

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's  
Degree in International Management from the NOVA – School of Business and  
Economics



NOVA SCHOOL OF  
BUSINESS & ECONOMICS

Spring Semester 2021

## The Portuguese football manager profile

Football fans and managers' perspectives

MIGUEL DE SOUSA FERREIRA

23998

A project carried out on the International Management course, with the supervision of:

Elisabete Cardoso

13/09/2021

## **Index**

1. Abstract	2
2. Introduction	3
3. Literature Review	
3.1. Football industry overview	4
3.2. The role of the football manager in the modern era	8
3.3. Portuguese football managers' diaspora	11
4. Methodology	16
5. Results and Discussion	
5.1. Football fans' interviews results	17
5.2. Football managers' interviews results	20
6. Conclusions and Recommendations	25
7. References	28
8. Appendices	
8.1. / 8.2. / 8.3. Images, Graphs and Tables	32
8.4. Framework	60
8.5. Football fans interview guidelines	61
8.6. Football managers interview guidelines	65
8.7. Research Question 1	69
8.8. Research Question 2	70

## **1. Abstract**

The football industry is worth billions and, even though most attention goes to players, football managers are a pivotal agent in turning sports results into financial success, since a team that presents poor performances is less likely to attract fan engagement and the financial benefits that come with it. Portugal is somehow surprisingly an exporter of high quality football managers that have been excelling on the global stage, and, as such, it was pertinent to understand the root of their success. This exploratory study examines the perceptions of fans (12 interviews) and Portuguese football managers (10 interviews) themselves in a preliminary attempt to narrow down the key differentiators in these professionals. Results suggest that the main factors that distinguish Portuguese football managers are: (i) their adaptability, (ii) their way of relating and interacting with others and (iii) the Portuguese football culture.

**Keywords:** Football Manager; Role of the Coach; Professional; Interpersonal; Intrapersonal

## 2. Introduction

Football is the most popular team sport in the world. It is currently played by approximately 250 million players in over 200 countries and has billions of fans (FIFA, 2021). This globalized public interest, exaggerated by social media, generates extreme pressure over football organizations to deliver and to satisfy its fans. In modern football, this pressure is often faced by the football manager, i.e. football coaches are now scrutinized by industry stakeholders, such as fans and media, as much as team performances are (Carter, 2013).

Nowadays, football managers play a pivotal role in clubs that goes beyond the direct football coaching context. To succeed in this results-based billion-dollar industry coaches must be multifaceted and must know how to deal with all the different stakeholders (e.g. players, agents, club directors, fans, social media, club owners) (Kunkel and Biscaia, 2020). Given the growing importance of the coach's role inside football organizations, Ogbonna, E. & Harris, L. suggested that the role of a football manager is the most important position in a professional football club (2014). However, this comes with a huge downside: in modern football, managers are "*viewed as marketable assets and commodities who are bought, sold and discarded by clubs and their owners once their managerial value dissipates*" (Kelly S., 2017). Insecurity, vulnerability, rejection and a psychological fear of failure are prominent characteristics of managers' daily lives (Carter, 2013).

Considering the celebrity-like status that football managers have nowadays inside football organizations' structures, club owners are willing to pay salaries that have no precedents in the football industry for top managers. The most well-paid football coaches are often part of elite clubs, who employ these masters of the game to win silverware every season. Table 1 demonstrates the top five highest paid managers in European football. José

Mourinho ranks 4<sup>th</sup>, being the only Portuguese football manager in this top five, with an annual income of 17.0 million euros (equal to Jürgen Klopp [#3]).

In recent years, the demand for Portuguese coaches in foreign leagues has been increasing and they are now top priority to many clubs, including elite clubs. In fact, “*Portugal currently provides more non-domestic managers to Europe’s top five leagues than any other country*” (Independent, 2020). This indicates Portuguese managers’ uniqueness and visibility for employers. Consequently, it is relevant to study this relatively new phenomenon perpetrated by Portuguese coaches in order to understand what distinguishes them from others and why they are excelling in one of the most competitive industries in the world.

There is extensive literature research on the role of football managers off and on the pitch (Molan et. al. 2016), the results of different leadership styles in team and organizational performances (Bernd, 2008), the short-term and long-term impact of managers (Mathew H. et al., 2010), among other studies. However, less resources have been allocated when it comes to understand what the critical success factors for coaches in football modern era are in terms of skills and experience specifically where it relates to culture or nationality. This report aims to understand what the **profile of the Portuguese football manager** is and, to what extent, how it is differentiated from foreign managers. Firstly, it’s crucial to understand what are the key skills and experiences required to perform at the highest level and, secondly, the study proposes a standardized profile for Portuguese coaches based on fans’ opinions and the insights of Portuguese coaches with experience both in Portugal and abroad. One of this paper’s goals is to create avenues to explain why Portuguese professionals excel in one of the most demanding roles in the football industry.

### 3. Literature Review

#### 3.1. Football industry overview

Football, also known as soccer, the “worlds-game” or “chess of the green pitch”, is the biggest and most popular sport in the world. Since its foundation as a simple sport, football went through profound transformations and various changes to become a multi-billion dollar industry and commerce and it is established alongside other existing industries and professions, being a fundamental industry for societies’ economic development, particularly in occidental countries. Nevertheless, football’s importance and its development has been growing in other regions, such as Asia, North America and Africa. These regions recently took important steps towards the development of their football industries by establishing proper management strategies that foster the interest in the sport and boost the revenue streams associated. Football coaches that participated in this study referred that clubs in these developing regions hire managers from Europe, namely from Portugal, to absorb their know-how and practical experience and, ultimately, to professionalize their football structures.

It is paramount the role that governing bodies have and had in the development of the sport. FIFA was founded in 1904 and it is the world’s football governing body, representing a total of 211 nations and 6 confederations (table 2). FIFA’s mission is to “*develop the game, touch the world, and build a better future*” (FIFA, 2021). Table 3 points out the main FIFA objectives. In fact, FIFA uses football as a primary tool to promote social integration and to share educational, culture and humanitarian values (FIFA, 2020). Images 1 to 5 illustrate some of the current FIFA programs to foster football, while also addressing social aspects. It’s also within FIFA’s scope to guarantee that football is financially viable and that organizations worldwide are capable of overcoming external shocks, such as the recent COVID-19 pandemic that is spread all

over the globe and that impacts deeply the football industry, namely football clubs and its professionals (Club Affairs, 2020). One can consult FIFA's 2020 milestones, 2020-2023 vision and 2019 financial results in table 4, table 5 and graph 1, respectively.

Football currently generates revenues that go beyond the matchday revenue. In fact, Deloitte (2021) identified the matchday, broadcasting and sponsorship/commercial as the main sources of revenues for clubs in the 'big five' European league clubs (graph 2). Nevertheless, one can't disregard the revenues associated with football players' transfers, with buying and selling professional club equipment, with multi-hundred million dollar partnerships, with the presence of many clubs on the stock market, among others. All the aforementioned points play a large role in the development of football industry and are paramount for clubs to ensure their financial viability and to be competitive, particularly when it comes to market operations. There are other components that impact football development, such as timely salary, remuneration, quality of players, quality of referees, and quality of football managers whose main mission is to lead their teams and organizations to sports success.

To achieve that success, clubs compete aggressively to hire players and football managers and there is an active transfer market with thousands of transactions a year worldwide that was potentiated by globalization, by the ease of doing business at distance and by the emergence of football intermediaries, also known as football agents, that represent players and, more recently, football managers and whose higher purpose is to facilitate negotiations between clubs and their clients (i.e. players or managers). Table 6 shows the top 10 highest transfers in football history and image 6 indicates some variables that impact transfer values. One particularly interesting fact is that the most expensive transfers occurred in the last 4 years, evidencing both the extraordinary amounts of money that this industry moves and the importance that clubs place on hiring the best players and

on improving the quality of their squads despite the quantities involved to recruit the very best assets. The table also reflects the power that elite European clubs have to shake the market and acquire world-class players (table 7 represents the top 10 most valuable clubs). These are the clubs that generate more revenues and, consequently, the ones capable of buying football superstars. However, excluding elite markets, the football environment is often fragile and unsustainable and football players and managers are usually the first ones to see the downside of poorly managed clubs (FIFPRO, 2016). Graphs 3 and 4 exhibit players' salaries distribution worldwide showing that the vast majority of professional football players earns between \$0 - \$1000 and most of them play in Africa or in South America.

Football players are the most valuable assets of football clubs nowadays as they have the potential to bring sports success, the capacity to attract fans and to boost all sorts of stream revenues related to a club, namely commercial streams. As a result, managing players is considered the core business of a football club nowadays. However, hiring and managing players involve risks, such as injuries, bad performances, bad adaptation to the club and to the city itself (if applicable), bad rapport with colleagues and the football manager, and so on. Coaches have a preponderant role in football players' success, since they can enhance players' performance, both in training sessions and during matches (Lyle, 2002) and they can facilitate players' adaptation to the team and to the new environment, for instance, by adapting their communication style (Adele Berndt, 2021).

Football managers are at the center of today's commercially driven football world, scrutinized, celebrated and under pressure as never before (Kelly, 2017). They are the human faces of football club brands and they are responsible for their teams' results and performances (Morrow and Howieson, 2014), as well as for several other aspects that are not directly related with what happens inside the pitch. In fact, nowadays football

managers have to act as head coaches, but must also interact and collaborate with other stakeholders (Kunkel and Biscaia, 2020) (image 7) and fulfil other tasks that, at first glance, may not be conventionally associated with the role of the professional football manager.

### **3.2. The role of the football manager in the modern era**

Nowadays the football manager role is characterized by a complexity that makes it increasingly demanding, with regard to the essential preparation for its exercise. If in early times there was the idea that anyone could exercise that role, that assumption has been increasingly questioned, considering the dimension that the football industry achieved and its professionalization. Football managers have become somehow these heroic and cultural icons, being often considered the face of their clubs, and their actions and words are now analyzed as much as their team's performance. There is a widely held assumption by the general public that managers' careers will be filled with successes and fame and glory as an inevitable consequence (Kelly, 2017). Nevertheless, this role is a paradox. The path to become a professional football manager is tough and slow and, once they achieve the professional stages, managers often come across difficult realities in their clubs and they usually hold the responsibility for poor results. Moreover, few occupations are as uncertain or as volatile, and the lack of results (that can be influenced by numerous external factors) can ultimately have as a result the dismissal of the football manager (Carter, 2013).

In addition, it is currently required to football managers a wide range of skills and flexible competences that adjust to different situations and contexts and goes beyond the training context. One of the most important aspects that defines a football manager is his capacity to manage people and complex situations that involve different stakeholders and that are often scrutinized by social media. During complex situations that often emerge, the

football manager has a decisive action, namely in everything that concerns his team's performance and the quality of his interventions in a constantly changing environment. Coaches are responsible for managing the most important assets of a football club, football players. Modern football players are “(...) *rich, multinational, mobile, often equipped with large egos and therefore hard to manage.*” (Forde M. and Kuper S., 2015). One of the biggest challenges that managers face today is creating a learning culture that allows players to improve and to be profitable for their clubs. This process also occurs in the business environment, where big companies fight for talent (“*war for talent*”) and managers must create conditions so that it can bloom. Besides that, game knowledge is required and one can't disregard the importance of establishing relationships with the various stakeholders that surround the football manager, namely football players, other elements of the technical team, directors, other employees of the club, fans, social media, among others.

Having the capacity of managing people is a huge quality that football managers must have, but it isn't an accreditation. Besides the aforementioned qualities, football managers need a wide range of skills and competences, including a deep knowledge of the game both tactical and technical, specific formation (that can go up to 10 years between theoretical and practical knowledge) (image 8), among others.

A football manager is a “*performance optimizer*”. Being a football manager implies improving skills, changing behaviors and attitudes and presupposes continuous formation (Araújo, 2008). Moreover, in modern football, managers must dominate a wide range of areas (e.g. administrative, financial, communication areas) and they should use their knowledge and expertise to set goals and outline a strategic plan to achieve them (frequently determined at the beginning of sporting seasons). This strategic plan must be aligned with club owners and administration's ambitions and must consider the resources

available, mainly the quality of the players available. It is essential to be realistic when planning the season, since that plan will influence stakeholders' expectations. Unrealistic goals can lead to frustration and to premature dismissals.

Regarding the game and training, the football manager, as a head coach, has four main tasks: (i) preparation; (ii) observation; (iii) evaluation; (iv) intervention. Preparation is the implementation of specific criteria to define effective strategies of observation of the game or of training exercises. Observation of opposing teams and of his own team in competition has also to follow specific criteria. Afterwards, the manager evaluates and interprets the information collected and creates intervention plans that aim to maximize his players' performances, both individually and collectively. The intervention is simply the operationalization itself, adapting and modifying the training exercises to the particularities of future competition (Sarmiento, Pereira et al., 2014). According to Castelo (2009) the game model, the training model and the analysis model form the triad from which training should emerge daily (image 9). This framework suggests that all three models are closely related and influence each other.

The social representation of the football manager suggests that his only function is to guide the training and to manage the players in the squad. However, the multidisciplinary required to perform at the highest level today highlights the reductionism of the social representation exposed above. To lead in this context of high demand becomes a hard task that is not limited to the skills inherent in the planning and operationalization of training, but rather, it transforms leadership into a form of human resource management and puts the manager's knowledge in perspective. On top of that, football coaches are the link between raw talent and its financial potential. Hence, assemble the profile of the modern football manager is assembling the profile for the talent manager and identifying key competences that are crucial in the business world as well.

### 3.3. Portuguese football managers' diaspora

In the last decade Portuguese football managers have been excelling on the global stage and, as a consequence, they have been appointed for elite clubs, more remarkably to the top five 'big leagues' where competition is even more fierce for a position, but also for other regions, such as China, Angola, Brazil and United Arab Emirates. According to Transfermarkt there are currently 117 professional Portuguese football managers employed spread worldwide.

Vítor Frade, who was an emblematic professor of Porto's Science and Physical Education Faculty and FC Porto's manager, created a methodology in the 1990s called *Tactical Periodization*. It is a holistic training approach that decrees that "*there should not be specific physical, tactical or technical training sessions (...) every aspect of the game is interconnected.*" (Smith R., 2017). This methodology considers all training factors (i.e. tactical, physical, technical and psychological) and states that they should be approached simultaneously, that is, everything should be integrated in the training and the game itself should be understood as a functional whole. Figure 10 presents the methodological principles of the *Tactical Periodization*. This methodology was first used by Carlos Queiroz, that helped him lead Portugal's U-17 and U-20 to the world championship, and later mastered by José Mourinho that became one of the most renowned top coaches, particularly after winning both Champions League titles with FC Porto and Inter Milan. Following Mourinho there has been a wave of young and ambitious coaches that also rely on this methodology and have been recognized for their most recent successes and triumphs, such as André Villas-Boas, Vítor Pereira, Marco Silva, Leonardo Jardim, Paulo Sousa, among others (Jankowski T., 2016).

José Mourinho's successes at FC Porto (2002-2004), Chelsea (2004-2007) and Inter Milan (2008-2010) were the motto for what Portuguese football managers would conquer

in the following decade and the reputation that this *Portugal's army of "Special Ones"* would create. In fact, from 2010 to 2021 one can highlight numerous Portuguese managers' national and international achievements, such as André Villas-Boas (2011) and José Mourinho (2016) victories at UEFA Europa League, Jorge Jesus (2019) and Abel Ferreira (2021) wins at CONMEBOL Libertadores and, last but not least, Fernando Santos triumphs at UEFA Euro 2016 and UEFA Nations League.

According to a study published in June 2020 by CIES Football Observatory, Portugal ranks sixth when it comes to export football coaches, counting with twenty-five coaches spread worldwide (graph 5). However, when it comes to the top five European leagues (English, Spanish, German, Italian and French leagues), no country exports more than Portugal (Independent, 2020). Moreover, it shouldn't be neglected that, at the start of the 21/22 season, sixteen out of eighteen (~89%) managers in the '*Primeira Liga*' are Portuguese and that in the '*Segunda Liga*' seventeen out of eighteen (~94%) clubs are managed by Portuguese coaches (images 11). This clearly indicates that Portuguese clubs already value national coaches' work as they awaken more and more interest outdoors.

The emergence of this new generation of Portuguese coaches into the major football stages can't be mere luck or coincidence. Some authors point out to a mix between (i) formation, in which the Tactical Periodization school has a major role, (ii) a rooted culture of passion for football that passes from generation to generation and (iii) the fact that Portugal is historically a country of emigrants that always had to adapt to different contexts and scenarios. Mariana Cabral, a sports journalist of the newspaper Expresso, stated: "*Almost all these guys grew up with the game, they played since they were kids, went to games since they were kids. (...) It's a passion for them. Portuguese coaches don't do this just as a profession. (...) Portuguese coaches are like the Portuguese in general, they have a knack of adapting to new circumstances. (...) We're a country that has*

*produced many emigrants and generally they are accepted wherever they go. They fit in well, they easily adapt to their surroundings.*”(Ames P., 2015).

Considering Mariana Cabral’s quote it becomes pertinent to examine the Portuguese culture in the lights of the six Hofstede’s dimensions (i.e. power distance [1]; individualism [2], masculinity [3], uncertainty avoidance [4], long term orientation [5]; indulgence [6]) (table 8).

According to the report extracted from Hofstede Insights (graph 6), Portugal’s scores 63 when it comes to [1] power distance, meaning that Portuguese people respect hierarchical positions and expect and understand that power is distributed unequally within organizations. This factor can facilitate the adaptation of Portuguese football managers in different clubs and can potentiate their relationship with the various stakeholders, particularly those with more power inside the organization (i.e. club owners and directors). Portugal is considered a [2] collectivist culture, and, as such, Portuguese coaches have a “*cultural advantage*” when it comes to understand, analyze and perform in an interdependent sport, like football. Additionally, in collectivist cultures relationships rely heavily on loyalty and the group is treated as an extended family. This is extremely important given that managers must be able to motivate players and create a positive work environment within the locker room. Regarding the [3] masculinity dimension, Portugal scores 31, being considered a Feminine culture and managers generally strive for consensus and are supportive, making decisions through involvement. [4] The fourth dimension (i.e. uncertainty avoidance) is the one that best defines Portugal. Portuguese people tend to avoid ambiguous and uncertain situations. Hence, it is expected that Portugal football managers spend a lot of time analyzing and preparing games to reduce the inherent unpredictability of the football game. The Portuguese are considered to be more short-term oriented than long-term oriented (i.e. long term orientation [5]), meaning

that Portugal exhibits a great respect for traditions and focus on achieving quick results. This characteristic can be appealing for club owners given that the football industry is tremendously based on results, as discussed previously in this paper. Considering the last dimension, (i.e. [6] indulgence) Portugal exhibits a low score, suggesting that Portugal is a “Restraint” country, which means that people have a relatively strong control over their desires and impulses. In the football context, this trait can be seen as an advantage, given that football often provides moments of emotional uncontrollability to stakeholders, particularly players, and it becomes paramount that managers can keep a “cold head”. All being said, the cultural aspect that stereotypes Portuguese citizens seems to have an important role in the Portuguese football managers recent successes that are generally recognized.

In fact, the reputation of Portuguese football managers has no precedents, as they are perceived of being hard-working, goal-oriented and talented professionals. This paper’s purpose is to add important insights upon the scarce existent literature of what the role of the football manager in the modern era is, particularly in terms of the key skills and experience required to perform at the professional level and, ultimately, to cement the **image of the Portuguese professional football manager** as an avenue to justify the reputation that they have built over the past few years.

I therefore intend to answer the following research questions:

**RQ1:** What are the key skills and experience for being a football manager today, as perceived by themselves and football fans?

**RQ2:** How are Portuguese football managers different from others in those skills and experience, as perceived by themselves and football fans?

Taking into account all topics discussed about the current role of football managers in chapter 3.2., the first research question (RQ1) arises from the need to clearly identify what are the key skills and experiences that football managers must have to perform at the highest level, given that, in this regard, literature it's either obsolete, that is, it doesn't contemplate the challenges that football managers face today, or it focus on a single aspect of their set of skills (e.g. leadership, training efficacy, social media relationship, communications, etc). RQ1, posed as it is, allows one to understand all aspects of the modern football manager's profile.

According to the description of the Portuguese football manager in chapter 3.3., the second research question (RQ2) was formulated to understand the success portrayed by Portuguese coaches in one of the most competitive industries worldwide and, hence, from the need to realize what distinguishes them from all other coaches.

In order to create the profile of the Portuguese football manager and to understand the required skills and experience to be a football manager, this study considered the framework presented in section 9.4. The framework was adapted from Côté J. and Gilbert W.'s paper (2009) that suggests that coaches' effectiveness depends on their [1] professional, [2] interpersonal and [3] intrapersonal knowledge. The framework also considers sub-dimensions of the professional sphere, namely: [1.1] the development of the training process (technical and tactical part), [1.2] players' development, [1.3] formation / education and [1.4] management skills. These sub-dimensions were adapted from Rosado's profile of competences of the sports coach (2000). Additionally, the "*Experience*" camp was introduced to highlight what is the perceived experience required to perform at the top level.

This framework was chosen due to its simplicity and its clarity. Besides that, it is easily communicable and comparable and it is effortless to allocate competences to its domains.

