestores, estes que frisam a importância de o caminho inverso também ser explorado:

“Acho extremamente positivo, porque é uma outra cultura, uma outra visão. Esse mercado foi aberto e todo mundo está usufruindo dele. Aumenta a concorrência, aumenta o nível dos treinadores. Eu acho que a gente também precisa fazer o caminho contrário. Eu acho que essa via tinha que ser mais de mão dupla” (Gestor 4).

Para os jogadores, encontrar uma nova cultura e um novo método de trabalho, mais próximo do que é feito na Europa, onde encontram-se os melhores clubes, também é algo muito valorizado.

“Eu acho que a gente tem um atraso técnico. Eles são mais estudiosos, eles têm mais a informação. Por mais que o futebol português não seja o top da Europa, mas eles estão próximos ali. Então tem um conhecimento melhor. E se a gente juntar esse conhecimento com essa característica e trazer para o futebol brasileiro, que tem a sua qualidade, eu acho que a gente pode dar uma contribuição grande” (Gestor 7).

A aplicação a nível profissional dos treinadores portugueses é reconhecida como um intercâmbio de cultura favorável para o futebol brasileiro, como cita:

“Acho que é importante porque é uma transferência de cultura. O Brasil também aprender alguma coisa da parte profissional, da parte tática. Eu acho que a grande questão que o treinador português trouxe do Brasil é da aplicação tática e do profissionalismo no dia a dia, no trabalho”. (Gestor 6)

Tudo isto está aliado à necessidade dos treinadores brasileiros em procurar mais conhecimento e aprimoramento dentro do mercado.

“Eu vejo a importância muito no sentido de ajudar a desenvolver os nossos treinadores e os nossos atletas. É inegável que a Escola Portuguesa de Treinadores, ela forma bons treinadores. Então eu vejo que a chegada deles no Brasil ela acaba cutucando de uma maneira positiva os nossos treinadores brasileiros. Eles precisam buscar mais conhecimento, eles precisam buscar se atualizar mais”. (Gestor 11)

#### **4. Discussão**

A partir de uma análise sobre da perspectiva dos gestores dos clubes de futebol do Brasil, o objetivo deste estudo foi compreender os motivos do crescente número de treinadores portugueses no futebol brasileiro, bem como o recrutamento destes treinadores, o impacto e o legado que está a ser construído no futebol brasileiro. Assim, teve-se como os principais temas identificados: Recrutamento, Questão financeira, Motivos da contratação de um treinador português, Impacto e legado do treinador português no Brasil. Esses temas foram encontrados no grupo estudado, que contou com a participação de onze gestores de futebol com experiência no futebol brasileiro que, portanto, contribuíram para que fossem compreensíveis os detalhes que convergiram no momento exato para que ocorresse este aumento de treinadores portugueses no Brasil.

Os resultados do estudo destacam que este movimento se iniciou através do sucesso desportivo de Jorge Jesus no Flamengo, em 2019, e com Abel Ferreira no Palmeiras, que chegou ao clube em 2020 e permanece até então. Face ao sucesso destes, os gestores aumentaram o seu radar de busca de treinadores para Portugal. O que poderia ser mais complexo em anos anteriores, tornou-se mais viável devido aos valores que são pagos aos treinadores no Brasil e ao processo de recrutamento mais qualificado (Lima, 2022).

Como ressaltado pelos entrevistados, os clubes brasileiros conseguem competir financeiramente com os clubes portugueses, inclusive por meio da negociação do contrato em euro, apesar de ser costume terminar convergido para o real brasileiro. Com a melhora financeira dos clubes brasileiros e a globalização do futebol (Klarnet, 2024), a diferença financeira não é um impeditivo.