#### **4. Methodology**

The explorative nature of this study justified that it at least started with qualitative research that allowed the emergence of key themes in the topic, as justified by Saunders (2019). Moreover, we were interested in our informants' experiences, feelings, motives and perceptions. Primary data was collected with 12 interviews to fans of national and international football teams that had been at some point led by a Portuguese coach, and then 10 interviews with football managers with at least 2 years of coaching abroad. These were semi-structured interviews, conducted online via Zoom or Microsoft Teams, and built to extract as much spontaneous information from the interviews as possible without being too dependent on broken or difficult internet connections (Cardoso, 2019). All interviews were carried out respecting the EU General Protection Regulation 2016/769 and its principles. The content of the questions was discussed with the Portuguese Football Federation and informed by existing literature and secondary data provided by them.

The interviews were carried out to understand what is the role of the football manager and, additionally, to define the profile of the Portuguese football coach. These two groups of stakeholders were chosen to understand the dichotomy of opinions and perceptions between what is perceived to the general public, that watch and live the game from an outside perspective, and the professionals that do that for a living and have an inside perspective. The interview guidelines are attached in the appendix section in Portuguese, the language in which interviews were conducted, both for football fans (section 9.5) and football managers (section 9.6).

All 22 interviews were analyzed using the content analysis method to examine patterns in communication that emerged throughout the conversation.

## 5. Results and Discussion

### 5.1. Football fans' interviews results

For the purpose of this research 12 football fans were interviewed, being 10 males and 2 females with ages ranging between 22 and 31. Every participant from this group of stakeholders read football related news frequently and followed the path of at least one Portuguese coach abroad. All interviewees were identified from FI to FXII according to Table 9 that summarizes the profile of the interviewees.

All the subject-related concepts, codes and terms that emerged from the 12 interviews were put together in an Excel sheet *ipsis verbis* to be further analyzed. At this stage, there was no concern in understanding information patterns. At the 2<sup>nd</sup> stage, the concepts, codes and terms were analyzed in the lights of our interpretation. This was the stage in which it was necessary to think more at an abstract level in order to understand what competences were being highlighted by interviewees. Table 10 displays an excerpt of the analysis that was performed.

When asked “*What are the main tasks and responsibilities of a professional football manager?*” all interviewees focused, some exclusively, on the professional dimension: “*The most obvious reasons have to do with tactical and technical aspects of the game. Preparing offensive and defensive processes, ball possession... everything related with training and preparation of the team*” (FVI: Male, SL Benfica). In this domain, the most highlighted responsibilities were: capacity to bring results (i.e. to win), preparation of all tactical and technical aspects of the game, development of players (asset appreciation), development of youth players from the clubs' academy, game analysis (team and opponents' perform analysis), scouting (ability to draw the ideal profile for a given position and act in the market accordingly) and teams' performance (capacity to play

attractive football), supporting Morrow and Howieson (2014) point of view regarding the role of the football manager.

Besides that, football fans see managers as leaders that must establish good relationships with the various stakeholders, namely football players and fans. The aforementioned responsibilities belong to the interpersonal sphere. Additionally, according to fans, football managers must motivate players and have the capacity to avoid conflicting situations by managing from the inside out.

When asked “*What is the ideal coach’s profile to perform those tasks and responsibilities?*”, fans highlighted paramount professional competences, interpersonal competences and personality traits that were arranged within the proposed framework (section 9.7 – Fans’ Perspective). According to football fans, and answering RQ1, the most important skills that managers should have nowadays are: game knowledge, well-defined philosophy, capacity to adapt to different situations and to different stakeholders, capacity to adjust tactical aspects (e.g. substitutions during the game), being goal-oriented, being good communicators, the ability to create positive work environments and have strong leadership (e.g. to be respected within the locker room and to be able to motivate players). They also highlighted relevant intrapersonal competences, such as: transparency, coherency, calmness, passion, reliability, truthfulness, friendliness, rationality and determination. In terms of experience, 2 participants stressed that it’s important to have ex-footballers as managers, 3 highlighted the relevance of academic formation (on top of the mandatory formation to become a professional coach), 1 pointed that going through the youth academy’s experience might be a plus and, finally, 1 pointed that the ideal coach had to manage necessarily an elite European club.

Regarding the relation of their current manager with their club fans, 9/12 interviewees considered that the manager-fans relationship is good or excellent, while 1 supported that

the relationship is “*distant*”, I referred that supporters are currently divided and I stated that the relationship is unstable. They also highlighted that Portuguese coaches can establish and nurture their relationship with fans more easily than foreign coaches, mainly due to the cultural proximity that makes fans more patient when bad results occur. They also claimed that managers should be more open to fans’ opinions, more frontal, admit their mistakes and they should restrain their speech in order to better manage fans’ expectations (e.g. several accentuated Ruben Amorim’s posture in press conferences as an example to follow).

The majority of fans considered that social media can impact managers’ work, since they are often the intermediaries of the managers-fans communication. Indeed, they have the capacity to extol or to destroy managers’ reputation, being considered as an additional pressure factor for the team. To avoid the negative aspects, fans suggested that managers should be objective when speaking towards social media, avoiding ambiguous sentences and expressions, they shouldn’t dodge questions, they shouldn’t use social media to focus on a player-specific mistake and they should always nurture the relationship with the various journalists, analysts, writers, etc.

The last part of the interview focused on Portuguese managers coaching abroad and created avenues to answer RQ2 from the fans’ perspective (section 9.8 – Fans’ Perspectives). When asked what justifies Portuguese coaches’ success, fans were certain in appointing the Portuguese football’s culture and game knowledge as the main differentiating factors: “*Portuguese coaches are incredibly strong tactically, in what is the knowledge of the game and training. It’s something cultural. (...)You simply learn to like football!*” (FVII: male; Sporting CP). Notwithstanding, the capacity of Portuguese people in establishing relationships, the quality of “*Primeira Liga*” (that allow coaches to manage clubs of international reference like SL Benfica, Sporting CP and FC Porto), the

Mourinho factor and coaches' formation were also underlined by fans as relevant coefficients in the formula for success of Portuguese football managers abroad.

In terms of personal traits, Portuguese managers are perceived by fans as being more passionate, humble, passive and contained (low-profile), irreverent in the game's approach, coherent and they have the capacity to adapt themselves to the most different scenarios and realities. Throughout the 12 interviews conducted, also emerged, as a differentiating factor, the sense of union and group that Portuguese football coaches try to create in the clubs they pass by.

Many aspects referred by fans as differentiating factors that justify, to some extent, Portuguese football manager's success, are aligned with the Hofstede dimensions' analysis displayed in chapter 3.3. In fact, fans highlighted the Portuguese collectivist culture (i.e. sense of union; Hofstede's individualism dimension), the Portuguese Feminine culture (i.e. Portuguese coaches are inclusive and strive for consensus; Hofstede's individualism dimension) and, finally, they corroborated the idea that Portugal is a "restraint" country (i.e. Portuguese coaches display a low-profile).

## **5.2. Football managers' interviews results**

10 football managers were interviewed, all males. Managers were aged between 40 and 62. All managers that participated in this study have the UEFA PRO License and exert their profession at the professional level for at least 6 years. Regarding their experience abroad, this sample is representative of the Portuguese diaspora discussed in chapter 3.3, since all managers worked at least 3 years abroad distributed over 4 continents (i.e. Africa, America, Asia and Europe). All interviewees were identified from MI to MX as suggested by table 11 that contains further information about participants.

The methodology used to analyze managers' interviews was similar to the one used to analyze fans' ones. Table 12 displays an excerpt of that analysis.

When asked “*What are the main tasks and responsibilities of a professional football manager?*”, managers were consensual in pointing tasks and responsibilities related with teams' performance, namely trainings' elaboration, planning and execution that must be aligned with coach's ideas and game philosophy, sustaining Lyle's argument (2002) that managers have a preponderant role in player's success. They also highlighted the importance of managing everyone around them, stating that coaches should be able to lead and to motivate people towards a common goal. “*At the level of big clubs that I've been through, fighting for championship titles, brings huge responsibilities. Firstly, we are responsible to lead a process that involves a lot of people, in addition to the players, it involves staff, it involves the medical department, it involves directors and we must have the capacity to lead everyone and have results. Nowadays, we know that a coach lives on results, no matter how well things are done. We must have the competence of knowing how to lead and how to create a commitment between everyone, so that everyone fights for the same goal and, as I say, row all to the same side.*” (MIII: 41 years, 9 years of experience). Besides the aforementioned tasks and responsibilities, managers stressed that scouting, some logistic tasks (e.g. scheduling friendly matches, organizing team trips, etc), menu preparation and other tasks that, at first sight, aren't responsibilities of a football manager can be requested in smaller clubs without specialized personnel.

In order to perform all the tasks and responsibilities stressed and answering directly to RQ1 (section 9.7 – Managers' Perspectives), participants underlined that managers must be leaders, good communicators, good teachers (the word “*pedagogy*” appeared in several interviews), good managers (“*Man manager*”). They also pointed out that focus, commitment, genuineness, honesty, truthfulness, coherence and respect are key

personality traits necessary to perform at the elite level. These competences belong to the intrapersonal domain. Once again, and aligned with the tasks and responsibilities that managers identified previously, they suggested that game-related competences (i.e. professional dimension) and group management skills (i.e. interpersonal dimension) are the core of a coach's profile. Regarding game-related competences, they accentuated the importance of trainings' elaboration and execution, game analysis (before, during and after the match) and *"the capacity to transmit the quality of your ideas to players with practical examples"*. With respect to group management skills, they placed emphasis on the need to know the group of work at the individual level (to facilitate relationships and potentiate individual performance and use it for the benefit of the group) and the need to establish clear goals, with well-defined timeframes (differentiation between weekly, monthly and season's objectives, referencing often the Tactical Periodization method), as a useful tool to align the group of players and the various stakeholders and having everyone committed to the project. *"Before starting this profession, I had the idea that I could only focus my work on preparing training, analyzing and studying the opponent, training and watching the matches. What really happens is that there is less and less time for this and more and more we have to lead and relate to other people"* (MIX: 62 years, 4 years of experience abroad). Participants stated that managers are currently the "weakest link" inside football organizations, which supports Carter's point of view (2013), and emphasized the importance of establishing good relationships as a way of strengthening their position inside clubs, sustaining Kunkel and Biscaia's argument (2020).

Interviewees also pointed out the key experiences necessary to become a professional football manager. They stated that the idea that only ex-football players can be football managers has been losing strength gradually, even though they recognize that it can have several advantages. Instead, they stood out the importance of having a mix of experiences:

mandatory formation, youth academy experiences, academic degrees and international experiences. Furthermore, they underlined that it's pivotal for a manager to study constantly and absorb as much information and knowledge as possible. *"The coach is constantly evolving, he has to study every day because we know that the line between success and failure is very thin."* (MI: 40 years, 3 years of experience abroad). Managers also emphasized that the personal experience (e.g. as a kid, with family, friends, etc) is paramount, accentuating the importance of the Portuguese football culture in their career's choice.

Regarding the various stakeholders and the type of relationship that a manager must establish with them, participants stressed that, independently of the stakeholder, frontality, coherence and honesty are crucial traits. Interviewees also stated that it's essential to adapt to all the different personalities around them, namely with players and directors. Portuguese managers often characterized their relationship with players as *"(...) a family relationship. We share everything... nights, sorrows, victories. (...) there has to be this mutual knowledge, this respect, this trust, this clear communication."* (MII: 48 years, 4 years of experience abroad), supporting Adele Berndt (2021). Similarly to fans, managers highlighted the collectivist trend associated with the Portuguese culture. When asked about the importance of fans, managers recognized their importance, affirming that fans can influence, for instance, players' performance. However, participants were consensual and claimed that they don't change their working ways: *"It doesn't change anything for me. When a coach is hired, they hire our ideas. We have our image, our strong idea that we want to establish our team."* (MI: 40 years, 3 years of experience abroad). Coaches also stressed the social media importance, since they will influence the public opinion. As such, they shared some strategies that they used to deal

with this stakeholder, namely setting up punctual meetings to establish boundaries and avoiding using ambiguous language while keeping always the same calm posture.

The majority of the interviewed managers were forced to leave Portugal due to the lack of opportunities in Portuguese professional leagues, stating that the most difficult aspect is the distance from family and the most positive one is the opportunity to live in a different culture, learning from their traditions and customs. When asked “ *Do you think that being Portuguese influenced your experience?*”, managers were peremptory in affirming that it was crucial. In fact, interviewees were capable of contrasting Portuguese managers from the rest regarding professional, interpersonal and intrapersonal competences, answering RQ2 (section 9.8 – Managers’ Perspectives).

When it comes to the professional sphere, the following competences emerged: positivity in the game approach, winning mentality (“*we try to grab the small odds of winning a game*”), unique methodology, tactical discipline, greater degree of detail, studiousness, easiness in learning and speaking languages. “*What distinguishes us from other coaches is the ability to look at the game and assemble a strategy, know where the error is, study the opponent and take advantage of their weaknesses to dismantle their team. That's a lot of what we have to do. Other trainers don't. In short, the Portuguese coach is a great strategist!*” (MII: 46 years, 4 years of experience abroad).

Regarding the interpersonal sphere, they highlighted some competences as differentiating factors: friendly, communication (it isn't a self-centered communication), genuine concern for others, individual analysis, adaptation to all the different stakeholders, leadership and the capacity to change behavior without imposition of ideas. “*Our ability to relate with people, we don't have a communication centered on ourselves, we are not selfish, we care about others, we like to listen and delegate, which means that we trust*

*others. Delegating creates a sense of belonging and allows us to share responsibility, creating a good atmosphere” (MIII: 41 years, 6 years of experience abroad).*

Last but not least, Portuguese managers were able to identify several personal traits (i.e. intrapersonal competences) that justify their success: passion, irreverence, tolerance, good mood, calmness and, as referenced many times, capacity of adapting to different contexts and situations.

## **6. Conclusion and Recommendations**

Overall, the outcomes of this study dismantle the social convention about the role of the football manager in the modern era that was discussed in the Literature Review section. In fact, and against our initial expectations, the football fans that participated in this study were able to clearly identify intrapersonal and interpersonal competences (on top of professional competences) as preponderant in managers’ profiles. Additionally, interviewees contributed to understand what makes the Portuguese coaches “*different*” and what justifies their recent success, extolling their adaptability, their way of relating and interacting with others and the Portuguese football culture that passes from generation to generation.

Regarding the skills and experiences required to be a football manager today, the two profiles that we were able to assemble based on fans and manager’s opinions were similar, having only minor differences. Both groups of stakeholders considered game-related competences the core of the football manager profile. However, fans focused more on the importance of getting results and good team performances, while managers focused more on the importance of establishing relationships and emphasized the significance of having a well-defined identity. Moreover, managers were very specific when sharing their

experiences and strongly stressed the environment's influence in which they grew up and their international experiences as paramount.

When it comes to distinguishing Portuguese football managers, fans underlined that Portuguese coaches have, in general, more game knowledge, being extremely strong tactically. They also stated that Portuguese managers can create a sense of union within a group by establishing good relationships easily. In terms of personal traits, fans consider Portuguese coaches very passionate about the game, humble and capable of adapting to the most different scenarios. They accentuated the importance that the "*Primeira Liga*" has in the development of Portuguese coaches and the "*Mourinho factor*" to justify the diaspora of Portuguese managers worldwide. Overall, managers corroborated fans' standpoints, but added important factors. They considered that Portuguese coaches have a really positive approach to the game, despite the odds of winning. They also emphasized their unique methodology, stating that they adapt their methodologies based on observation readily. Furthermore, respondents highlighted that Portuguese managers have a genuine concern for the individual and that is a trait that potentiates players' performance and relationships with the various stakeholders, making behavior changes easier to implement. Lastly, they consider that Portuguese managers are more tolerant to diversity, have a better mood, have the ability to improvise if necessary and have a more demanding mandatory formation.

The results of this research have to be considered in the lights of its own limitations. Primarily, qualitative methodologies are more prone to subjectiveness given the potential for both respondent and interviewer bias. Thus, it becomes inevitable that other people would interpret respondents' words and ideas in a different way and, hence, they could reach other conclusions. Secondly, it is paramount to highlight the timing and the method used to collect data. Collecting data before or after the end of the 20/21 season can have

a significant impact on fans' responses and collecting data online is a sub-optimal choice, since it is always preferred to conduct interviews personally.

Despite its limitations, this study provides avenues for future studies. Firstly, further research could mix both quantitative and qualitative methods in order to have a bigger pool of respondents and to assess other relevant variables that can complement the research models used. Furthermore, follow-up studies could broaden the range of respondents to other stakeholders, such as football players, referees, doctors and physiotherapists, social media, sport directors and club owners, comparing the different views about Portuguese football managers.

Throughout the interviews conducted with managers we were able to identify several "*pain points*". The first one is related to the lack of professionalized structures and personnel that clubs disputing the "Primeira Liga" still show. The second one is related to the modules that constitute the mandatory managers' formation. According to managers, more relevance should be given to the practical component. Finally, the third "*pain point*" identified was the way in which managers share information. Currently, there is no official platform for managers to exchange ideas and share their thoughts.

Regarding the first point, I suggest that FPF intensify their current courses for sports directors and, additionally, that they create partnerships with business schools in order to create well-structured programs (e.g. major in Sports Management in Nova SBE), taking advantage of young talents to fulfill market needs. Addressing the second point, I recommend, firstly, the revision of the current curriculum and, secondly, the implementation of open classes where case studies are discussed by every participant, emerging different experiences and points of view. In relation to the third point, ANTF could create a platform where Portuguese coaches could exchange ideas and game performance analysis (image 12).

## 7. References

**Adele Berndt (2021).** The brand persona of a football manager – the case of Arséne Wenger. Media Management and Transformation Centre.

**Ames P. (2015).** ‘Portugal’s army of “special ones”’.

<https://football.fmh.ulisboa.pt/portugals-army-of-special-ones-coaches/> (accessed April 20, 2021).

**Araújo, J. (2008).** Gerir é treinar. A alta competição no desporto e nos negócios. Booknomincs.

**Bernd F. (2008).** The impact of managerial quality on organizational performance: Evidence from German Soccer. Managerial and Decision Economics.

**Carter, N. (2013).** The football manager: A history. London, UK: Routledge.

**Castelo J, (2009).** Futebol – Organização Dinâmica do jogo. Centro de Estudos de Futebol da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa.

**CIES Football Observatory (2020).** Demographic analysis of professional football club coaches. [Monthly Report 56 \(football-observatory.com\)](https://www.ciesfootball.com/monthly-report-56/) (accessed April 20, 2021).

**Club Affairs (2020).** Risk-assessment: effects on the Football Industry due to Covid-19.

**Coalter F. (2007).** A Wider Social Role for Sport: Who’s Keeping the Score? London, UK: Routledge.

**Côté J & Gilbert W. (2009).** An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. International Journal of Sports Science & Coaching Volume 4.

**Cornelissen S. (2011).** More than a Sporting Chance? Appraising the sport for development legacy of the 2010 FIFA World Cup, pp. 503-529.

**Delgado-Bordonau J. & Mendez-Villanueva A. (2012).** Tactical Periodization: Mourinho's best-kept secret? Soccer Journal.

**Deloitte (2021).** Annual Review of Football Finance 2021. Sports Business Group.

**FIFA (2020).** Annual Report 2019.

**FIFA (2021).** FIFA's website. <https://www.fifa.com/> (accessed August 13, 2021).

**Figueiredo, R. (2015).** A relação entre o Modelo de Jogo, Modelo de Treino e Modelo de Análise do Jogo. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Lisboa, Portugal.

**Forde M. and Kuper S. (2015).** Game of talents: management lessons from top football coaches. Financial Times. [Game of talents: management lessons from top football coaches | Financial Times](#) (accessed August 21, 2021)

**Hughes M. et al. (2010).** Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry. British Journal of Management, Vol. 21, pp. 571–589.

**Independent (2019).** 'How Portugal became European football's coaching production line'. <https://www.independent.co.uk/sport/football/european/portugal-coaches-managers-jose-gomes-maritimo-mourinho-villas-boas-a9536141.html>

(accessed April 20, 2021).

**Jankowski T. (2016).** Coaching Soccer like Guardiola and Mourinho: the Concept of Tactical Periodization. Meyer & Meyer Sport.

**Kelly, S. (2017).** The Role of the Professional Football Manager.

**KPMG (2020).** The European Elite 2020: Football Clubs' Valuation. KPMG Sports Advisory Practice.

**Kunkel, T. and Biscaia, R. (2020).** “Sport brands: brand relationships and consumer behavior”, Sport Marketing Quarterly, Vol. 29, pp. 3-17.

**Liga Portugal Bwin.** [Liga Portugal Bwin – Manager | Transfermarkt](#) (accessed August 13, 2021).

**Lyle, J. (2002).** Sport Coaching Concepts – A framework for coaches’ behavior. New York: Routledge.

**Morrow, S. and Howieson, B. (2014).** “The new business of football: a study of current and aspirant football club managers”, Journal of Sport Management, Vol. 28 No. 5, pp. 515-528.

**Molan, C, Matthews, J & Arnold, R (2016).** Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. European Sport Management Quarterly, vol. 16, no. 3, pp. 274-291.

**Smith R. (2017).** Cybernetics, Cesarean Sections and Soccer’s Most Magnificent Mind. New York Times.

**Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2014).** Organizational cultural perpetuation: A case study of an English Premier League football club. British Journal of Management. 25(4), 667-686.