Os treinadores portugueses aceitam receber quantias menores do que os brasileiros, pois acabam mesmo assim recebendo mais do que recebiam nos clubes portugueses, com exceção dos clubes de Porto, Benfica e Sporting (Serra, 2021). Dois casos concretos que ilustram bem este aspeto são as contratações de Artur Jorge pelo Botafogo — retirado da posição de treinador do Braga —, e a ida de Álvaro Pacheco para o Vasco da Gama — saído do clube Vitória de Guimarães. Braga e Vitória de Guimarães são os clubes que ficaram em 4º e 5º, respetivamente, na última Liga Portugal, terminando atrás apenas dos três clubes de maior expressão citados.

Entretanto, já com o conhecimento de que os clubes brasileiros são mais suscetíveis a demitir treinadores no meio do trabalho em busca de uma estimativa por melhores resultados pontuais (Linder, 2023), os treinadores portugueses têm a tendência de negociar multas rescisórias maiores em relação ao que é pedido pelos brasileiros, segundo falas de alguns entrevistados. O fator mudança de continente também influencia neste pedido. A multa com valor mais elevado não é o único pedido dos portugueses, que, segundo os entrevistados, têm como padrão solicitar o acompanhamento da sua própria equipa técnica.

Durante o recrutamento, os clubes brasileiros já seguem um padrão de entrevistas com os treinadores, seguindo um processo de profissionalização da sua gestão e dos seus gestores (Bezerra, 2018). Porém, a convicção na escolha deste profissional ainda se mostra frágil. Uma análise técnica não é padrão; com os clubes à procura de treinadores apenas pela nacionalidade portuguesa, sem ter o conhecimento sobre o trabalho do treinador e esperando um sucesso igual ao que tiveram Jorge Jesus e Abel Ferreira.

Mais um fator que facilita bastante a ida de treinadores portugueses para o futebol do Brasil é a língua. Como ressaltado nas entrevistas, os jogadores brasileiros possuem um nível educacional baixo, sem ter o conhecimento da língua inglesa. Por isso, a chegada de treinadores portugueses que falam a

mesma língua não apenas facilita o processo de comunicação, mas é preponderante para este aumento de profissionais portugueses no futebol brasileiro.

A percepção de que os treinadores portugueses cultivam um ímpeto de trabalho maior e possuem estudos mais aprofundados em relação aos treinadores brasileiros é outro ponto relevante mencionado. As exigências e o trabalho diário dos portugueses são encarados como mais profissional e atento às mudanças constantes do futebol (Barbosa, 2022). A partir disto, cientes do vácuo geracional de treinadores brasileiros de destaque, os portugueses encontraram no Brasil um mercado viável que proporciona compensação financeira, além de ser um país que é famoso pelo futebol e que se tem profissionalizado e oferecido estruturas de trabalho.

As portas foram abertas por Jorge Jesus e Abel Ferreira, o que fez com que outros 14 treinadores explorassem a Série A do futebol brasileiro, sem contar os treinadores adjuntos: Ricardo Sá Pinto (Vasco da Gama), Antônio Oliveira (Athletico Paranaense, Cuiabá, Coritiba e Corinthians), Vitor Pereira (Corinthians e Flamengo), Luis Castro (Botafogo), Paulo Sousa (Flamengo), Pedro Caixinha (Bragantino), Armando Evangelista (Goiás), Renato Paiva (Bahia), Pepa (Cruzeiro), Bruno Lage (Botafogo), Ivo Vieira (Cuiabá), Artur Jorge (Botafogo), Petit (Cuiabá) e Álvaro Pacheco (Vasco da Gama). Além destes nomes, ainda podemos destacar Augusto Inácio (Avaí), Felipe Cândido (Boavista), Paulo Gomes (Botafogo-SP) e o próprio Pepa (Sport), que aceitaram o desafio de treinar clubes que não estão na Série A do Campeonato Brasileiro.