**Potrac, P., Jones, R., & Cushion, C. (2007).** Understanding power and the coach's role in professional English soccer: A preliminary investigation of coach behaviour. Soccer and Society, 8(1), 33-49.

**Rosado P. (2000).** Um Perfil de Competências do Treinador Desportivo.

**Sarmiento, H., Pereira, A., Anguera, M., & Leitão, J. (2014).** The Coaching Process in Football – A qualitative perspective. Journal of Sports Science and Medicine, 3(1), 9-16.

**UEFA (2021).** UEFA's website. <https://www.uefa.com/> (accessed April 20, 2021).

**Zaidi, Waseem (March, 2021).** Top five highest paid managers in European football. [khelnow.com](http://khelnow.com) (accessed August 14, 2021).

## 8. Appendices

### 8.1. Images

FIFA Forward Programme / Grow the game

#### Next-generation investment

Following the success of the groundbreaking first edition of the FIFA Forward Programme 2016-2018, FIFA Forward 2.0 now offers each of the 211 member associations (MAs) and the six confederations a 20% increase in their annual entitlement to development funding.

The enhanced programme offers greater resources to FIFA's members, as well as the confederations and regional associations, while strengthening the regulatory framework – in essence, setting firm foundations for sustainable football development everywhere.

As before, all projects must be backed up by a contract of agreed objectives and the MAs are subject to strict compliance criteria, including independent central audit reviews of their investment.

#### Forward 2.0 workshops

In 2019, FIFA's Member Associations Division and the Regional Development Offices continued to organise workshops to help member associations better understand the benefits and measures introduced in the updated Forward 2.0 regulations, as well as the statutory obligations and funding controls put in place to ensure transparency and the proper use of development funds distributed through FIFA Forward.

For the financial details of the FIFA Forward Programme, see Investments/expenses on page 128.

For a full breakdown of FIFA Forward investments by MA and by region, see the Annexes on page 202.



**363** projects approved

**24** workshops held

**201** central audit reviews conducted



Image 1 - FIFA Forward Program. Source: FIFA (2020)

FIFA Guardians™ / Grow the game

#### It's up to us

A new child safeguarding programme and toolkit will play a vital role in raising awareness of the importance of safe sporting practice throughout the world of football.

Launched in July 2019, FIFA Guardians™ – FIFA's child safeguarding programme – offers concrete support and practical guidance to the member associations and their stakeholders to take proactive measures to safeguard children and minors from potential abuse and protect their well-being within football, as called for in the FIFA Forward Regulations.

The programme will be supported by a series of training modules and workshops around the world, with the intention of creating a culture of respect, fairness and fun, and zero tolerance for any form of poor practice or abuse within football.

The toolkit is a resource for all stakeholders to promote accountability and responsibility for keeping children safe from harm when involved in any football activity and empower them to respond appropriately at the local or national level whenever concerns arise. In particular, it is a step-by-step guide to ensure a safe footballing environment for everyone.

**Every child who participates in football has the right to do so in a safe and nurturing environment. That's why we have launched FIFA Guardians: a universal child safeguarding initiative that has their well-being at its very heart.**



Joyce Cook, CBE, OBE  
FIFA Chief Social Responsibility & Education Officer



FIFA Guardians™ / Grow the game

FIFA Guardians™ is based on five guiding principles, and lays out five steps for member associations to ensure they are doing what is right by the youngsters in their charge.

#### Five principles

- 1 To always act in the best interests of children and prioritise their well-being.
- 2 To ensure children's rights are respected and promoted throughout the game of football.
- 3 To apply all the principles and practices in the toolkit to all children without discrimination.
- 4 To ensure safeguarding is everyone's responsibility, regardless of where we are from or our role in football.
- 5 To promote roles and responsibilities within MAs and ensure all concerns are dealt with immediately and appropriately.

#### Five steps

- 1 Consider how children are involved in football under your association and what safeguards already exist.
- 2 Establish your safeguarding policy, covering all the ways children are involved in football in your territory.
- 3 Develop procedures and guidelines to implement your policy, including good practices and red lines.
- 4 Communicate about safeguarding to all staff and volunteers, and provide education opportunities to those who work directly with minors.
- 5 Monitor, evaluate and review your safeguarding policy, training and regulations to make football fun and safe for all.



Image 2 – FIFA Guardians Program. Source: FIFA (2020)

FIFA Football for Schools Programme / Grow the game

## Educating through football

Football offers an ideal platform for children to learn many of life's most important lessons. To help get those lessons across, FIFA has launched a groundbreaking initiative that is being implemented around the world by the FIFA Foundation: the FIFA Football for Schools Programme.

Under the programme, FIFA will help participating schools to deliver a variety of fun interactive sessions designed to educate boys and girls across three age groups (4-7, 8-11 and 12-14 years) about important life skills and positive values. The lessons will also aim to address some of the social challenges facing young people in the world today, including bullying, staying in school and leading a healthy and active lifestyle.

FIFA has joined forces with the World Health Organization and the UN World Food Programme to put together a comprehensive programme that will combine the physical, mental and social health benefits of football with a broader educational approach.

**700 million** schoolchildren worldwide

**Football has a truly special power to connect and reach into the hearts and minds of young people and communities. It is vital that we pass on the important values and lessons that football has taught us to a new generation.**

Youri Djorkaeff  
FIFA Foundation CEO

Image 3 - FIFA Football for Schools Program. Source: FIFA (2020)

FIFA eFootball / Enhance the experience

### FIFA eWorld Cup 2019 / 2-4 August

"MoAuba" was crowned the EA SPORTS FIFA 19 king, beating defending champion "Madossary" 3-2 on aggregate in the final showdown to become the first German to conquer the competition. The latest edition witnessed an increased prize pool of USD 500,000, with the winner receiving USD 250,000 and the runner-up USD 100,000. Three continents were represented in the final FIFA eWorld Cup line-up, reflecting the global reach of competitive FIFA eFootball.

The Grand Final was broadcast in six languages for the first time, with fans able to watch the action with Arabic, Chinese, English, German, Portuguese or Spanish commentary, reflecting the ever-increasing global appeal of the tournament.

**The tournament**

- 32 players
- USD 500k prize pool

**Digital coverage**

- 112m impressions
- 21 Media Rights Licenses covering over 75 territories around the world across digital and linear TV channels
- 47m digital live stream views – the most-viewed FIFA gaming event ever

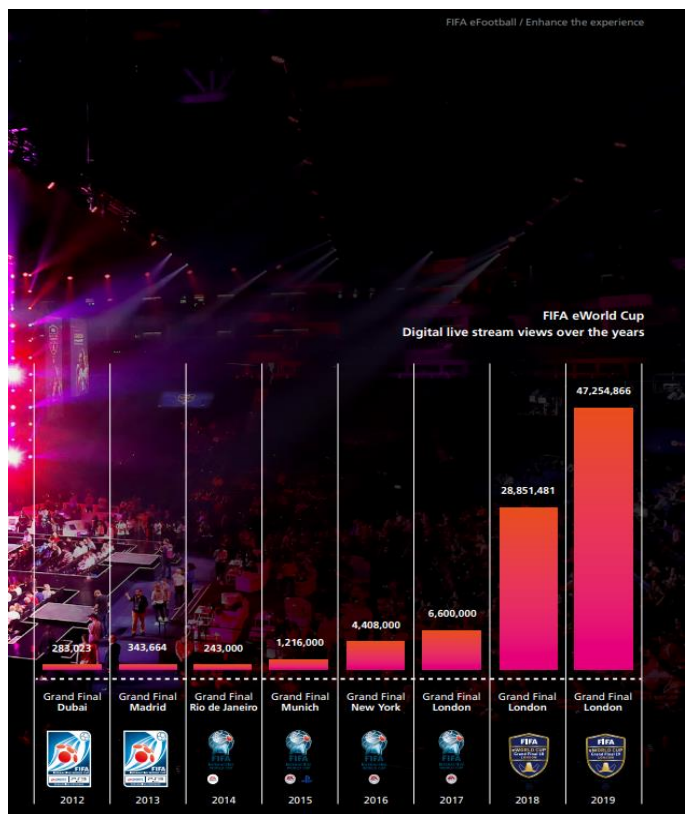


Image 4 - FIFA eFootball. Source: FIFA (2020)

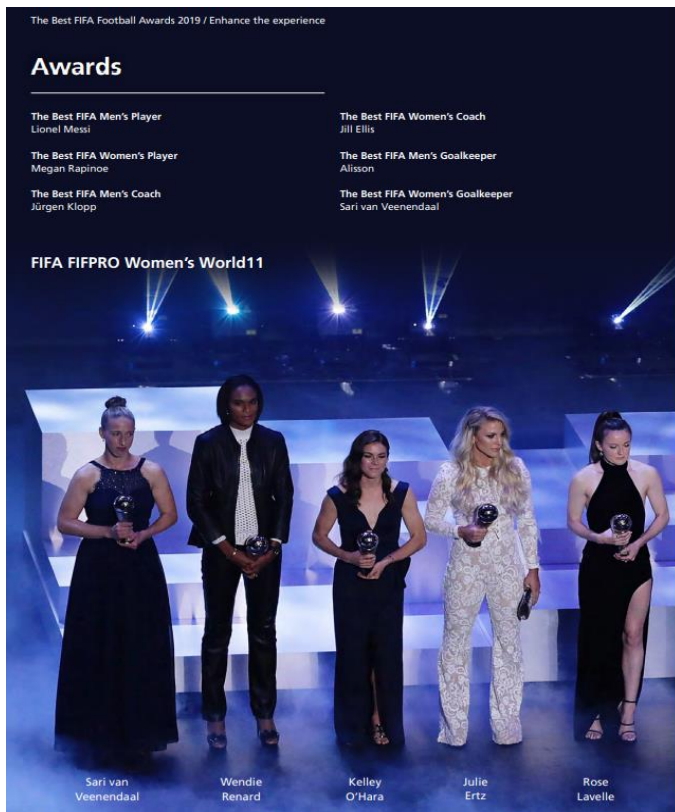


Image 5 - The Best FIFA Football Awards 2019. Source: FIFA (2020)

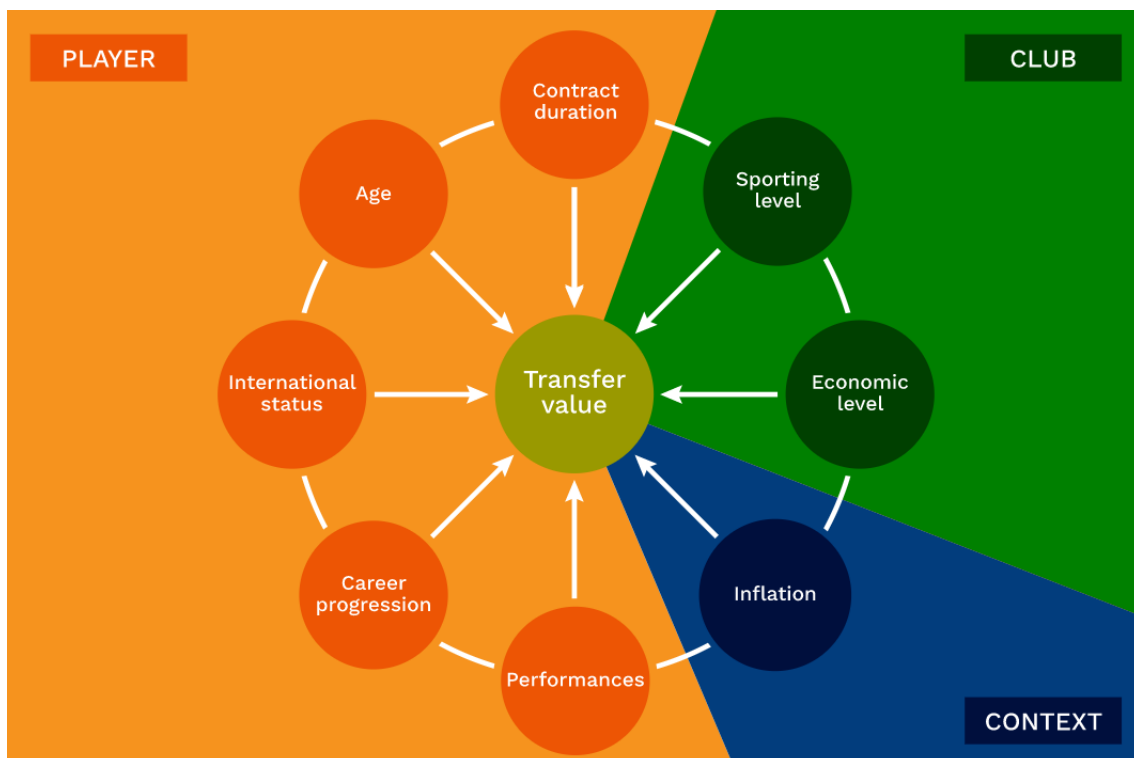


Image 6 - variables that determine football players' market value. Source: CIES Observatory

**Note:** it excludes club's urgency for liquidity, potential internal disagreements between players and club owners or coaches, the recruitment of another players for the same positioning, disciplinary or physical problems, outstanding performances in youth competitions, etc, that justify, at some extent, the discrepancy observed between football players market value and the values that clubs actually pay for them.



Image 7 - Football stakeholders (non-exhaustive). The football manager is in the middle.

The UEFA Pyramid of coaching:



**Level 5, UEFA Pro Licence** (focus on how to manage)

A mandatory qualification for managing in the FA Premier League and UEFA competitions.

Most candidates complete in 12 months

**Level 4, UEFA A Licence** (focus on phases of play, 9v9 games and 11v11 match play)

Work as a manager/coach in the professional game, or Academy Manager.

Most candidates complete within 2 years

**Level 3, UEFA B Licence** (focus on functions, phases of play and 8v8 games)

Find work in Centers of Excellence and Academies

You have 2 years, but can usually be completed in 12-18 months

**Level 2, Certificate in Coaching Football** (focus the coach, play, support and the future player)

Find work in Football in the Community, local authorities, US soccer camps.

You have 3 years to complete, but it can be achieved in 6 months. PFA members can start their coaching pathway at this tier

Image 8 - UEFA Licenses required to become a professional football player. Source: UEFA

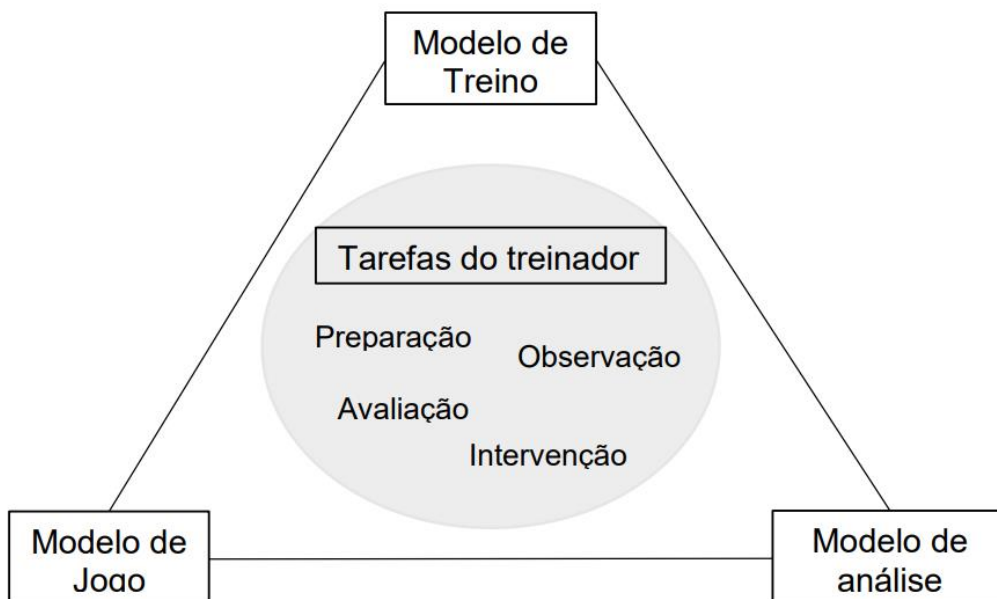


Image 9 – Areas of intervention of a football manager (Figueiredo, 2015)



Figure 10 - Methodological Principles of the Tactical Periodization (Delgado-Bordonau J. & Mendez-Villanueva A., 2012)

Manager	Nat.	Club	Age	Installation	Manager	Nat.	Club	Age	Installation
Sérgio Conceição			46	04 years 02 months 05 days	Rui Santos			57	01 year 02 months 05 days
Álvaro Pacheco			50	02 years 02 months 05 days	Rui Borges			40	01 year 02 months 05 days
Petit			44	01 year 07 months 21 days	Pedro Ribeiro			35	01 year 02 months 05 days
Paulo Sérgio			53	01 year 06 months 26 days	Filipe Martins			43	01 year 04 days
Rúben Amorim			36	01 year 06 months 00 days	Rui Duarte			42	11 months 05 days
Armando Evangelista			47	01 year 02 months 05 days	Nélson Veríssimo			44	08 months 08 days
Bruno Pinheiro			44	01 year 02 months 05 days	José Mota			57	07 months 29 days
Jorge Jesus			67	01 year 01 month 02 days	António Barbosa			39	07 months 25 days
Carlos Carvalhal			55	01 year 01 month 02 days	António Folha			50	07 months 02 days
Daniel Ramos			50	01 year 01 month 02 days	Vítor Campelos			46	06 months 25 days
Pako Ayestarán			58	01 year 26 days	Zé Gomes			44	06 months 07 days
Ricardo Soares			46	09 months 23 days	Rui Ferreira			48	05 months 07 days
Ivo Vieira			45	05 months 28 days	Ricardo Sousa			42	04 months 20 days
Julio Velázquez			39	05 months 25 days	Wender			46	02 months 05 days
João Pedro Sousa			50	03 months 04 days	Costinha			46	02 months 05 days
João Henriques			48	02 months 05 days	Luís Freire			35	02 months 05 days
Pêpa			40	02 months 05 days	Filipe Gouveia			48	12 days
Jorge Simão			45	02 months 05 days	Fanã			60	04 days

Image 11 - 'Primeira Liga' (left-side) and 'Segunda Liga' (right-side) football managers [season 21/22]. Source: Transfermarkt

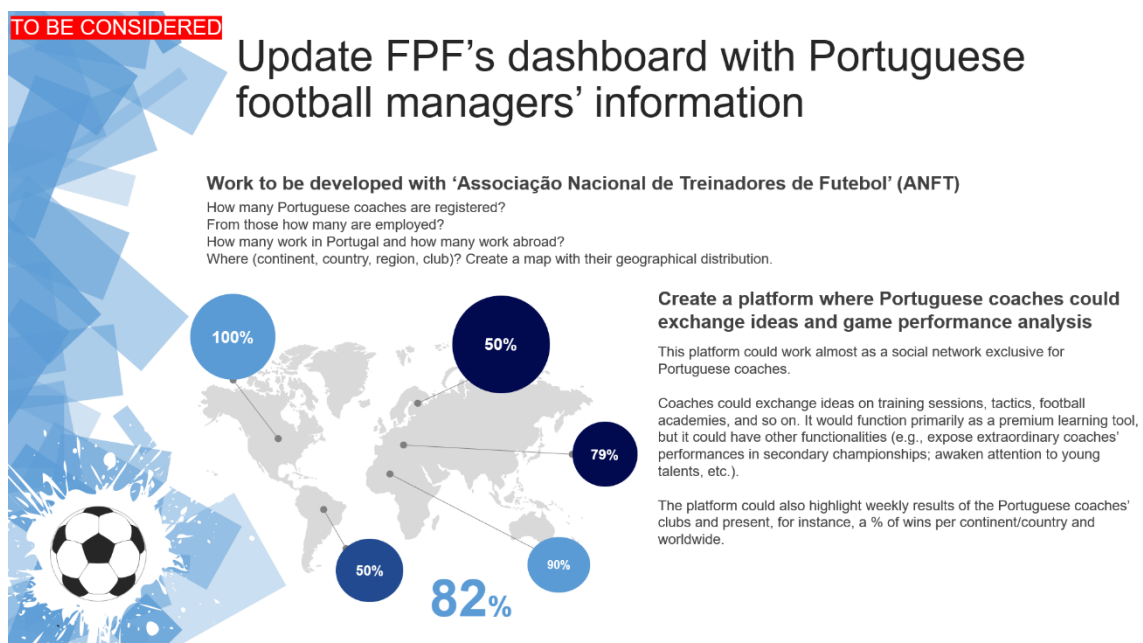
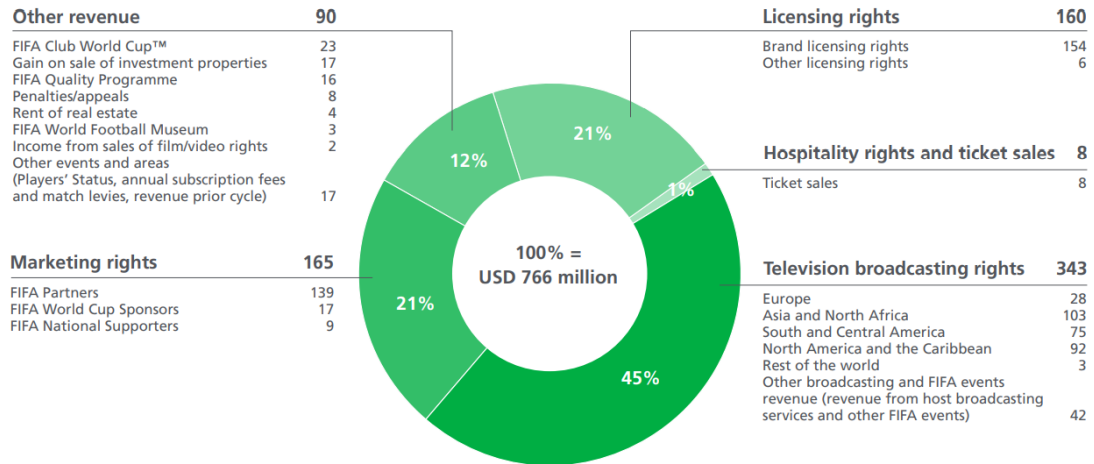


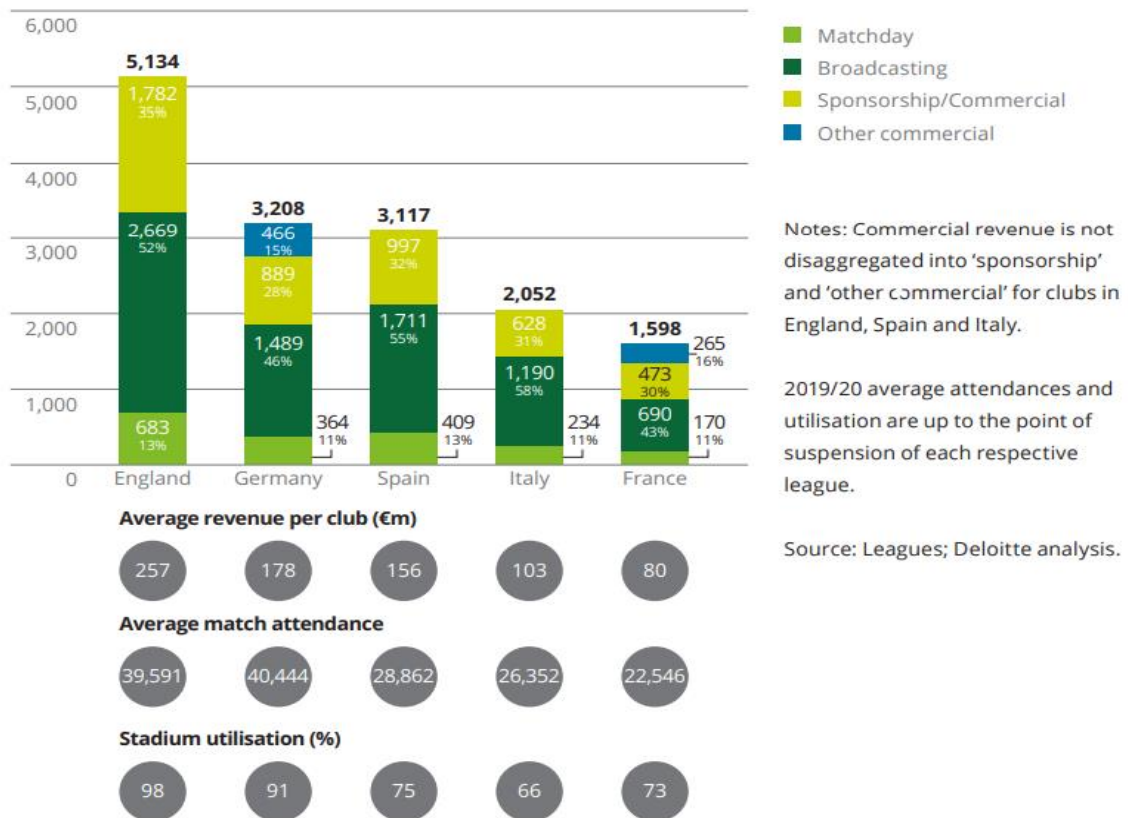
Image 12 – Platform's idea for football managers.

## 8.2. Graphs

2019 revenue (USD million)

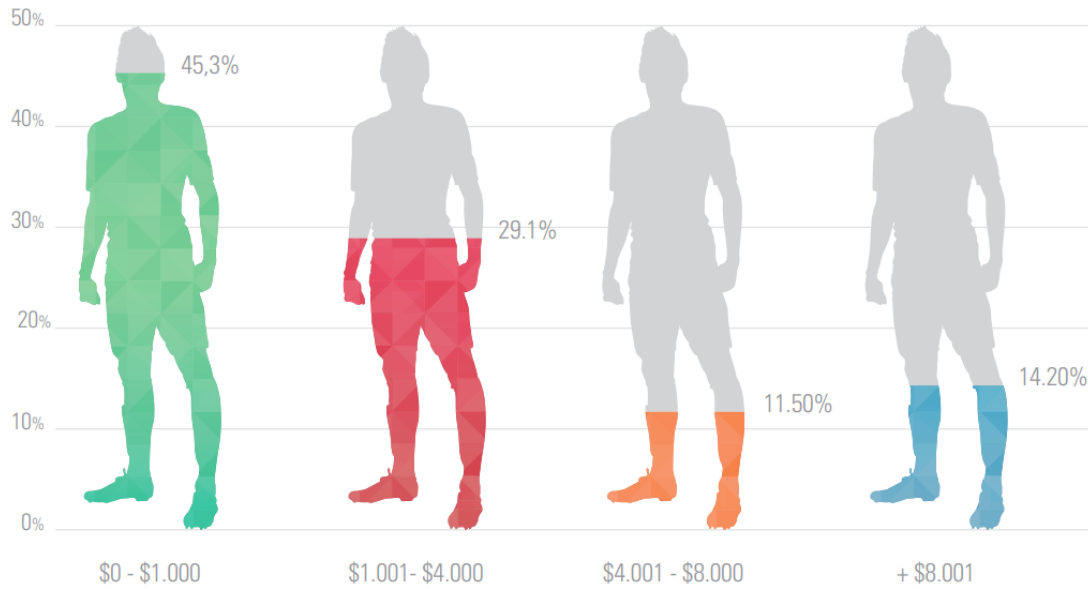


Graph 1 - FIFA's 2019 revenues. Source: FIFA (2020)



Graph 2 – 'Big Five' European league clubs' revenue – 2019/20 (€m). Source: Deloitte (2021)

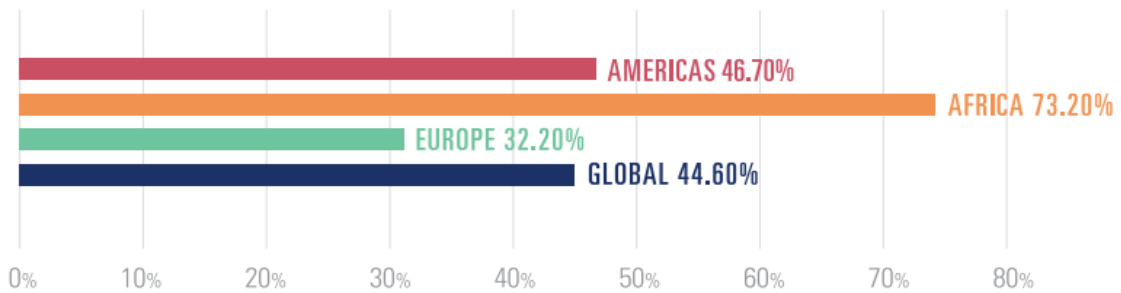
**OUTSIDE THE GLOBAL ELITE, PLAYER SALARIES ARE MUCH LOWER THAN THE PUBLIC IMAGINES**























*Graph 3* – Football players’ monthly salaries distribution. **Source:** 2016 FIFPRO Global Employment Report

**GLOBALLY, 45% OF PLAYERS EARN LESS THAN 1.000 USD A MONTH**

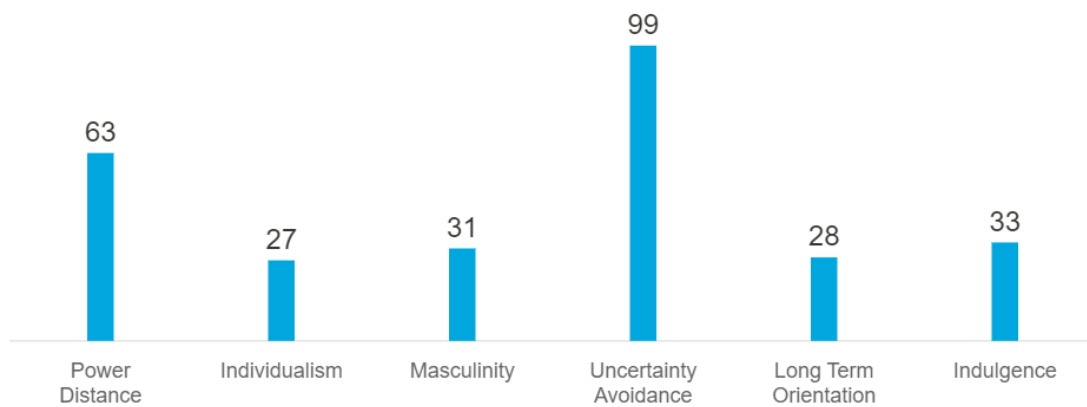
This applies to 73% of players in Africa, 47% in South America and 32% in Europe



*Graph 4* – Percentage of players earning under \$1000 a month by region. **Source:** 2016 FIFPRO Global Employment Report

1	 Argentina	68	
2	 Spain	41	
3	 Serbia	34	
4	 Germany	27	
.	 Italy	27	
6	 Portugal	25	
7	 Uruguay	24	
8	 England	20	
9	 Brazil	16	
10	 Colombia	14	

**Graph 5** - most represented origins among expatriate coaches. **Source:** CIES Observatory



**Graph 6** – Portugal cultural valuation according to the six Hofstede’s cultural dimensions. **Source:** Hofstede Insights

### 8.3. Tables

**Table 1.** Top 5 highest paid managers in European football

#	Name	Club	Nationality	Annual Salary (€ millions)
1	Diego Simeone	Atletico Madrid	Argentinian	43.2
2	Pep Guardiola	Manchester City	Spanish	22.6
3	Jürgen Klopp	Liverpool FC	German	17.0
4	José Mourinho	Tottenham Spur	Portuguese	17.0
5	Zinedine Zidane	Real Madrid	French	16.8

Source: <https://khelnow.com/football/top-five-highest-paid-managers-europe> (accessed August 14, 2021)

**Table 2.** FIFA Confederations

Continent / Sub-continent	Governing Body	Foundation Year	Main Tournament
Asia	Asian Football Confederation (AFC)	1954	AFC Asian Cup
Africa	Confederation of African Football (CAF)	1957	African Cup of Nations
Europe	Union of European Football Associations (UEFA)	1961	UEFA European Championship (UEFA Euro)
North / Central America & Caribbean	Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (CONCACAF)	1916	CONCACAF Gold Cup
Oceania	Oceania Football Confederation (OFC)	1966	OFC Nations Cup
South America	Confederación Sudamericana de Fútbol (South American Football Confederation; CONMEBOL)	1954	Copa América

Source: FIFA's website

**Table 3.** FIFA objectives (non-exhaustive list)

#	Objective
1	To improve the game of football constantly and promote it globally in the light of its unifying, educational, cultural and humanitarian values, particularly through youth and development programs
2	To organize its own international competitions
3	To draw up regulations and provisions governing the game of football and related matters and to ensure their enforcement

4	To control every type of association football by taking appropriate steps to prevent infringements of the Statutes, regulations or decisions of FIFA or of the Laws of the Game
5	To use its efforts to ensure that the game of football is available to and resourced for all who wish to participate, regardless of gender or age
6	To promote the development of women's football and the full participation of women at all levels of football governance
7	To promote integrity, ethics and fair play with a view to preventing all methods or practices, such as corruption, doping or match manipulation, which might jeopardize the integrity of matches, competitions, players, officials and member associations or give rise to abuse of association football

Source: FIFA's website

**Table 4.** FIFA's 2020 milestones

#	Milestone	Milestone's Description
1	FIFA Talent Development Program launched	The groundbreaking program offers member associations world-class expert analysis to help optimize their technical structures and, ultimately, bridge the gap at the top of the game. By October, over 200 member associations across all confederations had signed up, setting a new benchmark for FIFA initiatives in this area
2	FIFA and WHO team up to combat coronavirus	FIFA and the World Health Organization (WHO) joined forces on a new awareness campaign led by world-renowned footballers, calling on people around the globe to follow five key steps to limit the spread of the disease. Thirty-eight players were involved in the campaign, which was produced in 16 languages
3	First recommendations of COVID-19 Working Group	The FIFA-Confederations Working Group, established to address the consequences of the COVID-19 pandemic, made recommendations on the men's and women's international calendars, FIFA competitions, regulatory matters and the creation of a FIFA COVID-19 Relief Fund
4	Promoting five ways to #BeActive and stay #HealthyatHome	FIFA teamed up with both the United Nations (UN) and WHO for the #BeActive campaign to encourage people to be #HealthyAtHome during the COVID-19 pandemic. Club rivals featured in a promotional video for the campaign
5	#SafeHome campaign launched	After spikes in reports of domestic violence with stay-at-home measures to prevent the spread of COVID-19, FIFA, the European Commission, and WHO shared the #SafeHome initiative to support women and children at greater risk of experiencing abuse at home
6	FIFA Council approves FIFA COVID-19 Relief Plan	The FIFA Council unanimously agreed to make a total of USD 1.5 billion available to the football community to combat the financial impact of the global health crisis on the sport. The three-stage plan was designed by the FIFA administration in close consultation with the confederations
7	Co-hosts selected for FIFA Women's World Cup 2023	Australia and New Zealand were selected as FIFA Women's World Cup 2023 co-hosts after a vote by the FIFA Council. It will be the first edition to feature 32 teams as the tournament expands its global reach, as well as the first to be hosted across two confederations (AFC and OFC)

8	FIFA virtual summits	Over a four-week period, 29 different virtual meetings were held with the presidents of FIFA’s member associations, replacing the annual FIFA Executive Football Summits. The sessions included over 97% of the 211 members and were primarily focused on the implementation of the FIFA COVID-19 Relief Plan
9	FIFA Congress held online	The 70th FIFA Congress, originally scheduled for Addis Ababa, Ethiopia, was held virtually for the first time. FIFA President Gianni Infantino sent out a message of encouragement to all 211 FIFA member associations during a meeting convened by videoconference
10	Protecting football against crime	FIFA signed a Memorandum of Understanding (MoU) with the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) in Vienna, strengthening their joint cooperation to address threats posed by crime to sport
11	Women’s Football Administrator Handbook published	Published as part of a drive to enhance the professionalization of the women’s game, the Women’s Football Administrator Handbook is a guide to strategies, practices and procedures that can reinforce the objectives of growing women’s football and fostering gender equality
12	International Match Protocol approved	FIFA’s Return to Football – International Match Protocol was approved by the Bureau of the FIFA Council, providing safeguards for the health and safety of players and delegates while facilitating a return to play amid the backdrop of the COVID-19 pandemic
13	Third FIFA Compliance Summit	Former US Attorney General Loretta E. Lynch was among a stellar line-up of keynote speakers at the third staging of the FIFA Compliance Summit. Almost 400 delegates participated in the week-long summit, which also saw the publication of the first FIFA Compliance Handbook
14	VAR “light” concept presented	A “light” version of video assistant referee (VAR) systems – designed to make the technology more accessible and affordable to a wider cross-section of the football family – was presented to The IFAB

Source: FIFA’s website

**Table 5. FIFA 2020-2023 Vision**

#	Vision	Vision's Description
1	Modernize the Regulatory Framework	(i) Review the international match calendar with a global approach (ii) Reform the transfer system (iii) Analyze the Laws of the Game for their potential optimization (iv) Introduce mechanisms to protect football stakeholders
2	Grow Revenues for Reinvestment	(i) Ensure prime commercialization of our new competition (ii) Grow our brand globally (iii) Explore growth areas (iv) Exploit digital opportunities
3	Make FIFA More Efficient	(i) Consult all our stakeholders on a regular basis (ii) Streamline and digitize internal processes (iii) Set up fit-for-purpose organizational structures (iv) Attract the best talent and develop human resources
4	Keep Our Competitions Iconic	(i) Deliver first-class conditions for participating teams and referees (ii) Create a unique experience for fans and global audiences (iii) Deliver high-value programs for commercial partners (iv) Deliver sustainable tournaments and create a strong legacy

5	Deliver Sustainable Tournaments	(i) Adopt global and inclusive formats (ii) Create more opportunities for members to host a FIFA tournament (iii) Reach out to and interact with global audiences (iv) Create global impact
6	Increase Global Competitiveness	(i) Create additional playing opportunities at a global level (ii) Develop technical directors, coach educators and coaches worldwide (iii) Establish global high-performance talent development programs (iv) Increase grassroots and participation programs across the globe
7	Maximize Our Development Impact	(i) Promote good governance (ii) Enhance global presence (iii) Promote the development of football infrastructure (iv) Strengthen competences of football professionals worldwide
8	Push Women's Football	(i) Reform competitions (ii) Enhance the game's commercial value (iii) Modernize women's development programs (iv) Enhance the professionalization of women's football on and off the pitch
9	Harness Technology in Football	(i) Enhance VAR technology (ii) Explore new technologies that can positively impact the game (iii) Leverage technologies to improve the experience of football fans (iv) Spread football technologies globally
10	Protect Positive Values in Football	(i) Fight against racism and all other forms of discrimination (ii) Promote fair play and mutual respect (iii) Protect human rights (iv) Embed child safeguarding
11	Make Football Work for Society	(i) Educate children through Football for Schools (ii) Inspire current and future generations with the example of FIFA Legends (iii) Deliver solutions to protect the environment and the climate (iv) Foster dialogue, collaboration and partnerships with international organizations and public authorities

Source: FIFA's website

**Table 6.** Top 10 football players' transfers

#	Name	Age	Position	Market Value at Time (€ millions)	Season	Nationality	Left	Joined	Fee (€ millions)
1	Neymar	25	Left Winger	100	17/18	Brazilian	F.C. Barcelona	Paris S.G.	222
2	Kylian Mbappé	19	Centre-Forward	120	18/19	French	A.S. Monaco	Paris S.G.	145
3	Philippe Coutinho	25	Attacking Midfield	90	17/18	Brazilian; Portuguese	Liverpool F.C.	F.C. Barcelona	135
4	Ousmane Dembelé	20	Right Winger	33	17/18	French	Borussia Dortmund	F.C. Barcelona	135
5	João Félix	19	Second Striker	70	19/20	Portuguese	S.L. Benfica	C. Atlético Madrid	127.2
6	Antoine Griezmann	28	Second Striker	130	19/20	French	C. Atlético Madrid	F.C. Barcelona	120

7	Jack Grealish	25	Left Winger	65	21/22	English	Aston Villa F.C.	Manchester City F.C.	117.5
8	Cristiano Ronaldo	33	Centre-Forward	100	18/19	Portuguese	Real Madrid C.F.	Juventus F.C.	117
9	Romelu Lukaku	28	Centre-Forward	100	21/22	Belgian	F.C. Inter Milan	Chelsea F.C.	115
10	Eden Hazard	28	Left Winger	150	19/20	Belgian	Chelsea F.C.	Real Madrid C.F.	115

Source: Transfermarket

**Table 7.** Top 10 richest clubs in the world

#	Club	Enterprise Value (€ millions)
1	Real Madrid C.F.	3.478
2	Manchester United F.C.	3.342
3	F.C. Barcelona	3.193
4	F.C. Bayern Munich	2.878
5	Liverpool F.C.	2.658
6	Manchester City F.C.	2.606
7	Chelsea F.C.	2.218
8	Tottenham Hotspur F.C.	2.067
9	Paris S.G.	1.911
10	Arsenal F.C.	1.852

Source: The European Elite 2020: Football Club's Valuation (KPMG, 2020)

**Table 8.** Hofstede Insights Report about the Portuguese Culture

Hofstede's Dimension	Description	Score explanation
[1] POWER DISTANCE	This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power Distance is defined as <i>the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally.</i>	Portugal's score on this dimension (63) reflects that hierarchical distance is accepted and those holding the most powerful positions are admitted to have privileges for their position. Management controls, i.e. the boss requires information from his subordinates and these expect their boss to control them. A lack of interest towards a subordinate would mean this one is not relevant in the Organization. At the same time, this would make the employee feel unmotivated. Negative feedback is very distressed so for the employee it is more than difficult to provide his boss with negative information. The boss needs to be conscious of this difficulty and search for little signals in order to discover the real problems and avoid becoming relevant.