Os jogadores do Brasil encontram dificuldades em adaptar-se no estrangeiro por não encontrarem os mesmos costumes que são identificados no Brasil (Sasso & Machado, 2022) e pela educação precária que tiveram na infância e adolescência, o que reflete uma falta de cultura e aprendizado escasso de línguas (Rocha et al., 2021). Já o treinador português vem de um continente

e costumes diferentes e cabe a ele saber lidar com estas particularidades para ter sucesso no país e ter o grupo de atletas ao seu lado, como ficou evidenciado nas entrevistas. O treinador deve estar disposto a viagens muito longas semanalmente (Lorençatto et al., 2024), com um calendário de jogos extremamente complicado (Ramos Filho, 2022), tendo às vezes até mesmo três jogos por semana. Sem dispor de tempo para aplicar suas ideias e conceitos; e sem que haja também uma análise concreta do seu trabalho, mas sim a busca incessante por resultados positivos e rápidos.

O legado dos treinadores portugueses no Brasil pode ser visto como parte do processo de tornar o futebol brasileiro mais profissional. Os treinadores brasileiros devem aproveitar este intercâmbio para crescerem dentro de suas carreiras e não olhar para este fenômeno com receio de perder o seu lugar. O espaço para bons treinadores sempre existirá, independente da nacionalidade. Buscar também conhecimento através de cursos e formações é uma forma de buscar o espaço e aumentar a concorrência.

Um fator que foi lamentado nas entrevistas é a falta conhecimento agregado dos treinadores brasileiros que fizeram história no futebol. Não existe muita literatura acerca do trabalho de treinadores fundamentais no Brasil e que fizeram sucesso no passado. Diferente do que ocorreu em Portugal, onde o trabalho acadêmico foi desenvolvido e colocado em prática, culminando com uma escola de treinadores capacitados e com muito estudo teórico e prático. Hoje os treinadores portugueses colhem os frutos plantados anteriormente, com os profissionais sendo bem quistos em países com mercados tão importantes e interessantes no futebol, como é o Brasil.

#### **4.1. Limitações e Pesquisas Futuras**

Apesar do estudo ter contribuído e gerado reflexões importantes, algumas limitações podem ser consideradas, assim como possíveis direções para que ocorram pesquisas futuras. O fluxo de treinadores portugueses no Brasil ainda está a ocorrer, com a história a ser construída. Não se sabe ainda se este movimento vai sofrer um rompimento ou se é algo permanente e robusto, visto que faz apenas seis anos desde que os treinadores portugueses começaram a surgir com mais frequência no futebol brasileiro e, ao considerar que o futebol vive de momento, não podemos confirmar se esta será uma tendência dos próximos anos e dos ciclos desportivos.

Pesquisas futuras podem abordar o aspeto da possível contratação de profissionais de gestão portugueses no futebol brasileiro. Com a melhora profissional e a chegada das SAFs no Brasil, os gestores que não estiverem a nível profissional têm a tendência de ficar fora do mercado até que busquem evoluir. Como o Brasil ainda possui muito dirigente amador, talvez a entrada de gestores desportivos portugueses seja algo a ser considerado em um futuro próximo.

Investigações futuras também podem ser conduzidas acerca do cargo de treinador de futebol da Seleção Brasileira. Mesmo com o crescente número de estrangeiros comandando equipas no Brasil, jamais um treinador que não tenha nascido no país esteve à frente dos selecionados brasileiros. Conversar com os gestores da CBF e perceber o porquê de nunca ter surgido um treinador estrangeiro no selecionado brasileiro seria interessante.

## 4.2. Implicações Práticas

Com base nos resultados deste estudo, algumas diretrizes podem ser estruturadas. A CBF deve buscar melhorias na formação de treinadores brasileiros para que os mesmos consigam competir no mercado igualmente com os treinadores portugueses que costumam possuir uma bagagem acadêmica melhor. Os próprios clubes podem arcar com formações para os seus treinadores de formação a fim de gerar profissionais mais capacitados para exercerem suas funções em âmbito profissional.

As equipas de análise devem ser consultadas para que um clube contrate o seu treinador, sem que haja interesses pessoais de gestores sem nenhuma base de dados e informação. Equipar estes núcleos para desenvolver observações contundentes e que se enquadrem nas diretrizes do clube é um investimento assertivo, que gera resultados esportivos e, conseqüentemente, financeiros.

Por fim, investir na educação dos atletas do clube é imperativo. Alguns clubes do Brasil já fazem este trabalho educativo de perto. O Vasco da Gama, por exemplo, tem dentro de seu complexo esportivo uma escola para os atletas do clube. Nomes como Philippe Coutinho e Alex Teixeira, que obtiveram sucesso no futebol estrangeiro, são formados na escola Vasco da Gama (Seixas, 2023). Estas ações contribuem para a educação dos jogadores e fazem com que tenham uma possível entrada no futebol estrangeiro com melhor adaptação. Esta ação também possibilitaria que os jogadores tivessem mais compreensão de outras línguas e facilitaria que treinadores de outros países pudessem ter a oportunidade de treinar clubes no Brasil.

## **5. Conclusões**

Em conclusão, a pesquisa apontou com clareza os motivos para a ida de treinadores portugueses para o Brasil. Após os sucessos de Jorge Jesus e Abel Ferreira, os clubes brasileiros aproveitaram para trazer treinadores portugueses e a questão financeira não é um empecilho; pelo contrário, é um facilitador tendo em vista as altas remunerações do futebol brasileiro. O trabalho árduo demonstrado pelos profissionais portugueses e os conceitos acadêmicos que fazem falta aos treinadores brasileiros, aliados à facilidade da língua e comunicação, se mostraram cruciais para que os gestores fossem em busca de mais treinadores portugueses e o número crescesse exponencialmente desde 2019 com a chegada de Jorge Jesus.

## Referências Bibliográficas

Allegretti, F. E., Zamin, I. S., de Oliveira, V. M. A., & Garces, S. B. B. (2023). Identidade nacional: As visões do povo brasileiro. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 15(5), 4680–4696. Disponível em <https://cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1436>

Alves, J. F. F. (2023). *Recrutamento e seleção de colaboradores em clubes da série A do futebol brasileiro* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Brasília]. Disponível em <https://bdm.unb.br/handle/10483/36530>

Barbosa, F. O. (2022). *A importância de uma gestão de liderança* [Trabalho de conclusão de curso, Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos]. Disponível em <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/1795>

Bezerra, M. F. (2018). *O perfil do gestor de futebol contemporâneo: Análise comparativa de 2001 e 2017* [Dissertação de mestrado, Universidade do Grande Rio]. Disponível em <http://localhost:8080/tede/handle/tede/184>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications Ltd.

Braun, V., Clarke, V., & Weate, P. (2018). Using thematic analysis in sport and exercise research. In B. Smith & A. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 191–205). Routledge.

Caríssimo, M. N. J., Cardoso, F. S. L., & da Silva, S. A. (2023). Demissões de treinadores: Influência negativa na classificação final do Campeonato Brasileiro série A. *Revista Brasileira de Futebol*, 16(2), 46–59. Disponível em <https://periodicos.ufv.br/rbf/article/view/19002>

Correia, V. A. P., Silva, L. F. N., & Scaglia, A. J. (2021). O analista de desempenho no Brasil: Panoramas e perspectivas no futebol profissional. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(52), 158–171.

Croce, L. (2021). *Atuação dos treinadores estrangeiros na primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol de 2010 a 2020* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Estadual de Campinas]. Disponível em <https://hdl.handle.net/20.500.12733/3738>

Dantas, M., & Leo, L. (2023). Futebol-empresa: O capitalismo chegou, afinal, no futebol brasileiro. *Revista Eptic*, 25(1), 129–148. <https://doi.org/10.54786/revistaeptic.v25i1.18517>

de Camargo, J. P. F. (2017). *A qualificação dos treinadores de futebol no Brasil: Um panorama dos cursos de formação* [Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos]. Disponível em <https://repositorio.ufscar.br>

de Sousa, J. M. (2013). *Estilos de tomada de decisão do treinador de futebol português* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/6442>