<p>[2] INDIVIDUALISM</p>	<p>The fundamental issue addressed by this dimension is <i>the degree of interdependence a society maintains among its members</i>. It has to do with whether people’s self-image is defined in terms of “I” or “We”. In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to ‘in groups’ that take care of them in exchange for loyalty.</p>	<p>Portugal, in comparison with the rest of the European countries (except for Spain) is Collectivist (because of its score in this dimension: 27). This is manifest in a close long-term commitment to the member ‘group’, be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount, and over-rides most other societal rules and regulations. The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group. In collectivist societies offence leads to shame and loss of face, employer/employee relationships are perceived in moral terms (like a family link), hiring and promotion decisions take account of the employee’s in-group, management is the management of groups.</p>
<p>[3] MASCULINITY</p>	<p>A high score (Masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner / best in field – a value system that starts in school and continues throughout organizational life. A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine).</p>	<p>Portugal scores 31 on this dimension and is a country where the key word is consensus. So polarization is not well considered or excessive competitiveness appreciated. In Feminine countries the focus is on “working in order to live”, managers strive for consensus, people value equality, solidarity and quality in their working lives. Conflicts are resolved by compromise and negotiation. Incentives such as free time and flexibility are favored. Focus is on well-being, status is not shown. An effective manager is a supportive one, and decision making is achieved through involvement.</p>
<p>[4] UNCERTAINTY AVOIDANCE</p>	<p>The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. <i>The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these</i> is reflected in the score on Uncertainty Avoidance.</p>	<p>If there is a dimension that defines Portugal very clearly, it is Uncertainty Avoidance. Portugal scores 99 on this dimension and thus has a very high preference for avoiding uncertainty. Countries exhibiting high Uncertainty Avoidance maintain rigid codes of belief and behavior and are intolerant of unorthodox behavior and ideas. In these cultures there is an emotional need for rules (even if the rules never seem to work) time is money, people have an inner urge to be busy and work hard, precision and punctuality are the norm, innovation may be resisted, security is an important element in individual motivation.</p>

[5] LONG TERM ORIENTATION	<p>This dimension describes <i>how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future</i>, and societies prioritize these two existential goals differently. Normative societies, which score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honored traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.</p>	<p>A low score of 28 shows that Portuguese culture prefers normative thought over pragmatic. People in such societies have a strong concern with establishing the absolute Truth; they are normative in their thinking. They exhibit great respect for traditions, a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results.</p>
[6] INDULGENCE	<p>One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which small children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as <i>the extent to which people try to control their desires and impulses</i>, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “Indulgence” and relatively strong control is called “Restraint”. Cultures can, therefore, be described as Indulgent or Restrained.</p>	<p>A relatively low score of 33 indicates that Portugal has a culture of Restraint. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to Indulgent societies, Restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the perception that their actions are Restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong.</p>

Source: Hofstede Insights

**Table 9. Football Fans Sample Characterization**

Interviewee	Sex	Football Club	Age	Education
FI	Male	FC Porto	22	Bachelor's Degree
FII	Male	FC Porto	23	Bachelor's Degree
FIII	Male	FC Porto	23	Master's Degree
FIV	Male	Greek National Team	31	Master's Degree
FV	Female	Vitória SC	25	Master's Degree
FVI	Male	SL Benfica	26	Master's Degree
FVII	Male	Sporting CP	25	Bachelor's Degree
FVIII	Male	Sporting CP	27	Bachelor's Degree
FIX	Male	SL Benfica	24	Master's Degree
FX	Male	FC Porto	23	Bachelor's Degree
FXI	Female	FC Porto	21	Bachelor's Degree
FXII	Male	Sporting CP	31	Bachelor's Degree

**Table 10. Football Fans Content Analysis Grid Excerpt (example interviewee 6)**

		Interviewee 6
<b>Other</b>	Interview was rescheduled? (Y/N)	N
<b>Filters</b>	1. Segue notícias de futebol todos os dias ou vários dias da semana?	Sim, todos os dias
	2. No último mês, leu alguma notícia sobre treinadores portugueses a treinar fora?	Sim, recentemente sobre o Nuno Espírito Santo, Bruno Lage e Mourinho
	3. Considerando o clube de que é adepto, aconteceu nos últimos 5 anos ter um treinador que saísse do seu clube para treinar fora? a. Se sim, acompanhou o desenvolvimento do percurso desse treinador, mantendo-se a par por exemplo dos resultados e feitos da equipa estrangeira?	Sim, neste caso Jorge Jesus saiu do Benfica e acompanhei o percurso dele no Flamengo
<b>SOBRE OS TREINADORES PORTUGUESES</b>	<b>1. Qual é o seu clube “do coração”, e quem treinou a equipa nos últimos 3 anos?</b>	SL Benfica Rui Vitória, Bruno Lage, Veríssimo (treinador interino), Jorge Jesus
	<b>2. Quais considera serem as principais tarefas e responsabilidades de um treinador ao nível do seu clube?</b>	<p>"As mais óbvias terão que ver com questões táticas e técnicas no que diz respeito ao modelo de jogo. Preparar processos ofensivos, defensivos, posse de bola... tudo o que tenha que ver com treinos e preparação da equipa. Depois tem também que ver com gestão de grupos e gestão de pessoas."</p> <p>"... tudo o que toca de análise a adversários diretos".</p> <p>"Tarefas relacionadas com scouting, obviamente não diretamente porque isso é das responsabilidades de outras pessoas, mas assumo que passe pelo treinador a decisão final."</p> <p>"...escolher o perfil dos jogadores a contratar".</p> <p>"No fundo é isto... tudo o que tenha que ver com tática, estratégias de jogo, coisas a nível mais humano, gestão de pessoas e análise de adversários e potenciais jogadores / contratações."</p> <p>(1) Conhecimento do jogo e do treino (técnica + tática); (2) Trabalhar / desenvolver dinâmicas de jogo; (3) Gestão de pessoas e grupos; (4) Análise de adversários; (5) Scouting + traçar o perfil ideal para contratações;</p>

<p><b>3. Que perfil deve um treinador ter, para desempenhar essas tarefas e responsabilidades com sucesso? Ou seja, qual é o perfil ideal de treinador?</b></p>	<p>N/A</p>
<p><b>3.1. Perfil Ideal - Competências</b></p>	<p>N/A</p> <p>"...diria que as qualidades principais estariam mais relacionadas com a compreensão de jogo, nuances táticas, estratégicas, reagir a meio do jogo, a capacidade de ajustar a estratégia de uma equipa durante o jogo e de jogo para jogo. No entanto, há treinadores que não têm tanto isso, são mais fortes na gestão dos recursos humanos e acabam por chegar longe assim."</p> <p>"Os grandes treinadores são aqueles que têm mais facilidade em adaptar-se. Dando o exemplo do Guardiola, o estilo de jogo dele não é o mesmo que ele imprimia no Barcelona. Depois ajustou um bocadinho ao Bayern e agora é mais que óbvio que se ajustou à realidade da liga Inglesa. "</p> <p>"É importante os jogadores passarem por escalões de formação ou equipas B's ou mais pequenas. É importante passarem por esse processo de adaptação, de crescimento, ao invés de serem 'atirados logo aos lobos'. Um caso mais evidente é se calhar o Pirlo que não teve o sucesso que se esperava, apesar de estar completamente intrusado no clube e na cultura do clube, mas claramente que não estava preparado para o desafio."</p> <p>(1) Compreensão e conhecimento do jogo; (2) capacidade de ajustar a estratégia; (3) Facilidade em adaptar-se; (4) Formação e experiência em escalões de formação</p>
<p><b>3.2. Perfil Ideal - Traços de Personalidade</b></p>	<p>"Outra característica tem que ver com a liderança e a gestão de homens. Talvez um certo carisma, que é algo intangível e que nem todos os treinadores têm, mas se tiverem acaba por ser um <i>plus</i> e pode fazer a diferença".</p> <p>"Diria que é mais fácil um treinador com essas características (mais forte em gestão de recursos humanos do que taticamente) chegar mais longe num contexto de futebol internacional do que durante uma época longa. Basta vermos, por exemplo, o sucesso que o Scolari não teve em clubes."</p>

		(1) Liderança; (2) Gestão de recursos humanos
<b>SOBRE OS DIFERENTES STAKEHOLDERS</b>	<b>1. Como classifica a relação do treinador do seu clube com os adeptos?</b>	<p>"Há mais <i>haters</i> ou <i>doubters</i> nesta segunda passagem do Jorge Jesus pelo Benfica. Comparativamente com a 1ª passagem, ele provavelmente tinha uma relação mais próxima, mais unânime com a massa adepta. Mas também é um sintoma de clube grande... nunca vai agradar a todos. E eu tivesse um espectro de 'mau a bom' diria que a passagem dele pelo Benfica no geral é boa, mas a 1ª foi muito melhor."</p> <p>(1) Boa relação no âmbito geral, mas não é unânime</p>
	<b>1.1. Acha que o facto de ser / não ser português tem impacto?</b>	<p>"Estando a falar de um clube português, é óbvio que tem impacto. Os treinadores estrangeiros não só não têm sucesso desportivo como falham também na relação com os adeptos".</p> <p>(1) Cultura; (2) Facilidade em estabelecer relação com adeptos</p>
	<b>2. Como gostava que fosse a relação do "seu" treinador com os adeptos?</b>	<p>"O que faria diferença na relação seria o Jorge Jesus admitir as culpas e os seus erros, porque ninguém espera que ele faça tudo bem, mas, especialmente nesta última época, o discurso foi sempre de colocar as culpas noutros fatores que certamente tiveram impacto, mas não podem desculpabilizar os resultados a 100%. Ser mais direto e frontal nesse aspeto".</p> <p>(1) Frontalidade; (2) Admissão de erros; (3) Introspeção</p>
	<b>3. Como avalia o papel da comunicação social no trabalho dos treinadores?</b>	<p>"Acho que se a comunicação social tiver impacto é mau sinal. Como qualquer profissional, os treinadores têm de saber abafar o ruído que vem de fora para fazer o seu trabalho o melhor possível".</p> <p>"A comunicação via intermediários pode funcionar como um telefone estragado e a mensagem que saiu do treinador e que chega aos adeptos não é aquela que ele quis fazer transparecer e vice-versa.</p> <p>(1) Não deveria ter impacto; (2) Treinador deve ter a capacidade de isolar a equipa;</p>
	<b>4. Como acha que o "seu" treinador podia trabalhar melhor com a comunicação social, na sua opinião?</b>	<p>"Por vezes o que se diz e o que se quer dizer não é a mesma coisa. O Jorge Jesus poderia não fugir às perguntas e responder de uma forma mais direta. É muito comum os treinadores fugirem às perguntas. Muitas vezes os treinadores até se queixam quando as perguntas são porque "é que não escolheste aquele jogador em vez do outro?", mas quando as perguntas acabam por bater em pormenores mais técnicos ou mais táticos eles levam a mal... como se o trabalho deles estivesse a ser posto em causa (que é o que e deve fazer)."</p> <p>(1) Evitar fugir às perguntas; (2) Falar abertamente de aspetos táticos e de escolha de jogadores em detrimento de outros;</p>

<b>SOBRE TREINADORES FORA</b>	<b>1. Considere agora os treinadores portugueses cujas carreiras e resultados no estrangeiro tem acompanhado. O que acha que está por detrás do seu sucesso?</b>	"Esta nova geração de treinadores está mais bem preparada para o futebol internacional, para outras ligas. (...) poderá ter que ver com a formação que eles tiveram e se calhar treinadores mais velhos não tiveram, com a ideia de jogo do treinador português que também mudou certamente."
		(1) Formação; (2) Cultura futebolística em Portugal
	<b>2. De que forma acha que o facto de ser português impacta por exemplo, nos traços de personalidade destes treinadores?</b>	"Não consigo identificar traços gerais. Se pegarmos nos 5 maiores exemplos, vemos o Mourinho e o Jesus que têm personalidades mais fortes, mais vincadas e não têm medo de entrar em confronto com a comunicação social, adeptos e até com os próprios jogadores para defenderem as suas ideias e perspetivas. E olhamos para outros, como, por exemplo, o Paulo Fonseca, Luis Castro e até o Nuno Espírito Santo e têm mais <i>low profile</i> e não entram muito nessas disputas. Portanto, não consigo generalizar dessa forma.
		(1) Passividade; (2) Facilidade em relacionar-se; (3) <i>Low profile</i> ; (4) Defesa intrínseca das suas ideias
	<b>3. E na forma como se relacionam com os outros (por exemplo: os jogadores, dirigentes e media)?</b>	"Diria que são mais <i>low-profile</i> e que não gostam de grandes pormenores em público (tirando o Jesus e Mourinho)".
		(1) Low profile; (2) Capacidade de isolar a equipa e isolar os problemas;
	<b>4. Finalmente, como acha que ser português impacta nas competências profissionais</b>	"Provavelmente não tem que ver com o facto de ser português, mas sim com o que se faz em Portugal".
		(1) Cultura futebolística; (2) Capacidade de trabalho em Portugal
<b>SOCIO- DEMOGRAPHICS</b>	Já passou mais que 3 meses a viver fora de Portugal? (S/N)	N
	Sexo	Male
	Age	26
	Distrito	Lisboa
	Educação	Mestrado
	Ocupação profissional	Gestor

**Table 11. Football Managers Sample Characterization**

Interviewee	Sex	Age	Employment Status	Last/Current Country	Professional Experience	Professional Experience Abroad
MI	Male	40	Unemployed	Slovakia	8 years	<b>3 years</b> [1 year in Italy, 2 years in Slovakia]
MII	Male	48	Employed	Uzbekistan	13 years	<b>4 years</b> [3 years in United Arab Emirates, 1 year Uzbekistan]
MIII	Male	41	Unemployed	Spain	9 years	<b>6 years</b> [2 years in China, 2 years in Greece, 1 year in Serbia, 1 year in Spain]
MIV	Male	49	Unemployed	Mozambique	9 years	<b>4 year</b> [1 year Saudi Arabia, 2 years Mozambique, 1 year China]
MV	Male	48	Employed	Portugal	6 years	<b>3 years</b> [1 year Hungary, 1 year Saudi Arabia, 1 year England]
MVI	Male	48	Unemployed	Portugal	20 years	<b>5 years</b> [2 Spain, 1 year Italy, 1 year Brazil]
MVII	Male	46	Employed	Saudi Arabia	16 years	<b>4 years</b> [1 year India, 1 year Angola, 2 years Saudi Arabia]
MVIII	Male	41	Unemployed	India	18 years	<b>6 years</b> [1 year Bahrain, 1 year in United Arab Emirates, 1 year in Tanzania, 1 year in Maldives, 1 year in China, 1 year in India]
MIX	Male	62	Employed	Ukraine	6 years	<b>4 years</b> [2 years in China; 2 years in Ukraine]
MX	Male	57	Unemployed	Argelia	25 years	<b>3 years</b> [3 years in Argelia]

**Table 12. Football Managers Content Analysis Grid Excerpt (example interviewee 1)**

		Interviewee 1
<b>Other</b>	Interview was rescheduled? (Y/N)	N
<b>Filters</b>	1. Pode por favor confirmar há quantos anos treina no nível atual?	15y
	2. [SE AINDA ESTÁ FORA] E há quanto tempo treina no estrangeiro?	3y
	3. [SE ESTEVE FORA, MAS JÁ NÃO ESTÁ] quantos anos treinou fora?	N.A.
	4. Qual é a qualificação mais alta que possui da formação de treinadores?	UEFA PRO License [Nível 5]

	<p>1. Quais as principais tarefas e responsabilidades de um treinador ao seu nível?</p>	<p>(i) "A principal função de um treinador é sempre a preparação e o planeamento de tudo o que envolve a equipa. A nossa responsabilidade enquanto treinadores passa muito por, não só a elaboração e execução de treinos, mas uma gestão também de todo um plantel nas diferentes valências, nas diferentes formas que possamos pensar. Um treinador é responsável por essas tarefas e muitas vezes são atribuídas outras que não são da responsabilidade do treinador. Por vezes por falta de competência e por falta de pessoas habilitadas a executar essas tarefas, muitas das vezes o treinador tem esse papel fundamental de orientação e, às vezes, de criar uma linha que não existe nos clubes muitas das vezes quando chega."</p> <p>(ii) "Eu acho que é importante falarmos em programação e planeamento sempre que se fala em funções do treinador."</p> <p>(iii) "Nós enquanto treinadores tentamos sempre proporcionar aos jogadores as melhores condições possíveis e acabamos por desempenhar cargos e tarefas que não são da nossa responsabilidade. Aconteceu-me em Portugal na organização de estágios, na organização de marcação de campos, de coisas que são logísticas de uma equipa de futebol, que não deveriam ser do cargo do treinador... até a elaboração de simples ementas de estágios. Embora o treinador tenha de ter conhecimento de tudo e tenha de dar o aval sobre tudo, mas que não são da nossa responsabilidade esse tipo de tarefas. Até porque nós temos a nossa formação em treinadores e alguns até formação académica, como é o meu caso também. Para além de ter a formação necessária para desempenhar as tarefas de treinador a todos os níveis, também sou licenciado em educação física e, portanto, tenho conhecimento de muitas das coisas que, por vezes, não são da nossa responsabilidade, mas que consigo fazer de uma forma competente e de uma forma orientada."</p>
<p><b>Sobre a sua experiência enquanto treinador português</b></p>	<p>2. E que perfil deve um treinador ter, para desempenhar essas tarefas e responsabilidades com sucesso? Ou seja, qual é o perfil ideal de treinador? [SE NÃO APARECER ESPONTANEAMENTE, PERGUNTAR ESPECIFICAMENTE QUE TIPO E NÍVEL DE EXPERIÊNCIA É BENÉFICO, E QUE COMPETÊNCIAS E TRAÇOS DE PERSONALIDADE MAIS IMPORTAM]</p>	<p>(i) "Hoje em dia parece que está instituído na comunidade futebolística que para se ser treinador é preciso ter-se sido ex-jogador. Eu não acredito nisso! Acredito que possa ser importante nalgumas coisas, mas acredito que, enquanto treinadores, ter unicamente essas experiências de ex-jogador e a formação é curto para desempenhar as tarefas de um treinador ao mais alto nível. Digo isto porque o treinador está numa constante evolução, tem de estudar todos os dias porque sabemos que a linha do sucesso e do insucesso é muito ténue. Portanto, o mínimo detalhe poderá fazer a diferença."</p> <p>(ii) "Podemos falar em questões de liderança. O conhecer o Homem porque nós cada vez mais somos gestores de um grupo, somos gestores do Homem. Acho que para conhecermos, termos um bom relacionamento, termos um bom rendimento, termos uma boa atmosfera dentro de um grupo de trabalho, é essencial que tenhamos a capacidade de analisar o indivíduo porque sabemos que o grupo é a soma das partes. A nós interessa-nos que cada indivíduo faça parte de um processo ativo na construção de um grupo positivo, naquilo que é também a ideia de construção de um treinador. São eles que vão interpretar a nossa ideia. São eles que têm de ter a capacidade de interpretar aquilo que lhes transmitimos através do exercício e da comunicação. Acredito que temos de ser bons gestores de grupo nesse sentido."</p> <p>(iii) "Aquilo que é a valência da competência na elaboração da ideia de jogo, para que o jogador possa interpretar de uma forma positiva aquilo que nós queremos para a nossa equipa, é importante que a nossa comunicação seja clara também, é importante que o exercício vá de encontro àquilo que dizemos e defendemos e àquilo que eles [jogadores] possam perceber. A imposição de ideias cria insucesso. É importante que possamos criar essa base de mudança, mas que seja compreendida do outro lado. Para mim o jogador tem um papel muito ativo na construção dessa ideia porque eu tenho a minha ideia bem vincada na minha cabeça, mas se o jogador não perceber, sendo que é ele que a vai interpretar no dia do jogo e da competição, as coisas não terão o rumo previsto."</p> <p>(iv) "Há outros aspetos importantes como ter objetivos comuns, tem de haver um objetivo comum de todos os intervenientes dentro do grupo, tem de haver compromisso. Sabemos que cada vez mais é difícil criar esse compromisso, mas também vemos cada vez mais que as equipas de sucesso são as que defendem essas ideias de uma forma conjunta. Acho que também é importante haver confiança entre ambas as partes, da nossa para com o jogador e do jogador para conosco. Aquilo que é fundamental para se ter sucesso é honestidade e coerência. Nós sermos honestos com aquilo que defendemos, honestos com os jogadores e ter coerência na forma de liderar um processo. Um jogador está sempre atento para ver onde é que um treinador pode falhar... comigo teve esta atitude e com outro teve uma atitude diferente. É verdade que dizemos que os jogadores são todos iguais, mas a verdade é que a nossa forma de liderar tem de ser diferente para com a individualidade porque nós não somos todos iguais. A minha personalidade é diferente da personalidade que outro colega possa ter."</p>