Ferreira, H. L., Marques, J. A. V. D. C., & Macedo, M. A. D. S. (2018). Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: Uma análise com clubes de futebol do Brasil. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(3), 124–150. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/5707/570761047006/html/>

Gavião, L. C. (2024). *O advento da Lei da SAF (Sociedade Anônima do Futebol) e os impactos nas gestões dos clubes brasileiros* [Artigo científico, Faculdade de Direito da Universidade de Passo Fundo]. Disponível em <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/2751/1/PF2024LuccaColDebellaGavi%C3%A3o.pdf>

Góis, V. N. (2024). *Gestão financeira e contábil no futebol: Uma análise da profissionalização da gestão do Clube de Regatas do Flamengo e da*

*Sociedade Esportiva Palmeiras com foco na Lei nº 13.155/2015* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Sergipe]. Disponível em <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/19774>

Gonçalves, R. B., Sandoval, G. O., Croce, L., & Scaglia, A. J. (2023). Desempenho dos treinadores estrangeiros na primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol de 2010 a 2022. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 15(63), 234–242. Disponível em <https://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/1352>

Holt, N., & Sparkes, A. (2001). An ethnographic study of cohesiveness in a college soccer team over a season. *The Sport Psychologist*, 15(3), 157–172. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/232523660\\_An\\_Ethnographic\\_Study\\_of\\_Cohesiveness\\_in\\_a\\_College\\_Soccer\\_Team\\_Over\\_a\\_Season](https://www.researchgate.net/publication/232523660_An_Ethnographic_Study_of_Cohesiveness_in_a_College_Soccer_Team_Over_a_Season)

Klarnet, B. F. (2024). *Globalização financeira e o impacto nos investimentos no futebol* [Trabalho de conclusão de curso, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. Disponível em [https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Mono\\_24.1\\_Bernardo\\_Fogel\\_Klarnet.pdf](https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Mono_24.1_Bernardo_Fogel_Klarnet.pdf)

Lima, J. O. P., Andrade, J. F., & Carneiro, B. C. (2022). Título do artigo. *Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura*, 1(1), 15 p. Disponível em <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-eletronica-ciencia-tecno/article/view/512>

Linder, F. (2023). *O impacto da mudança de treinador no desempenho de uma equipe de futebol no campeonato Brasileiro da Série-A* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Estadual Paulista]. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/ef782c96-9e44-4789-b926-30c0b32c26d3/content>

Lorençatto, E., Gonçalves, J. G., Heringer, E., & Madureira, E. M. P. (2024). Logística no futebol: Estrutura organizacional e estratégias utilizadas em um clube profissional do futebol brasileiro. *Anais do Congresso do Centro Universitário FAG*. Disponível em <https://www.fag.edu.br/novo/arquivos/anais/2024/Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20Eduardo%20Loren%C3%A7atto.pdf>

Machado, A. J., Freitas Júnior, M. A., Pedroso, B., & Capraro, A. M. (2020). Análise do perfil da gestão dos clubes de futebol brasileiros através da teoria das elites. *Revista ALESDE*, 12(2), 90–105.

Moro, E., & Berticelli, I. A. (2019). Jovens-pobres-jogadores de futebol e suas possibilidades escolares: Uma cartografia da educação escolar dos jogadores das categorias de base do futebol brasileiro. *Revista Educação Popular*, 18(1), 122–139. Disponível em <https://seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/45771>

Moura, G. H. S., Sarmiento, J. P., & Silva, C. A. F. (2022). Associative and business models: Reflections on the management of football clubs in Brazil. *Research, Society and Development*, 11(11). Disponível em <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33784>

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2024). Demystification and actualisation of data saturation in qualitative research through thematic analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–17.

Ng, Y. B., & Mazzei, L. C. (2020). Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte. In *XXVIII Congresso {virtual} de Iniciação Científica da Unicamp*. Disponível em <https://prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2020P17572A35362O5336.pdf>

Parizotto, L. F. (2023). *SAF (Sociedade Anônima Futebolística) e a gestão empresarial no futebol brasileiro* [Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário FAMINAS]. <http://localhost:8080/jspui/handle/10.31.16.45/369>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª ed.). SAGE Publications.