<p>3. Como é que acha que a formação institucional de treinadores contribui para o desenvolvimento desse perfil?</p>	<p>(i) "Sim. Eu acho que toda a informação é relevante para a construção de uma identidade que queremos criar enquanto treinadores. Para nós é sempre importante absorver informação. Essa informação que nós temos é diferenciada. Acredito que seja diferenciada pela experiência que tenho lá fora, pela experiência que vou tendo com outros treinadores e até com elementos da equipa técnica estrangeiros. Percebo claramente que a nossa formação é diferenciada e de uma forma até mais exigente. Acho que é importante cada um de nós criar uma imagem e um perfil daquilo que queremos ser, absorvendo coisas positivas e coisas negativas que vamos ouvindo ao longo da vida e retirando as coisas menos importantes. As formações são longas porque o processo de formação de um treinador é muito longo. Estamos a falar em 8 anos de formação praticamente. Estamos a falar mais do que um curso superior. Estamos a falar de uma formação muito direcionada para a parte prática, complementada com alguma parte teórica, ouvindo pessoas mais experientes, pessoas de campo, que já passaram por aquilo que é a nossa realidade. Portanto, eu acho que é extremamente importante a nossa formação e, se calhar, a forma como nos preparamos é que poderá ter alguma irreverência, alguma diferença dos outros treinadores estrangeiros, principalmente na parte da metodologia. Se calhar aquilo que nos diferencia é a formação, mas também algo mais: a capacidade de adaptação, a capacidade de perceber o outro, a capacidade de nos relacionarmos... isso é que são os pontos fundamentais para o treinador português ter sucesso no estrangeiro."</p>
<p>4. Que limitações vê na formação institucional? Como é que procurou colmatar essas lacunas no seu caso?</p>	<p>(ii) "Não acho que a formação seja demorada. Eu vejo colegas meus com dificuldades em aceder aos cursos porque a seleção é grande, as pessoas são tantas a querer tirar a UEFA Pro Licença que não há vagas para todos. Vejo os meus colegas a passar por algo que eu já passei, principalmente durante aquela fase em que os cursos tiveram fechados durante 6 ou 7 anos e eu queria dar continuidade à minha formação, enquanto treinador e fui impossibilitado. Mas também percebo que, a partir do momento em que chegamos ao cume da pirâmide, essa seleção tem de ser mais restrita. Há aqueles que ambicionam chegar às primeiras ligas e que estão nas primeiras ligas, e que têm de ter a sua formação para poderem desempenhar as suas funções como elementos das equipas técnicas. Existem alguns pontos a melhorar e um deles é esse. Daquilo que foi a minha experiência, um ponto de melhoria é as pessoas que dão formação serem pessoas mais de campo e não tanto de teoria... alguns conteúdos repetem-se porque há formadores que não têm acesso às informações que nós tivemos anteriormente e, se calhar, ouvir a experiência do outro torna-se mais enriquecedor para nós para podermos filtrar e retirar a experiência de cada um. A teoria é a teoria, é sempre igual. O conteúdo é igual. É, por vezes, mais relevante darmos maior relevância à parte prática do que à parte teórica."</p>
<p>5. No seu caso pessoal, como é que a sua educação familiar contribuiu para o seu perfil?</p>	<p>(i) "Teve uma influência muito grande. A paixão pelo futebol é comum a todas as famílias, mas a paixão pelo treino na minha família esteve sempre muito presente. Digo isto porque tive o meu pai, que era uma pessoa ligada ao futebol em diferentes tarefas. Lá está, dentro daquilo que são as condicionantes dos clubes desempenhava várias funções dentro do clube e uma delas era a de treinador. Foi treinador das equipas de formação sempre. Foi alguém que foi meu treinador também curiosamente e que me marcou pela paixão pelo treino. Acho que o clique da paixão pelo treino veio aos 14 anos, quando tive um irmão como treinador também. Mais velho que eu, licenciado em educação física, e que me fez ver as coisas de uma forma diferente. Depois havia também a discussão para além do treino em si, a discussão em casa, a continuidade do processo de treino. Eu dava por mim a trabalhar e a pensar coisas que os meus colegas não viam, que era estar a fazer análises sozinho sem qualquer tipo de referência, sem qualquer tipo de formação, fazia análise de % de remates, onde eles aconteciam, onde aconteciam as recuperações de bola... com 14 anos. Desde cedo disse que queria tirar a licenciatura em educação física e desporto para pertencer a uma equipa técnica e depois poder dar o passo como treinador principal. O contexto familiar despertou em mim a paixão pelo treino. Ainda hoje discuto com o meu irmão muitas questões mais técnicas e táticas sobre as quais o adepto opina, mas não percebe."</p>
<p>6. Qual é a relevância de criar e gerir bem relações profissionais (com jogadores, dirigentes e outros membros do clube, instituições, agentes desportivos, outros treinadores, etc) para ser bem sucedido como treinador? E isso é algo que procurar fazer ativamente?</p>	<p>(i) "É importantíssimo. É importantíssimo estarmos todos dentro desta bolha e defendermos todos ideais comuns. O treinador é sempre o elo mais fraco e sempre que as coisas correm bem seremos sempre os aplaudidos e sempre que as coisas correm mal seremos sempre os primeiros a saltar dessa bolha. Portanto, temos a responsabilidade da gestão de um grupo que muitas vezes passa pela criação de regras, não só dentro do balneário, mas até com questões que podem interferir com a direção dos clubes. Por isso, é importantíssimo criarmos todos essa positividade, essa ideia comum. Aos diretores eu digo sempre <i>"não quero que acreditem em mim nas vitórias, quero é que continuem a acreditar em mim no dia em que as coisas correrem menos bem"</i>. Esta é a parte mais difícil. Na hora da derrota somos sempre olhados de lado, somos sempre os responsáveis e vai-se encontrar sempre algo para culpabilizar aquele que não jogou ou aquele que se calhar fez o mesmo trabalho ou mais do que na semana anterior que tinha ganho. Portanto, a base do sucesso vai muito pelo respeito, por aquilo que é o nosso trabalho. Se as pessoas sentirem que trabalhamos arduamente para conseguir um objectivo, mas as coisas não acontecerem durante uma semana é importante é que as pessoas continuem a acreditar que esse insucesso é uma aprendizagem para retificarmos e no próximo jogo sermos melhores. O nosso papel enquanto treinador é fazer acreditar, fazer acontecer essa ideia e, muitas vezes, essa ideia acontece, mas a bola não entra e é importante que as pessoas estejam do nosso lado. Passa muito por esse guião de valores que temos de ter sempre. Essa coerência de que tanto falo para o treinador, é importante que o diretor também a tenha e todas as pessoas que nos envolvem nessa bolha de que falei. É difícil. Mas também sabemos que as equipas que têm mais sucesso são aquelas que remam todas para o mesmo lado. Os jogadores, os diretores, o roupeiro.... toda a gente está no mesmo barco e todos remam para o mesmo lado."</p>

7. Como acha que os agentes desportivos têm contribuído para o desenvolvimento das carreiras dos treinadores portugueses no geral?

(i) "Eu acho que estamos um pouco melhores, mas acho que este é um dos principais problemas do futebol português: a falta de formação, a falta de pessoas que conheçam realmente o contexto daquilo que é trabalhar numa equipa de futebol. Hoje em dia, o diretor continua a ser a pessoa que até é patrocinador, a pessoa que é amiga do presidente, faz parte de uma direção, mas que de futebol pouco entende. De futebol e de tudo aquilo que envolve a gestão de um clube de futebol. Se os jogadores têm de treinar, se os jogadores têm de ter competências, se os jogadores têm de ter cuidado com a alimentação, se os jogadores têm uma série de cuidados durante o dia e cada vez são mais profissionais, se os treinadores têm de tirar formações, se os treinadores têm de trabalhar arduamente para um grupo de trabalho e para um clube de futebol, porque é que os diretores são exclusivamente as pessoas que não têm de ter qualquer tipo de formação, são as pessoas que não têm conhecimento até das regras do jogo. Por vezes, ouvimos coisas banais no banco de coisas que acontecem no jogo e que se insurgem contra o árbitro e sem razão, porque não conhecem as regras sequer do jogo. É fundamental percebermos que temos de dar mais formação aquilo que é a parte diretiva. E não falo de diretores desportivos porque esses cada vez mais estão a tirar cursos para poderem desempenhar essas tarefas que são remuneradas. Agora outros muito sinceramente têm de evoluir."

[Aqui o entrevistado confundiu agente desportivo com os diretores do clube. Foi clarificado de seguida]

(ii) "Eu sou daqueles que defendo que os agentes são importantes no futebol. Esse é um ponto importante para mim porque há muita gente que diz que eles única e exclusivamente ganham dinheiro com o trabalho dos outros, mas acho que eles são o 1º passo para esse sucesso dos jogadores e dos treinadores. Portanto, acho que toda a gente é importante no futebol, desde que saiba respeitar o seu espaço e o espaço dos outros. Por experiência própria, posso falar que nunca tive agente até há dois meses atrás. Há dois meses atrás senti a necessidade de assinar contrato com um agente e de ser representado por um agente. Isto por sinto que esta selva que existe na procura de um lugar para ocupar o lugar de treinador de futebol é cada vez mais árdua. Hoje em dia não interessa fazer grandes projetos ou grandes trabalhos nos clubes... aquilo que conta é este agenciamento, é alguém fazer passar uma imagem, é alguém fazer passar uma ideia de um trabalho de um treinador. Se estivermos sós no meio desta selva, vamos acabar a nossa carreira prematuramente. Portanto, senti esta necessidade por esta injustiça social que acontece no futebol. E nós vemos que o futebol é um circuito muito fechado. Nós vemos o exemplo da Liga Portuguesa onde é claramente um circuito fechado. Onde os treinadores saem do último classificado e rapidamente assinam pelo 7º ou 5º classificado e já são uns salvadores e vice-versa. É um circuito fechado onde são sempre os mesmos, onde só entra nesse circuito quem vem de baixo [ligas secundárias] para cima. Senão é extremamente difícil entrar nesse circuito. Eu falo por experiência própria. Eu venho dos 3 maiores trabalhos da minha carreira, das 3 melhores experiências da minha carreira, e estive 1 ano sem trabalhar e porque não tive agenciamento para me orientar para um clube de renome e para poder desempenhar as tarefas para as quais tenho tanta paixão.

(iii) [Sente que está em pé de desigualdade perante treinadores agenciados, mas que não tiveram o seu sucesso recente?]: "Sim, claramente. Eu vejo isso porque conheço os outros treinadores. Nós somos tantos, mas ao mesmo tempo tão poucos, que nos acabamos por conhecer todos e percebemos claramente que 95% dos treinadores, talvez mais, hoje em dia têm agentes. Poderão não ter de uma forma formalizada num contrato, mas têm sempre o suporte de alguém nas suas costas para poderem trabalhar o seu nome nos diferentes clubes.

(iv) [Acha que há uma dificuldade por parte dos treinadores portugueses em venderem a sua imagem? Ou é uma questão de networking, ou seja, os treinadores aproveitam a rede de contactos que os agentes podem trazer? Ou ambos os fatores?]: "Acho que são ambos os fatores. Hoje em dia cada vez mais vivemos num mundo digital, onde é importante mostrar o nosso trabalho para fora, mostrar nas redes sociais, nas diferentes plataformas que hoje em dia temos. Isto exige de nós uma atualização constante também. Outros treinadores com idade mais avançada vão dizer que são de outra geração e que no tempo deles não era assim, mas a minha geração também é diferente da geração das minhas filhas e vejo coisas nelas que eu achava impensável em criança. Esse é um fator, mas existe também uma desigualdade muito grande entre nós. Os treinadores são uma classe pouco unida também. Considero que estas desigualdades que existem entre nós é por culpa própria dos treinadores. Hoje em dia, vemos colegas a oferecerem-se a clubes a trabalharem quase de graça e isso vai denegrir a nossa imagem enquanto treinador. O diretor não vai à procura da competência. Olha muito para o aspeto financeiro. Infelizmente a mentalidade do diretor é esta: no momento em que vai contratar, já está a pensar no momento em que vai despedir. Por isso, é que não se oferecem contratos de longa duração, oferecem-se contratos de curta duração, porque já estão a pensar nos custos com receio de que as coisas corram mal, quando deveria haver confiança e continuidade no projeto. Por isso, é que vemos as trocas que vemos no campeonato português. Se for preciso ao longo de uma época desportiva, em 20 equipas existem 40 trocas de treinadores porque algumas equipas chegam a trocar 3 e 4 vezes de treinador.

**Sobre os diferentes stakeholders**

1. Vários tipos de pessoas são impactados pelo trabalho do treinador: jogadores, estrutura desportiva e de gestão do clube, adeptos, etc. Como é que vê o papel do treinador em relação aos seus vários "clientes"? Como é que gere os diferentes tipos?

(i) "Acho que o fundamental é haver frontalidade. Temos de perceber que cada ação tem uma reação, em tudo na vida. Nós sabemos que essa frontalidade é levada como arrogância. Quem é diretor de um clube pensa sempre que aquela realidade é a melhor do mundo. Nós enquanto treinadores e jogadores temos a experiência de poder comparar. E quando digo que podemos comparar é porque passamos por diferentes realidades. Passamos por clubes melhores, piores, mais organizados, menos organizados e cabe-nos a nós sermos construtores de um projeto para o clube onde estamos, trazendo as coisas boas. O diretor pode dizer "aquele clube está com 2 meses de salários em atraso e está à nossa frente", e eu respondo: "tudo bem, mas se calhar não falha nisto e naquilo". Não falha em coisas que estamos a falhar. Nós podemos ser a balança, na perspetiva em que trazemos as coisas boas de outros lados para o clube atual de forma a torná-lo melhor. Digo sempre que a minha função é de ajudar e valorizar activos. Valorizar activos é valorizar jogadores, valorizar vendas, mas ajudar o clube a evoluir e deixar a minha marca. Curiosamente ou não, e talvez pela forma honesta e frontal que tenho de trabalhar, já sai e fui convidado para voltar ao clube porque as pessoas vão ter a capacidade de comparar com outros treinadores e vão perceber que provavelmente é preferível lidarem com a frontalidade de alguém que está a liderar o processo, alguém que diz as coisas como elas eram e que não andava com rodeios, que não está aqui para nos agradar. Acho que este é o ponto principal. A minha experiência no estrangeiro já não é bem assim. Não posso levar coisas de Portugal para o estrangeiro porque culturalmente noutro país as coisas não funcionam assim. Portanto, também tenho de ter a capacidade de adaptar. Para além da minha frontalidade, tenho também de ter a capacidade de me adaptar aos outros, perceber aquilo que são os ideias dos outros. Isso também faz parte daquilo que é o treinador adaptar-se aos jogadores e os jogadores ao treinador. Acho que isto é uma bola de neve: temos de nos adaptar ao roupeiro, temos de nos adaptar à forma como o diretor pensa também, mas sem fugir à nossa linha orientadora. Por vezes demover as pessoas e mostrar que aquele não é o caminho e fazê-las ver porque é que as coisas no passado não correrem bem. Se calhar é altura de mudarmos esta linha. As pessoas podem interpretar como arrogância, mas é conhecimento de causa e as pessoas depois acabam por dar valor e perceber que se calhar aquele tipo é que estava correto.

(ii) "A nossa gestão para com os adeptos é sempre muito difícil porque a exigência é sempre muito grande e quanto maior o passo mais difícil se torna. A forma como gerimos a relação com os adeptos é tudo à base da comunicação que fazemos em televisão, em termos de rádio e de entrevistas. Essa é a nossa comunicação para com os adeptos. Nós não podemos ser liderados de fora para dentro. Tem de ser de dentro para fora. As pessoas têm de interpretar bem as nossas palavras. Por isso é que eu digo que muitas das vezes que eu só sou responsável por aquilo que digo e não por aquilo que os outros interpretam! Muitas vezes dizemos coisas e essas coisas são interpretadas de forma incorreta. A minha última experiência foi num clube com uma massa associativa enorme, uma coisa comparável a um clube grande em Portugal. Éramos a equipa que mais adeptos tinha no país em causa. Para além dessa comunicação ser feita numa língua completamente diferente, portanto, tinha de ser muito prático e eficaz na comunicação. Até tentei criar um slogan com o clube que ficou até aos dias de hoje. Acho que deixei a minha imagem. Se calhar daqui a uns anos vão-se lembrar que aquele slogan foi criado por mim, por um treinador estrangeiro, que eles pensavam que eu não percebia a cultura deles e que não percebia as dinâmicas deles e essa foi a minha primeira preocupação, perceber onde estava inserido e não ser apenas o treinador português que estava ali só para treinar e ganhar jogos. Tentei perceber a cultura deles.

2. Qual é a importância dos adeptos no seu trabalho? O que é que muda ou adapta na sua forma de fazer as coisas?

(i) "Não muda nada para mim. Quando um treinador é contratado, contratam as nossas ideias. Nós temos a nossa imagem, a nossa ideia vincada que queremos instituir à nossa equipa. No entanto, gostamos de ter o apoio de fora. Isto gera a ideia de que há perfis específicos de treinadores para determinados clubes. Isto acontece muito em Portugal e está longe de estar correto. Para mim quando se fala em perfil, fala-se numa forma de ver o jogo e, às vezes, dizemos que o treinador que queremos para a nossa equipa é um treinador que tenha estas características. Passado 4 ou 5 jogos as coisas não correm bem, o treinador vai embora e vem um completamente diferente. Ou seja, aquela linha orientadora é quebrada. Temos de ter me mente a nossa linha orientadora, mas podemos sempre moldar alguma coisa. Por exemplo, se temos características mais defensivas e vamos para um clube grande, sabemos que não vamos ser bem sucedidos na imagem perante o adepto, mas podemos ser bem sucedidos desportivamente. Mas o adepto fica com água na boca de que não era aquilo que pretendia para a equipa, não se identificam com o estilo de jogo.

3. E os órgãos de comunicação social? Como impactam o seu trabalho? Como é que gere essas relações?

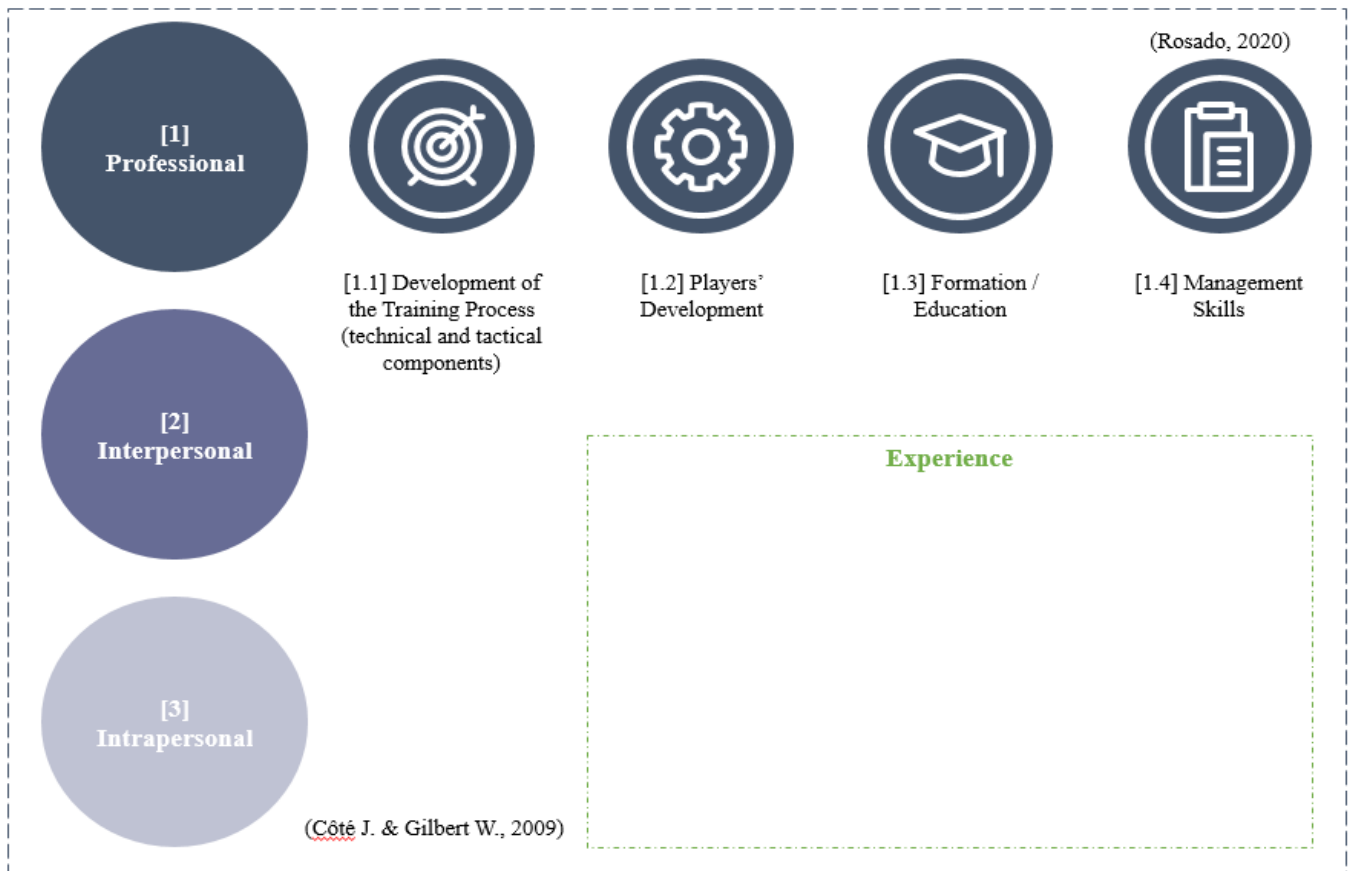
(i) "Têm um papel importante, mas muitas vezes levam as coisas para o lado que jornalisticamente mais vende. Numa simples conferência de imprensa estamos a falar 10 minutos e se calhar vão pegar em 10 segundos e até descontextualizar a mensagem. Portanto, é necessário que haja também uma linha orientadora do clube para as comunicações externas e isso tem de ser bem definido. Se bem que em Portugal, só os grandes têm a possibilidade de ter Diretores de Comunicação. Lembro-me de ir a conferências de imprensa completamente sozinho e sem saber o que vão perguntar, o que é que vão fazer, o que é que vai acontecer, ou seja, estamos ali à espera dos jornalistas que têm as pistolas e que nos vão apontar e disparar e temos de salvar os nossos interesses e os do clube. Tento sempre no início da época reunir com os jornalistas para que percebam é importante que estejamos todos na mesma linha e que eles também vão vender muito mais em função daquilo que é o discurso do treinador. Se houver este relacionamento podemos ganhar nós, em termos de preparação de imagem preparar o nosso contexto jornalisticamente para que percebam até onde podem ir e que campos podem pisar.

<p><b>Sobre ser treinador fora</b></p>	<p>1. Por que razão decidiu treinar fora? E como é que surgiu a oportunidade?</p>	<p>(i) "Sempre foi algo que tinha planeado, embora gostasse de treinar mais na 1a Liga. Tenho experiência de 1a Liga em Portugal como treinador principal, mas tenho muito mais experiência de treinador na 2a Liga. Esse era um objetivo que eu queria, afirmar-me no futebol português na 1a Liga, mas comecei a aperceber-me do quão difícil é entrar nesse circuito fechado. Houve outro fator decisivo: em todos os clubes por onde passei enquanto treinador principal em Portugal nunca tive os ordenados em dia. Hoje em dia, as regras da Liga mudaram. Hoje em dia tem de haver comprovativos de pagamento de que as pessoas têm os salários em dia, senão são penalizados os clubes. No entanto, a realidade é que, até á minha saída, eu nunca consegui ter salários em dia. Trabalhava as épocas e recebia 50% dos salários que estavam prometidos. Foi o fator de deixar de acreditar naquilo que era o aspeto financeiro. Até porque nós temos contas para pagar, uma família para sustentar e, como tal, foi o aspeto principal. Anteciparam a minha saída. Em Portugal os clubes não estavam a cumprir e eu tenho família e quero proporcionar à minha família e às minhas filhas as melhores condições possíveis.</p> <p>(ii) "Isto acontece porque muitos investidores vêm para o mundo do futebol sem conhecimento de causa e pensam que podem fazer acontecer tudo. Mas esquecem-se que no dia do jogo as outras equipas também jogam com as mesmas armas ou até com armas melhores e eles acabam a desmotivar e rapidamente se apercebem que o futebol é um brinquedo caro. Quem sofre depois são os profissionais.</p> <p>(iii) [Como é que gere em termos de treino os níveis motivacionais, em termos de focos no trabalho dado que os também os jogadores não recebem? Começam a pensar em outros fatores para além do trabalho?]: "Sim, essa gestão é a parte mais difícil e aconteceu-me em casos extremos, de limite. Quando falo em questões de limite falo na necessidade básica de comer. Eu próprio enquanto treinador cheguei a emprestar dinheiro para pudermos comer e eu com as minhas contas por pagar também e uma família por sustentar. Cheguei a dar dinheiro algumas vezes a jogadores para se pudermos alimentar. Tudo isso passa muito para além daquilo que são as responsabilidades de um treinador. Quando nós falamos em criar uma família dentro do grupo, esta família ainda se torna mais forte. Mas depois é difícil exigir o que quer que seja do jogador durante o treino porque o jogador diz-me "mister, mas eu nem o pequeno almoço tomei", "mister tenho um problema por causa de contas por pagar", etc. É extremamente difícil de tirar rendimento para além do lado mental porque os jogadores não têm motivação para desempenhar a tarefa. Aqui depois é a nossa capacidade de ser psicólogo e apelar ao coração, apelar à família e dizer para trabalharem no limite, darem sempre o melhor para puderes proporcionar no futuro melhores condições e sairmos desta situação rapidamente. Tenta superar-te e seres melhores para dares o salto para um clube que te possa proporcionar outras coisas. Agora sabemos que para se chegar a esse topo de pirâmide, enquanto jogador, que construa uma carreira e quando a termine não tenha de trabalhar mais, estamos a falar de uma percentagem muito reduzida. Isto aconteceu-me em várias épocas e foi também o motivo pelo qual decidi sair. Hoje em dia sei que as coisas estão diferentes."</p>
<p><b>Sobre ser treinador fora</b></p>	<p>2. O que gosta(ou) mais da sua experiência de treinar no estrangeiro? E o que gostou menos?</p>	<p>(i) "A parte familiar é muito complicada de gerir. Estar longe da família. Nós deixamos para trás a nossa prioridade e isso é extremamente difícil. Podemos gostar muito de futebol, temos uma paixão enorme pelo treino, mas aquilo para que nós vivemos é a nossa família. E não ter a nossa família é sempre o aspeto mais negativo. Mas há outras coisas difíceis. A linguagem, aquele lado emotivo que nós portugueses temos e que tanto apaixona o adepto é difícil de passar, o lado emocional é difícil de passar numa língua que não é a nossa. Baseamo-nos muito no inglês. Eu já tive experiências em que tive de aprender a língua do país, também para mim foi importante e é um aspeto positivo termos a capacidade de conhecer outro tipo de realidades, outro tipo de jogadores, outro tipo de línguas, o que nos permite sermos treinadores mais completos. No futuro podemos treinar em Portugal e podemos apanhar um jogador que vem nas mesmas situações em que nós fomos e facilitamos o processo de adaptação, por ele ter alguém que fala a língua dele."</p>
<p><b>Sobre ser treinador fora</b></p>	<p>3. De que forma sentiu que ser português influenciou a sua experiência? De que forma sente que a sua atitude e visão sobre o futebol são impactadas pelo facto de ser português?</p>	<p>(i) "Nos dois países onde treinei senti isso. O treinador português é diferente na forma de abordar o jogo. A irreverência na forma de ver o jogo é diferente dos outros treinadores onde tive a oportunidade de viver. Nós olhamos para o jogo de uma forma muito positiva. A nossa mentalidade é a de vencer e tentar agarrar as probabilidades pequenas de ganhar um jogo e encaramos sempre de uma forma extremamente positiva e passamos essa mensagem ao jogador de que é possível, mesmo jogando contra um adversário mais forte. Às vezes, isso é o aspeto mais difícil de mudar no país onde estamos. Eu deparei-me com uma mentalidade extremamente fechada. Cheguei a meio da época a um clube último classificado e eu dizia-lhes que os jogos todos até ao final da temporada seriam para ganhar. E eles diziam como é que chegas aqui e tens a capacidade de dizer que temos de ganhar todos os jogos, quando um ponto para nós é importante. Talvez o facto de termos tido 9 vitórias consecutivas fez com que eles acreditassem nisso! Deixámos de ser rapidamente o último classificado e conseguimos o objectivo a que o clube se propunha. Isto porque a nossa mentalidade e capacidade de ver as coisas é diferente! Somos positivos, agarramo-nos ao contexto mesmo perante as dificuldades e vemos as coisas pelo lado positivo. Cabe-nos a nós transformar também as mentalidades do outro lado e acreditar nessa mensagem. Eu acho que é isso que nos diferencia dos outros."</p>
<p><b>Sobre ser treinador fora</b></p>	<p>4. Como compara a formação que teve em Portugal com a que colegas estrangeiros têm?</p>	<p>(i) "Trabalhei em Itália, um país que em termos de ranking está acima do Português como é sabido, e os treinadores fazem reuniões periódicas para discutir futebol. Existe uma abertura que não existe aqui. Nós aqui não fazemos isso. Eu vi a reunião que houve, mas foi mais para falarmos nas questões das paragens de jogo e do fair-play do que propriamente falar do jogo, falar do treino. Em Itália vamos ouvir treinadores conceituados, como o Mancini, o Ancelotti, o Conte, o Capello, a falarem sobre o treino e aquilo que eles faziam no treino e o que defendiam. É isto para nós é importante. Em termos pessoais, este foi o passo mais importante em ter ido para Itália porque fez-me ver o jogo de uma forma mais diferente e detalhada. A formação deles neste aspeto é diferente, porque é muito mais contínua. Enquanto que nós por vezes temos de tirar esta acreditação quase por obrigação, nós quando vamos para este tipo de conferências, com a partilha de conhecimento destes treinadores todos, o que acontece é que nós vamos por gosto, para ouvir falar de treino e de jogo de alguém que</p>

		<p>tem experiências diferentes de nós."</p> <p>(ii) "No outro país onde estive, na Eslováquia, a seleção é mais difícil de entrar para treinador. Eles fazem um pré-teste. Não interessa se és jogador ou ex-jogador, é à base do conhecimento. Depois fazem muitos testes físicos e deixam de lado a parte técnica. Acabam por ter uma formação muito deficiente comparando com a nossa."</p> <p>(iii) "Na formação há coisas para as quais não nos preparam. Por exemplo, preparar uma conferência de imprensa. Estamos constantemente a ser colocados no fogo com isso. Acabar o jogo e termos o impacto de uma câmara de televisão a falar do jogo é difícil. E depois acontecem cenas e quem paga é o treinador, mas ninguém o preparou. A vida de treinador é que o vai preparar para isso. Nós em termos formativos não temos isso. Deveria estar inserido na parte curricular e mesmo os próprios clubes deveriam dar essa formação. Os clubes têm todos os pré-requisitos quando a época começa, quando a época acaba já não têm. O que é que fazemos? Baseamo-nos na confiança de que os clubes vão ser capazes de fazer ou têm provas dadas e algo concreto que os permita competir ao mais alto nível. Nós também não podemos treinar sem as creditações. Tem que haver uma linha orientadora para a profissionalização do futebol português.</p> <p>(iv) A ANTF está a tentar fazer uma reunião anual com todos os treinadores portugueses, mas acho que seria interessante ser a FPF a chegar-se à frente. Direcionar algo diferente já que é o organizador dos cursos dos treinadores. Porque não dar essa continuidade da formação do treinador nos diferentes contextos. Ter uma formação direcionada para treinadores UEFA PRO, em que chama os treinadores UEFA Pro, que teoricamente estão a exercer ao mais alto-nível, ter uma formação para treinadores para a realidade da 2a Liga, ter outra para Campeonato de Portugal. Porque não? Se a realidade desses treinadores é aquela naquele momento, porque não se tornarem melhores para puderem dar o salto no futuro?</p>
	<p>5. Como acha que os agentes desportivos têm contribuído para haver mais treinadores portugueses no estrangeiro?</p>	<p>(i) "Tem aberto portas. Aliás acho que nós é que abrimos portas e eles abrem as portas no contexto de entrar no clube. Agora toda a gente sabe que o treinador português é diferenciado por todas as razões faladas anteriormente. Mas naturalmente até existem treinadores que estão sem treinar e que os clubes desconhecem e eles criam essa ligação. Acho que é importantíssimo porque se for um treinador a oferecer-se a um clube, não será bem aceite. São importantes para entrarmos em outros mercados ou mesmo no mercado interno porque muitas vezes os clubes nem sabem que os treinadores estão disponíveis para abraçarem um novo projecto.</p>
	<p>6. Como é que difere/diferiu a sua relação com os dirigentes do(s) clube(s) por onde passou, por comparação com os clubes em que trabalhou em Portugal?</p>	<p>(i) "Mais difícil em Portugal do que fora porque não estão tão abertos a ideias diferentes, enquanto que os outros quando nos contratam, sabem que estão a ir buscar algo diferente. Em Portugal a forma de gerir e liderar clubes acaba por ser transversal, as linhas orientadoras são as mesmas. Para fora é diferente, a forma de pensar é diferente, a cultura é diferente, as experiências são diferentes e, portanto, é muito mais difícil aceitar um treinador em Portugal do que lá fora. E por isso é que Portugal deve ser dos países que menos treinadores estrangeiros tem. Para nós ainda bem, mas se calhar é pior para os clubes porque estão formatados ao pensamento do treinador português. Lá fora querem alguém diferente, alguém com mentalidade e forma de pensar o jogo diferente."</p>
	<p>7. O que é diferente nos órgãos de comunicação social no(s) país(es) por onde tem passado, comparado com Portugal? Como é que isso influencia o seu trabalho?</p>	<p>(i) "Mais difícil lá fora do que em Portugal pela barreira linguística. Os jornalistas também comentam pela forma como o adepto quer ver. Na hora do insucesso apontam-nos o dedo por sermos estrangeiros e perguntam se não têm melhor no país deles. Isto acontece regularmente. Esta é a parte difícil de gerir. Eu tive uma experiência em Itália brutal. No maior jornal italiano de desporto, o treinador do Génova é despedido e fiquei eu como único treinador estrangeiro em Itália nos campeonatos profissionais (Serie A, B e C). A notícia dizia "Só falta o português ir para casa!". Portanto, isto diz bem do difícil que é entrar num mercado daqueles e também sobre o nacionalismo que existe. Isto toucou-me porque o projecto estava-me a correr muito bem, mas senti que não era muito bem visto ou muito bem aceite por ser estrangeiro. Mas a verdade é que as coisas correram muito bem e o meu nome até foi associado a outros clubes de maior nível, por isso, a marca penso que ficou e isso é extremamente positivo."</p>
	<p>8. E os adeptos? O que é diferente nos adeptos no(s) país(es) por onde tem passado, comparado com Portugal? Como é que isso influencia o seu trabalho?</p>	<p>(i) "A paciência é completamente diferente. A nossa linha é muito mais frágil que a dos outros, a nossa margem de erro é diferente. Pensa-se que por sermos treinadores estrangeiros estamos a receber muito mais que um treinador do país, porque as pessoas pensam que somos sempre atraídos pela vertente financeira o que não é o caso muitas das vezes, nós olhamos muito pela parte de carreira, pelo passo que estamos a dar. Eu via colegas meus pelos colegas por onde passei estrangeiros onde com 2 derrotas já estavam a pedir a cabeça do treinador e vi treinador do país que com 5 ou 6 derrotas estava tudo bem. Portanto a paciência é mais curta com os treinadores estrangeiros, mas o futebol também nos prepara para isso."</p>

	<p>9. Finalmente, pensando não no seu caso específico, mas no geral, como acha que os treinadores portugueses são diferentes dos de outras nacionalidades, por exemplo em termos de traços de personalidade [INTRAPERSONAL COMPETENCIAS]? [CONVICÇÃO; FOCO; HONESTIDADE; AUTO-CRÍTICA; PAIXÃO PELA MODALIDADE]</p>	<p>(i) "Nós somos mais irreverentes, nós somos mais imprevisíveis, nós somos mais estudiosos, somos mais detalhistas em termos do jogo. E isto é que faz toda a diferença. Nós olhamos para um jogo e pensamos como é que podemos surpreender o adversário. E como é que vamos evitar que o adversário nos surpreenda a nós. Os outros não pensam da mesma forma. Já tive a capacidade de partilhar experiências com outros treinadores e somos de facto diferentes. Olhamos para o jogo como fruto de trabalho da semana e não imprevisibilidade de um determinado jogador. Acho que os outros tendem a achar que têm os melhores jogadores e que as coisas vão acabar por acontecer e nós não somos assim. Nós fazemos a análise do jogo, do adversário, tentamos anular os pontos fortes, tentamos aproveitar os pontos fracos porque está-nos no sangue essa irreverência e está-nos no sangue essa paixão pelo treino. (ii) "Temos também uma capacidade enorme de nos adaptarmos aos contextos e de sermos bem aceites pelos jogadores em termos metodológicos e em termos relacionais. Conseguimos criar boas atmosferas, conseguimos criar uma disciplina em que o jogador se sente confortável. Não somos treinadores de disciplina rígida onde existem aquelas regras e ninguém pode sequer olhar para o lado. Nós temos a capacidade de criar regras e os jogadores sabem até onde podem ir e nós damos-lhes essa liberdade. Liberdade igual a responsabilidade. Nós conseguimos criar isso.</p>
	<p>10. E em termos de características profissionais [COMPROMISSO; GAME KNOWLEDGE (PARTE TÁTICA E TÉCNICA); RESULTADOS; RENDIMENTO; EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO; VIVÊNCIA COMO ATLETA; ESTUDO DO JOGO; VISÃO DE MERCADO]</p>	<p>(i) "A nossa metodologia é o que nos caracteriza. Nós olhamos o jogo no treino e os outros olham exclusivamente para o melhoramento das capacidades físicas. Algo que é importante, mas tem de ser aliado de comportamentos e dinâmicos. Os outros olham para o jogo num contexto muito físico, para a capacidade motora. Para nós é importante que o jogador chegue mais rápido e pense mais rápido. Para eles é importante que o gesto técnico da corrida seja perfeito. Essa disciplina tática faz toda a diferença e essa funcionalidade grupal que está direcionada para os ideias do treinador também.</p>
	<p>11. Por fim, como acha que os treinadores portugueses são diferentes dos de outras nacionalidades, por exemplo no que toca a relação com os jogadores, dirigentes, media, adeptos, entre outros? [EMPATIA; LIDERANÇA; PSICOLOGIA; COMUNICAÇÃO; CONFIANÇA; MUDANÇA DE COMPORTAMENTO; EXIGÊNCIA; GESTÃO DE PESSOAS.]</p>	<p>(i) "Somos treinadores, mas também temos de ser amigos. Só consigo tirar rendimento do jogador, se perceber o jogador, se perceber as dificuldades que ele tem não só no treino, mas também em termos pessoais. Temos de perceber que o jogador está englobado num contexto social diferente daquele onde se calhar foi criado. A partir do momento em que fazemos com que essas pessoas se sintam confortáveis, vamos conseguir tirar muito mais rendimento dele. Para mim é importante perceber se o jogador tem um ambiente familiar estável, perceber as suas dificuldades, perceber aquilo onde pode ser melhor, quer como Homem, quer como pai, quer como jogador. Portanto, para mim o aspeto relacional é muito importante. Antigamente olhávamos para o processo de treino como o único aspeto relevante, mas hoje em dia o aspeto relacional e social tem uma importância tão grande ou maior ainda do que o aspeto do treino.</p>
<p><b>Caracterização da amostra</b></p>	<p>1. Em que liga e país está atualmente a treinar?</p>	<p>Eslováquia</p>
	<p>2. [PARA OS QUE ESTÃO FORA] Planeia voltar para Portugal: • No curto prazo (até 12 meses) • No médio prazo (1 a 3 anos) • No longo prazo (mais de 3 anos) • Não tenciono voltar • Não tenho planos para voltar, mas se a oportunidade certa aparecer assim farei</p>	<p>Longo Prazo</p>
	<p>3. [PARA OS QUE ESTÃO CÁ] Planeia voltar a treinar fora: • No curto prazo (até 12 meses) • No médio prazo (1 a 3 anos) • No longo prazo (mais de 3 anos) • Não tenciono voltar a treinar fora • Não tenho planos para treinar fora, mas se a oportunidade certa aparecer assim farei</p>	<p>N.A.</p>
	<p>4. Pode indicar a sua idade, por favor?</p>	<p>40y</p>

## 8.4. Framework



## 8.5. Football fans interview guidelines

### Warm-up:

Bom dia / tarde / noite. O meu nome é Miguel Ferreira e atualmente sou aluno(a) do mestrado em Gestão na NOVA School of Business and Economics, e estou a fazer a tese em parceria com a Federação Portuguesa de Futebol, com um estudo sobre o que diferencia os treinadores portugueses e explica o seu sucesso, comparado com treinadores de outros países. Neste sentido, gostaria de o entrevistar, enquanto adepto(a) de futebol.

Entendemos que a sua agenda é bastante ocupada, por isso vamos tentar fazer o melhor do seu tempo. Essa entrevista deve durar cerca de 30 minutos e consiste em uma entrevista semiestruturada, o que significa que vou fazer várias perguntas, para as quais não há respostas certas ou erradas, e tem a liberdade de dizer o que vier à sua mente sobre o tema. A entrevista é totalmente anónima - nenhum respondente é identificado no estudo.

[SÓ SE A PESSOA NÃO ESTÁ MOSTRAR VÍDEO] Porque a comunicação também diz respeito à linguagem corporal, preferiríamos que as entrevistas fossem realizadas com o vídeo ligado. Pode ser? [CONTINUAR COM SEU PRÓPRIO VÍDEO MESMO SE O ENTREVISTADO PREFERE DESLIGÁ-LO]

Com o propósito de analisar nossas entrevistas posteriormente, gostaria de gravar nossa conversa – pode ser? Em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, ele será usado apenas para este projeto, e permanecerá anónimo. Todas as gravações são destruídas em maio de 2021, quando o estudo termina. Nenhum entrevistado será contactado após esta entrevista.

### Filtros:

Vou começar com algumas perguntas iniciais apenas para confirmar o seu perfil.

1. Segue notícias de futebol todos os dias ou vários dias da semana?
2. No último mês, leu alguma notícia sobre treinadores portugueses a treinar fora?
3. Considerando o clube de que é adepto, aconteceu nos últimos 5 anos ter um treinador que saísse do seu clube para treinar fora?
  - a. Se sim, acompanhou o desenvolvimento do percurso desse treinador, mantendo-se a par por exemplo dos resultados e feitos da equipa estrangeira?

## Perguntas:

Obrigado(a)! Entramos agora na parte principal de nossa entrevista, para falar sobre sua experiência enquanto adepto de futebol.

### Sobre os treinadores portugueses

1. Qual é o seu clube “do coração”, e quem treinou a equipa nos últimos 3 anos?
2. O que considera ser as principais tarefas e responsabilidades dum treinador ao nível do seu clube?
3. E que perfil deve um treinador ter, para desempenhar essas tarefas e responsabilidades com sucesso? Ou seja, qual é o perfil ideal de treinador? [SE NÃO APARECER ESPONTANEAMENTE, PERGUNTAR ESPECIFICAMENTE QUE TIPO E NÍVEL DE EXPERIÊNCIA É BENÉFICO, E QUE COMPETÊNCIAS E TRAÇOS DE PERSONALIDADE MAIS IMPORTAM]

### Sobre os diferentes stakeholders

1. Como classifica a relação do treinador do seu clube com os adeptos? Acha que o facto de ser / não ser português tem impacto?
2. Como gostava que fosse a relação do “seu” treinador com os adeptos?
3. Como avalia o papel da comunicação social no trabalho dos treinadores?
4. Como acha que o “seu” treinador podia trabalhar melhor com a comunicação social, na sua opinião?