Paula, A. C. D., & Lima, D. G. (2022). O desenvolvimento da cultura organizacional da Sociedade Esportiva Palmeiras com o comandante técnico Abel Ferreira. *Revista Estudos e Negócios Academics*, 2(4), 51–62. <https://sumarios.org/artigo/o-desenvolvimento-da-cultura-organizacional-da-sociedade-esportiva-palmeiras-com-o-comandante>

Ramos Filho, L. A. O. (2022). Proposta de organização do calendário do futebol profissional brasileiro. *Revista Brasileira de Futebol*, 15(3), 87–91.

Ramos, T. K. M. (2021). *A relevância da atuação do profissional de administração no segmento de clubes futebolísticos* [Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade Presidentes Antônio Carlos]. [https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2021/613\\_a\\_relevancia\\_da\\_atuacao\\_do\\_profissional\\_de\\_administracao\\_no\\_segmento\\_d.pdf](https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2021/613_a_relevancia_da_atuacao_do_profissional_de_administracao_no_segmento_d.pdf)

Redman-MacLaren, M., Mills, J., & Tommbe, R. (2024). Interpretive focus groups: a participatory method for interpreting and extending secondary analysis of qualitative data. *Global Health Action*, 7(1), 25214. <https://doi.org/10.3402/gha.v7.25214>

Rocha, C. M. D., & Bastos, F. D. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91–103. <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?format=pdf>

Rocha, H. P. A. D., Melo, L. B. S. D., Costa, M. A. P. D., & Soares, A. J. G. (2021). Educação e esporte: analisando o tempo escolar do estudante-atleta de futebol. *Educação em Revista*, 37. <https://repositorio.ucs.br/11338/11444>

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data* (2ª ed.). SAGE Publications.

Santos, D. F. dos, & Nunes, C. (2023). Gestão esportiva no futebol: uma análise comparativa dos modelos de gestão no Clube de Regatas do Flamengo e Botafogo de Futebol e Regatas. *REASE*, 9(10), 6446–6468. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12289>

Sasso, J. C., & Machado, R. (2022). *Análise sobre adaptação e ambientação cultural de jogadores de futebol brasileiros em países estrangeiros* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Caxias do Sul]. <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/11444?show=full>

Seixas, E. D. B. (2023). *Posicionamento da marca Clube de Regatas Vasco da Gama como diferencial para sua sociedade anônima do futebol* [Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília]. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/16912>

Serra, J. M. V. (2021). *A influência do desempenho desportivo e económico-financeiro das SAD dos Clubes Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto, Sporting Clube de Portugal e Sporting Clube de Braga na taxa de rentabilidade das suas ações na Bolsa de Valores* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. <http://hdl.handle.net/10174/30690>

Silvestre, J. A. (2011). *Uma análise econométrica sobre o impacto de uma mudança de treinador no desempenho desportivo de uma equipa de futebol* [Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.5/4541>

Soares, G. O. (2024). *O futuro do futebol brasileiro: da associação à sociedade anônima do futebol (Lei nº 14.193/2021)* [Trabalho de Conclusão de Curso, Pontífica Universidade Católica de Goiás]. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7732>

Souza, L. S. D. (2024). *Formação de treinadores da elite do futebol masculino brasileiro* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de São Carlos]. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/19490>

Souza, M. S., Souza, G. M., Nascimento, E. D., Peres, I. I., & Schotten, P. C. (2022). *SAF como novo modelo de gestão do futebol: estudo do investimento no*

*futebol brasileiro* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul]. <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5400>

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>

Townsend, R. C., & Cushion, C. J. (2021). “Put that in your fucking research”: Reflexivity, ethnography and disability sport coaching. *Qualitative Research*, 21(3), 251–267.