### Sobre treinadores fora

1. Considere agora os treinadores portugueses cujas carreiras e resultados no estrangeiro tem acompanhado. O que acha que está por detrás do seu sucesso?
2. De que forma acha que o facto de ser português impacta por exemplo, nos traços de personalidade destes treinadores? [INTRAPERSONAL]
3. E na forma como se relacionam com os outros (por exemplo: os jogadores, dirigentes e media)? [INTERPERSONAL]
4. Finalmente, como acha que ser português impacta nas competências profissionais [PROFESSIONAL] destes treinadores, (p.e: Game Knowledge (tática e técnica),

resultados, experiência de formação, estudo, visão de mercado, vivência como atleta, compromisso)

E agora as últimas perguntas, só para a caracterização da amostra:

1. Já viveu mais do que 3 meses fora de Portugal depois de ter feito 18 anos? (Sim / Não)
2. Género (Homem / Mulher)
3. Idade (em anos)
4. Distrito
5. Educação

Can't read / write | *Não sabe ler nem escrever/Analfabeto*

Less than 4th grade | *Primária incompleta / Sabe ler/escrever sem ter completado a primária*

4th grade | *Primária Completa*

6th grade | *Ciclo Preparatório (completo)*

9th grade | *9º Ano unificado ou antigo 5º ano dos liceus (completo)*

11th /12th grades | *11º / 12º unificados ou antigo 7º ano dos liceus (completo)*

Professional or Arts Degree | *Curso profissional / artístico*

Incomplete undergrad | *Curso médio / frequência universitária / bacharelato*

Undergrad in Nursign, Social Services, Childcare, Primary Schooling, Tourism, Secretariat, Accounting, Archiving | *Licenciatura em Enfermagem, Serviço Social, Educador(a) de Infância, Ensino Primário, Turismo, Secretariado, Contabilidade e Documentação*

Other undergrad programs | *Restantes Licenciaturas*

Post-grad or Masters | *Mestrados/Pós Graduações*

PhD | *Doutoramento*

## 6. Ocupação profissional

- GO1 – Middle and Top Management | *Quadros Médios e Superiores*
- GO2 – Specialized Technicians and Small Business Owners | *Técnicos Especializados e Pequenos*
- GO3 – Employees of Tertiary Sector | *Empregados dos Serviços / Comércio / Administrativos*
- GO4 – Qualified / Skilled Workers | *Trabalhadores Qualificados / Especializados*
- GO5 – Unqualified / Unskilled Workers | *Trabalhadores não Qualificados / não Especializados*
- GO6 – Retired / Unemployed | *Reformados / Pensionistas / Desempregados / A viver de rendimentos*
- GO7 – Students | *Estudantes*
- GO8 – Housewives | *Domésticas*

Muito obrigado pelo seu tempo e feedback – os resultados (agregados e anónimos) do estudo estarão eventualmente disponíveis no Observatório do Futebol da Federação Portuguesa de Futebol no último trimestre de 2021, caso queira consultar.

## 8.6. Football managers interview guidelines

### Warm-up:

Bom dia / tarde / noite. O meu nome é \_\_\_\_\_ e atualmente sou aluno(a) do mestrado em Gestão na NOVA School of Business and Economics, e estou a fazer a tese em parceria com a Federação Portuguesa de Futebol, com um estudo sobre o que diferencia os treinadores portugueses e explica o seu sucesso, comparado com treinadores de outros países. Neste sentido, gostaria de o entrevistar, enquanto treinador que teve /está a ter a experiência de treinar fora.

Entendemos que a sua agenda é bastante ocupada, por isso vamos tentar fazer o melhor do seu tempo. Essa entrevista deve durar cerca de 40 minutos e consiste em uma entrevista semiestruturada, o que significa que vou fazer várias perguntas, para as quais não há respostas certas ou erradas, e tem a liberdade de dizer o que vier à sua mente sobre o tema. A entrevista é totalmente anónima - nenhum respondente é identificado no estudo.

[SÓ SE A PESSOA NÃO ESTÁ MOSTRAR VÍDEO] Porque a comunicação também diz respeito à linguagem corporal, preferiríamos que as entrevistas fossem realizadas com o vídeo ligado. Pode ser? [CONTINUAR COM SEU PRÓPRIO VÍDEO MESMO SE O ENTREVISTADO PREFERE DESLIGÁ-LO]

Com o propósito de analisar nossas entrevistas posteriormente, gostaria de gravar nossa conversa – pode ser? Em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, ele será usado apenas para este projeto, e permanecerá anónimo. Todas as gravações são destruídas em outubro de 2021, quando o estudo termina. Nenhum entrevistado será contatado sobre este estudo após esta entrevista.

### Filtros:

Vou começar com algumas perguntas iniciais apenas para confirmar o seu perfil. [DEVE TER 5 ANOS APROX. DE EXPERIÊNCIA, E ESTAR OU TER ESTADO FORA]

4. Pode por favor confirmar há quantos anos treina no nível atual?
5. [SE AINDA ESTÁ FORA] E há quanto tempo treina no estrangeiro?
6. [SE ESTEVE FORA, MAS JÁ NÃO ESTÁ] quantos anos treinou fora?
7. Qual é a qualificação mais alta que possui da formação de treinadores?

## Perguntas:

Obrigado(a)! Entramos agora na parte principal de nossa entrevista, para falar sobre sua experiência enquanto treinador português, e particularmente no estrangeiro.

### Sobre sua experiência enquanto treinador português

4. O que considera ser as principais tarefas e responsabilidades de um treinador ao seu nível?
5. E que perfil deve um treinador ter, para desempenhar essas tarefas e responsabilidades com sucesso? Ou seja, qual é o perfil ideal de treinador? [SE NÃO APARECER ESPONTANEAMENTE, PERGUNTAR ESPECIFICAMENTE QUE TIPO E NÍVEL DE EXPERIÊNCIA É BENÉFICO, E QUE COMPETÊNCIAS E TRAÇOS DE PERSONALIDADE MAIS IMPORTAM]
6. Como é que acha que a formação institucional de treinadores contribui para o desenvolvimento desse perfil?
7. Que limitações vê na formação institucional? Como é que procurou colmatar essas lacunas no seu caso?
8. No seu caso pessoal, como é que a sua educação familiar contribuiu para o seu perfil?
9. Qual é a relevância de criar e gerir bem relações profissionais (com jogadores, dirigentes e outros membros do clube, instituições, agentes desportivos, outros treinadores, etc) para ser bem sucedido como treinador? E isso é algo que procurar fazer ativamente?
10. Como acha que os agentes desportivos têm contribuído para o desenvolvimento das carreiras dos treinadores portugueses no geral?

### Sobre os diferentes stakeholders

5. Vários tipos de pessoas são impactados pelo trabalho do treinador: jogadores, estrutura desportiva e de gestão do clube, adeptos, etc. Como é que vê o papel do treinador em relação aos seus vários “clientes”? Como é que gere os diferentes tipos?

6. Qual é a importância dos adeptos no seu trabalho? O que é que muda ou adapta na sua forma de fazer as coisas?
7. E os órgãos de comunicação social? Como impactam o seu trabalho? Como é que gere essas relações?

#### Sobre ser treinador fora

5. Por que razão decidiu treinar fora? E como é que surgiu a oportunidade?
6. O que gosta(ou) mais da sua experiência de treinar no estrangeiro? E o que gostou menos?
7. De que forma sentiu que ser português influenciou a sua experiência? De que forma sente que a sua atitude e visão sobre o futebol são impactadas pelo facto de ser português?
8. Como compara a formação que teve em Portugal com a que colegas estrangeiros têm?
9. Como acha que os agentes desportivos têm contribuído para haver mais treinadores portugueses no estrangeiro?
10. Como é que difere/diferiu a sua relação com os dirigentes do(s) clube(s) por onde passou, por comparação com os clubes em que trabalhou em Portugal?
11. O que é diferente nos órgãos de comunicação social no(s) país(es) por onde tem passado, comparado com Portugal? Como é que isso influencia o seu trabalho?
12. E os adeptos? O que é diferente nos adeptos no(s) país(es) por onde tem passado, comparado com Portugal? Como é que isso influencia o seu trabalho?
13. Finalmente, pensando não no seu caso específico, mas no geral, como acha que os treinadores portugueses são diferentes dos de outras nacionalidades, por exemplo em termos de traços de personalidade [INTRAPERSONAL COMPETENCIES]? [CONVICÇÃO; FOCO; HONESTIDADE; AUTO-CRÍTICA; PAIXÃO PELA MODALIDADE]
14. E em termos de características profissionais [COMPROMISSO; GAME KNOWLEDGE (PARTE TÁTICA E TÉCNICA); RESULTADOS; RENDIMENTO; EXPERIÊNCIA DE FORMAÇÃO; VIVÊNCIA COMO ATLETA; ESTUDO DO JOGO; VISÃO DE MERCADO]
15. Por fim, como acha que os treinadores portugueses são diferentes dos de outras nacionalidades, por exemplo no que toca a relação com os jogadores, dirigentes, media, adeptos, entre outros? [EMPATIA; LIDERANÇA; PSICOLOGIA;

COMUNICAÇÃO; CONFIANÇA; MUDANÇA DE COMPORTAMENTO;  
EXIGÊNCIA; GESTÃO DE PESSOAS.]

E agora as últimas perguntas, só para a caracterização da amostra:

1. Em que liga e país está atualmente a treinar? (Ex.: Inglaterra, Premier)

---

2. [PARA OS QUE ESTÃO FORA] Planeia voltar para Portugal:

- No curto prazo (até 12 meses)
- No médio prazo (1 a 3 anos)
- No longo prazo (mais de 3 anos)
- Não tenciono voltar
- Não tenho planos para voltar, mas se a oportunidade certa aparecer assim farei

3. [PARA OS QUE ESTÃO CÁ] Planeia voltar a treinar fora:

- No curto prazo (até 12 meses)
- No médio prazo (1 a 3 anos)
- No longo prazo (mais de 3 anos)
- Não tenciono voltar a treinar fora
- Não tenho planos para treinar fora, mas se a oportunidade certa aparecer assim farei

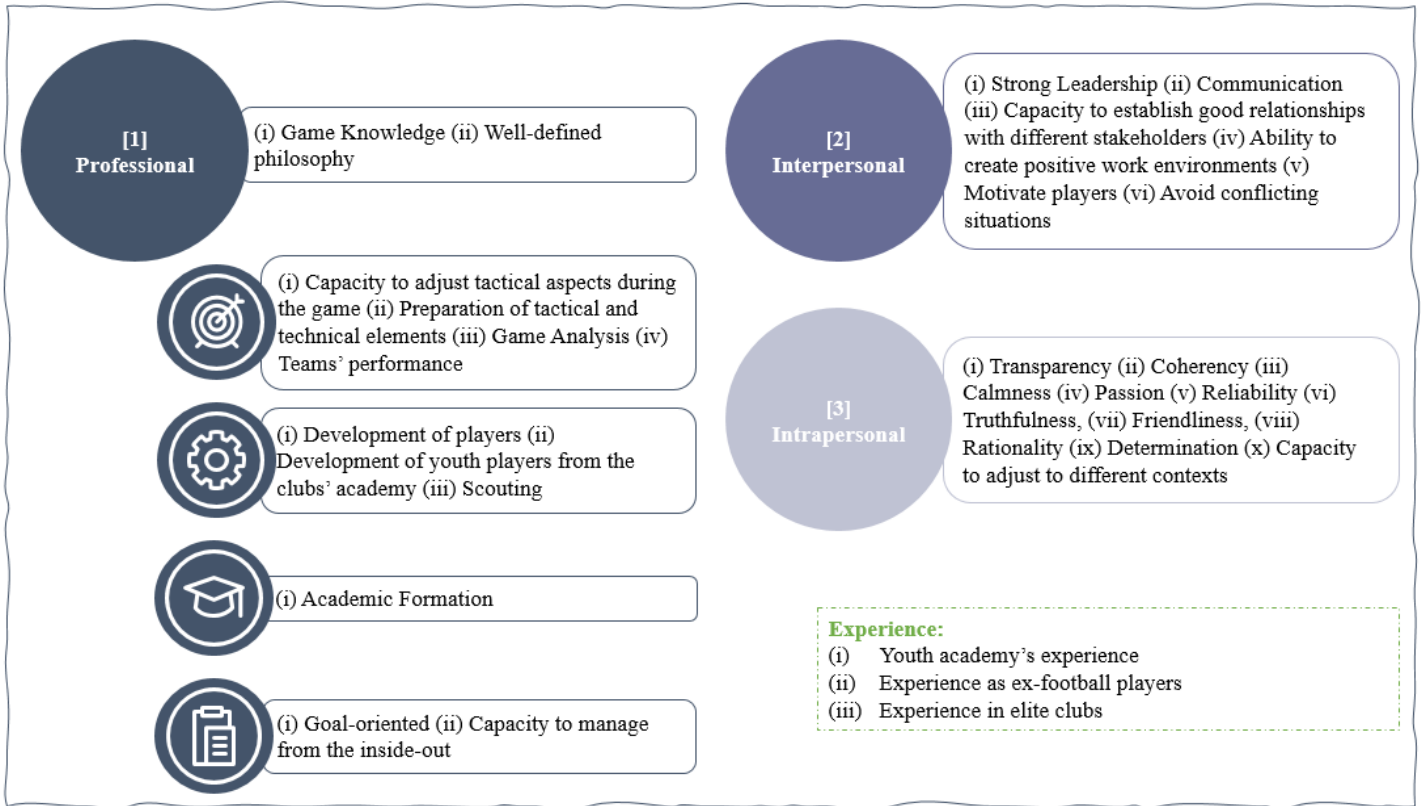
4. Pode indicar a sua idade, por favor?

---

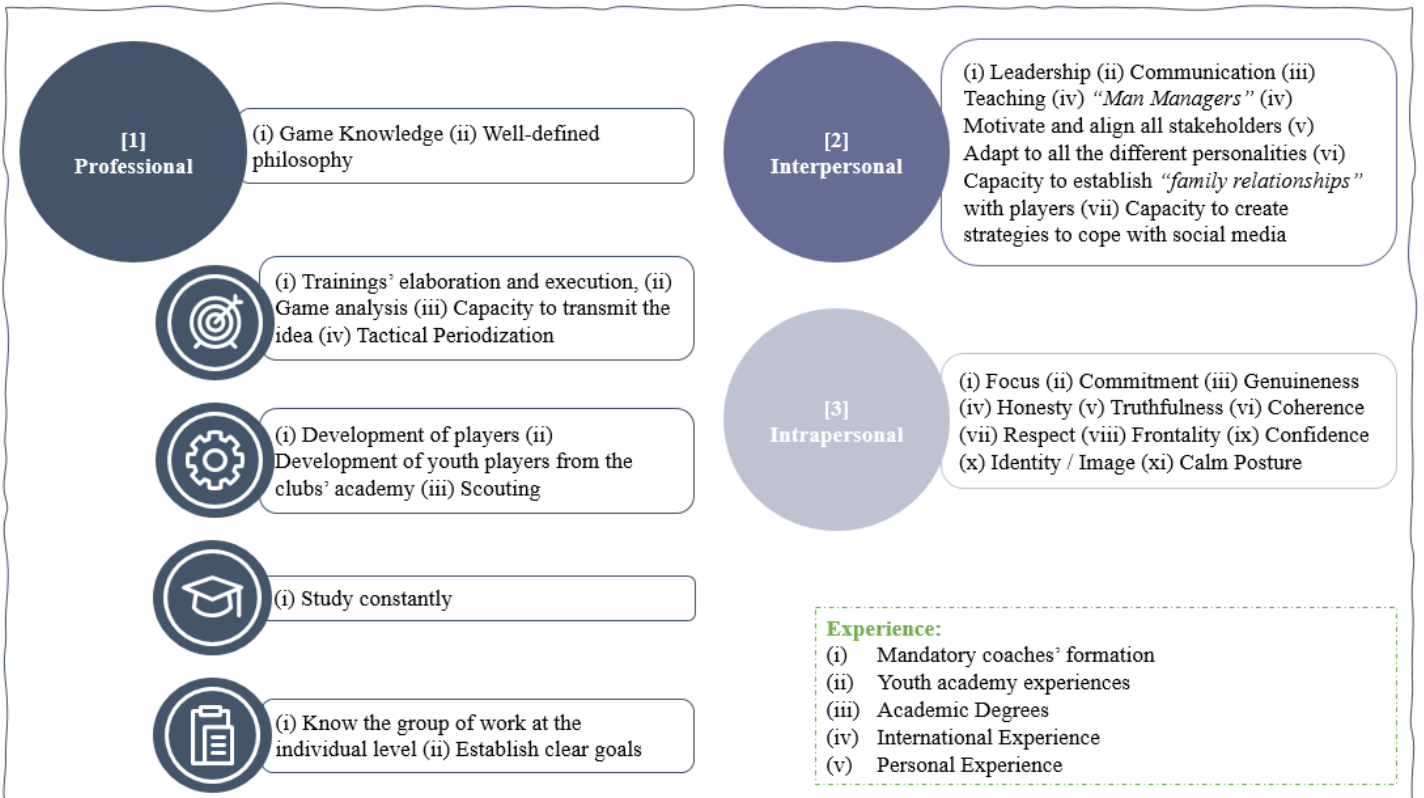
Muito obrigado pelo seu tempo e feedback – os resultados (agregados e anónimos) do estudo estarão eventualmente disponíveis no Observatório do Futebol da Federação Portuguesa de Futebol no último trimestre de 2021, caso queira consultar.

## 8.7. Research Question 1

### Fans' perspective:

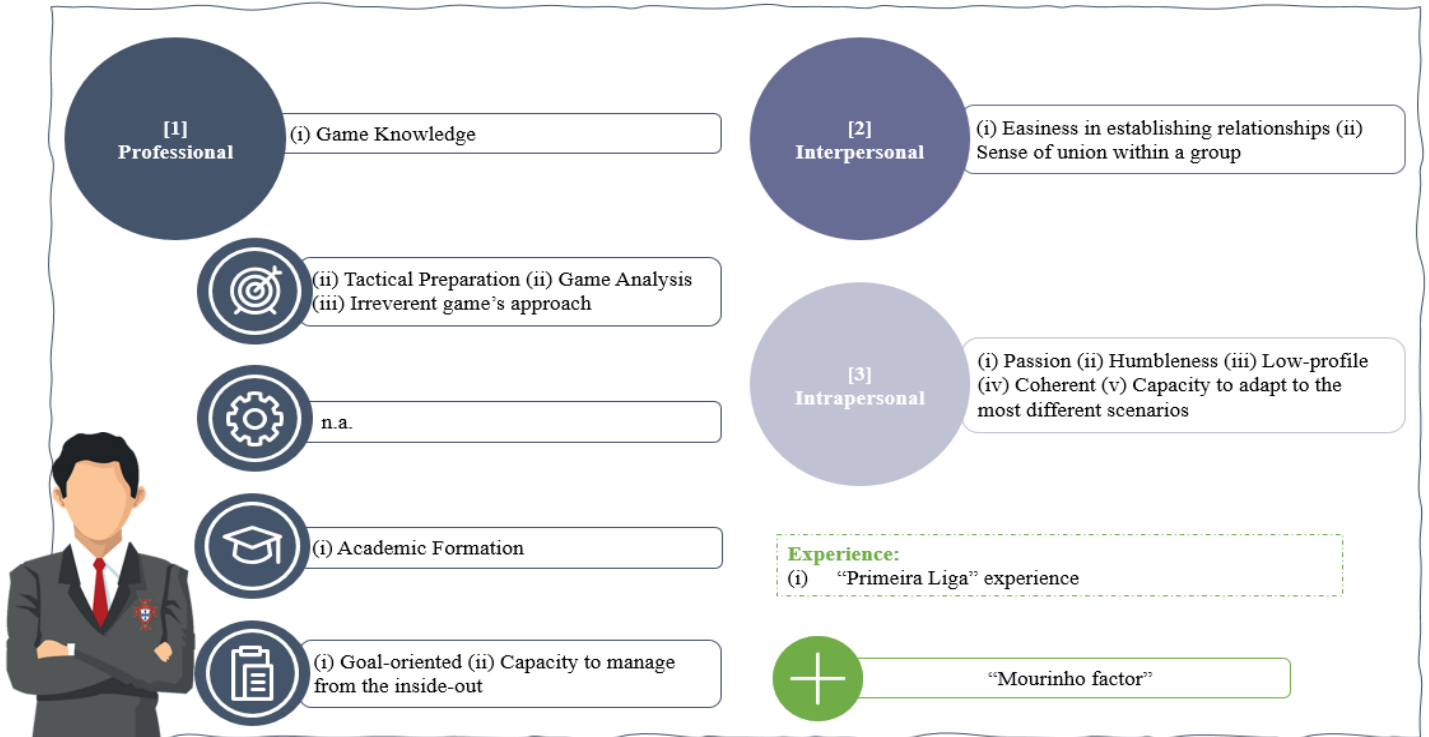


### Managers' perspective:



## 8.8. Research Question 2

### Fans' perspective:



### Managers' perspective:

