

A large, abstract blue graphic on the right side of the cover, featuring a curved, brush-stroke-like shape that contains a soccer ball. The background is a light, textured grey.

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

**MÓDULO 1. PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA APLICADA AL
DEPARTAMENTO DE
FÚTBOL**

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Identificación y caracterización de los líderes en la gestión de los clubes

El complejo ambiente de las organizaciones administrativas y deportivas hace que la atención del gestor deportivo esté enfocada en conocer y estudiar rápidamente el escenario en el que se encuentra o en el que se insertará. Este conocimiento será favorable para identificar los liderazgos existentes en ese universo.

Sabemos que los sectores y departamentos de un club de fútbol presentan peculiaridades de acuerdo con la cultura local, una postura que se construye a través de personas y procesos a lo largo del tiempo.

En el caso del club de fútbol, el gestor deportivo necesita visualizar a los personajes proactivos que crean puentes de apoyo para que los caminos gerenciales transcurran con velocidad y eficiencia.

Ante la complejidad del mundo organizacional y los constantes cambios ocasionados por la evolución del medio social, económico y político, el gestor deportivo necesita comprender la necesidad de cooperación y coordinación entre los individuos pertenecientes a su lugar de actuación.

Al visualizar la estructura administrativa del club de fútbol, corroboramos con Motta (2002) al identificar a personas influyendo en otros individuos en el compromiso con la búsqueda de objetivos comunes.

Este liderazgo se constituye en su esencia por relaciones personales que faciliten a grupos de personas buscar objetivos y desempeñar los roles y funciones deseados por el gestor. En el ámbito deportivo no podría ser diferente, por lo tanto, la configuración de un club de fútbol cuenta con líderes en posiciones y sectores distintos. Para Carson (2015), conocimiento, experiencia, carácter, carisma y personalidad son buenos atributos para los líderes. Además, es una actitud de los líderes buscar compañeros que los desafíen en la jornada y posean fortalezas complementarias a sus cualidades.

Corresponde al gestor deportivo realizar una búsqueda diaria e ininterrumpida para identificar estos líderes existentes y apoyarse en herramientas gerenciales que contribuyan con diagnósticos y procesos de toma de decisiones.

"Es muy importante la comunicación entre el director deportivo y el cuerpo técnico, entendemos naturalmente el rol institucional de este profesional, ya que requiere una buena comunicación, sensibilidad y perfil organizacional" (Rueda, 2022.)

Acciones prácticas:

- ❖ Estudiar el plan estratégico del club;
- ❖ Conocer los objetivos del club;
- ❖ Diferenciar los perfiles de liderazgo;
- ❖ Entrevistas estructuradas;
- ❖ Reuniones gerenciales con los líderes;
- ❖ Verificar informes administrativos y deportivos existentes.

Director deportivo: función, responsabilidades y perspectivas

"Entender la lógica de una industria o cualquier otra actividad humana es imprescindible para participar en ella con un mínimo de éxito" (Soriano, 2009).

Este profesional incorporado al departamento de fútbol debe presentar las cualidades inherentes al director de una gran empresa que tiene la responsabilidad sobre diversos sectores en los que el desempeño es evaluado y exigido periódicamente (Brunoro, 1997).

Este profesional es el responsable de las actividades gerenciales y operacionales desarrolladas en las diversas áreas de un club de fútbol. Esta incumbencia de liderazgo implica la gestión amplia de personas y procesos en los que las metas deben estar claras para todos.

El despliegue de estas metas en proyectos estará bajo la responsabilidad de los líderes de cada área y en consonancia con los objetivos macro del club, ya sean de corto, mediano o largo plazo.

Pensando en la atmósfera práctica de las acciones de este director deportivo, conviene una aproximación estratégica con la esfera política, administrativa y técnica del club. La representatividad que este cargo posee implica dedicación exclusiva del gestor deportivo al frente del proyecto del club.

Esto se aplica con seguimiento in situ:

- ❖ Reuniones de planificación con el presidente;
- ❖ reunión con inversores y consejeros;
- ❖ interacción con los socios y aficionados del club;
- ❖ entrenamientos del equipo principal;
- ❖ partidos amistosos y oficiales del equipo principal;
- ❖ entrenamientos y partidos oficiales de las categorías inferiores.

Por lo tanto, estar presente en la rutina de actividades permitirá un acercamiento beneficioso con los jugadores y profesionales responsables del día a día del departamento de fútbol.

Se sabe que los acontecimientos diarios en el club requieren una actuación efectiva en los bastidores del fútbol propiamente dicho. Así, este director deportivo tendrá la posibilidad de:

Figura 1: Posibilidad del director deportivo

Actuar en la intermediación de conflictos e intereses

Conocer las reacciones de los atletas

Analizar los comportamientos del cuerpo técnico

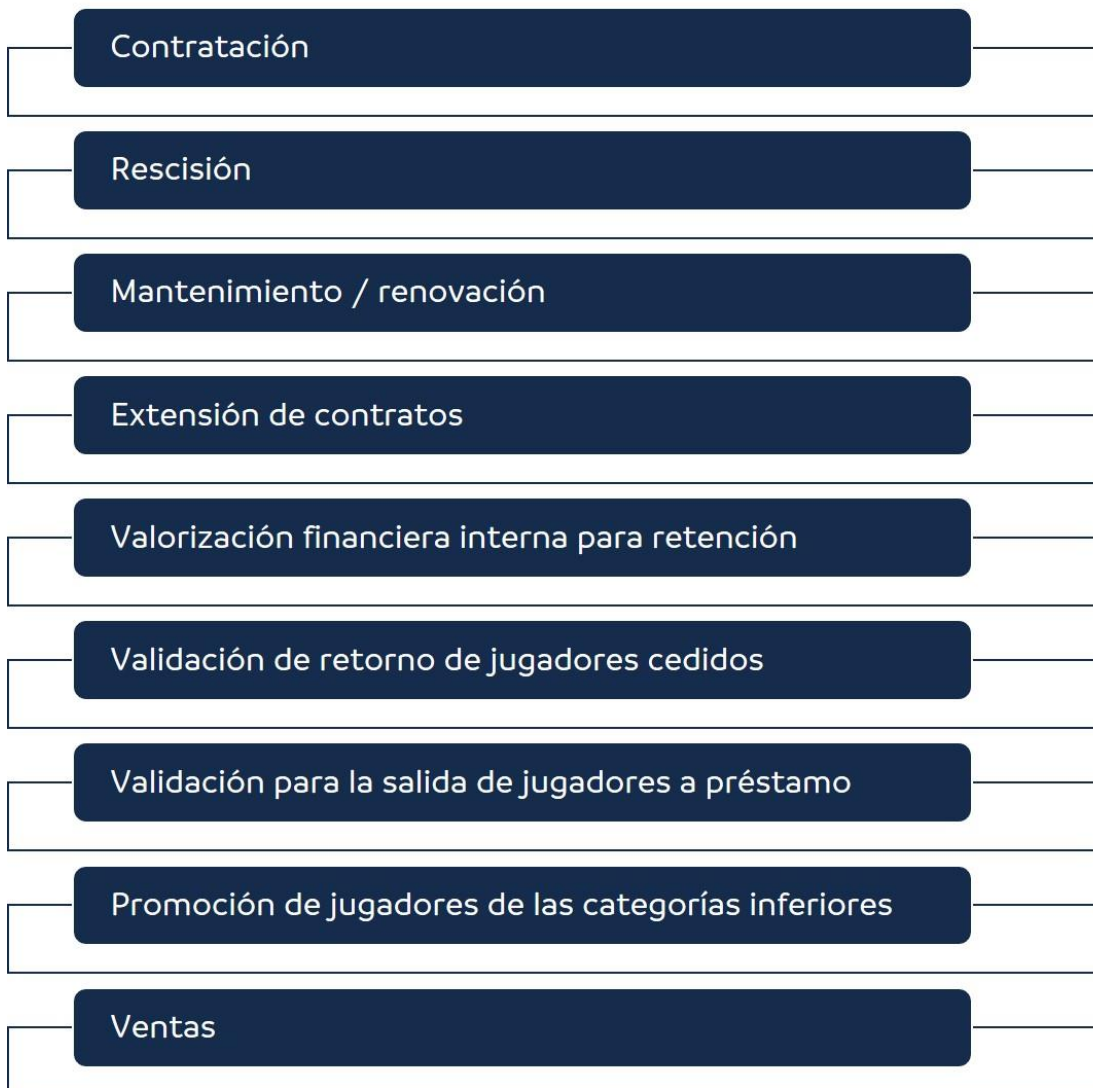
Intermediar en las relaciones con la prensa y los aficionados en el centro de entrenamiento

Desarrollar las relaciones políticas de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Acciones prácticas del director deportivo a través de los contratos de los jugadores

Figura 2: Acciones prácticas del director deportivo a través de los contratos de los jugadores



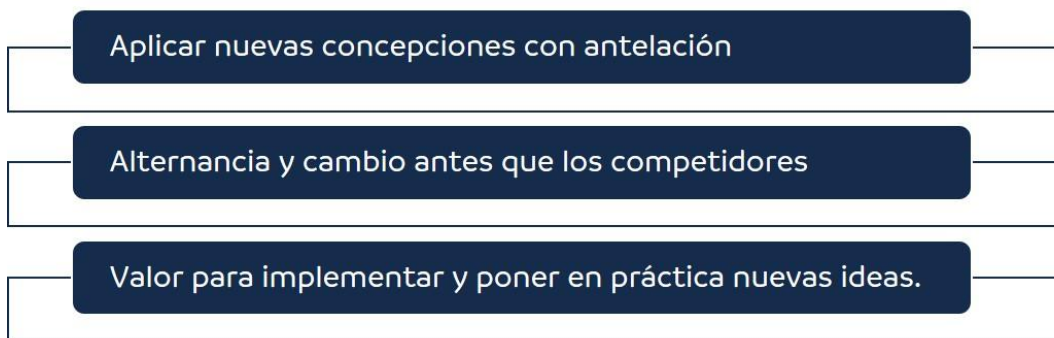
Fuente: elaboración propia.

- ❖ Gestión presupuestaria del departamento de fútbol;
- ❖ Contratación y despido de entrenadores e integrantes del cuerpo técnico;
- ❖ Elaboración del reglamento interno para jugadores e integrantes del cuerpo técnico;
- ❖ Comunicación estratégica con canales oficiales del club;
- ❖ Acompañamiento in situ de partidos amistosos y oficiales;
- ❖ Estar presente siempre que sea posible en los entrenamientos del equipo profesional;
- ❖ Asistir a algunos entrenamientos y partidos de las categorías inferiores.

Cadena de relaciones del director deportivo:

- ❖ Confederaciones y Federaciones.
- ❖ Clubes.
- ❖ Directores.
- ❖ Cazadores de talentos.
- ❖ Jugadores.
- ❖ Periodistas.
- ❖ Empleados de clubes.
- ❖ Asesores de prensa.

Figura 3: Gestor en el universo competitivo



Fuente: elaboración propia.

Acciones prácticas

1. Realización de reuniones

- mensuales para el monitoreo de proyectos y metas;
- periódicas con el gerente de categorías inferiores;
- periódicas con el sector de comunicación y marketing;
- después de los partidos con el entrenador y asistentes;
- después de los partidos con el entrenador y asistentes;
- fomentar eventos de capacitación y actualización profesional del personal.

2. Solicitar y evaluar informes

- Informes semanales del sector de salud y rendimiento;
- Informes mensuales del estado de evolución de proyectos y metas;

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

- Informes mensuales de los aspectos destacados de las categorías inferiores;
- Informes semanales con comunicados de prensa y marketing;
- Informes semanales de los partidos del equipo profesional y sub 23;
- Informes mensuales de las horas trabajadas y faltas de los miembros del departamento de fútbol.

Según Carson (2015), los líderes con trayectorias inspiradoras siguen algunos principios básicos:

1. Identificar una fuente de inspiración y confiar en ella
2. Convertir la experiencia en sabiduría
3. Mantener los objetivos en mente
4. Mantenerse fiel a su filosofía
5. Ser un eterno aprendiz

“Sin embargo, cuando trabajamos en una selección nacional o club, la fluidez del trabajo depende en gran medida de la relación de confianza con el director deportivo y presidente para lograr metas y objetivos (Rueda, 2022).

Estudiando el contexto del club / análisis de escenario

Es importante entender cuál es el tamaño del mercado en el que el club a ser gestionado está inserto. Esta pregunta debe ser realizada en los primeros momentos de la construcción del plan estratégico. Por lo tanto, tomar nota de la dimensión de este universo es un punto crucial para los próximos pasos.

Este deporte global ostenta cifras inimaginables si las comparamos con cientos de segmentos económicos en general. Por lo tanto, actuar en este nicho que crece vertiginosamente durante mucho tiempo requiere un profundo análisis de este terreno.

"En todas las grandes empresas y en todos los grandes equipos de fútbol, es posible encontrar talento de cualidades y prever el crecimiento o la caída de una empresa o de un club observando el reclutamiento o la fuga de talentos" (Soriano, 2009).

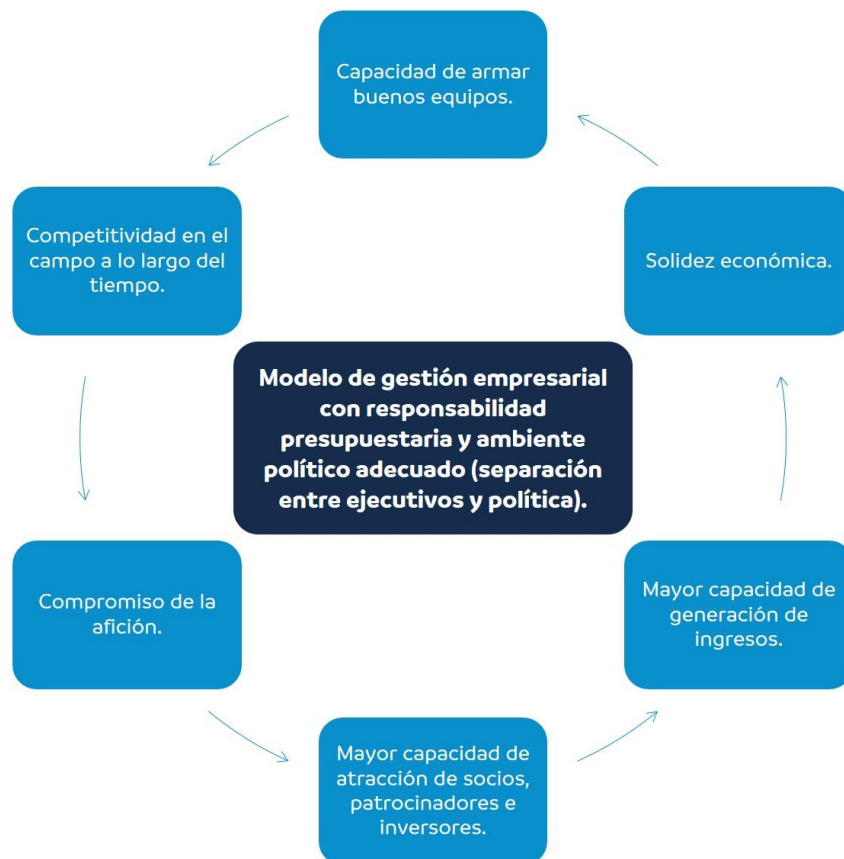
Al entender el escenario/tamaño de cada club, se parte de un principio de especificidad que guiará las estrategias adecuadas para mantenerse competitivo en el mercado del fútbol.

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

Al conocer este terreno de juego, los gestores conocerán a los principales competidores, los líderes de esta cadena y lo que se puede aprender de cada elemento mencionado anteriormente. Así, los ejemplos inspiradores surgirán en este camino, facilitando de cierta manera la elección de buenos ejemplos.

Justificando este círculo virtuoso, conviene citar el determinismo económico que guía la gestión de algunos grandes clubes de fútbol. Es decir, este concepto forma parte del modelo de gestión de estas instituciones.

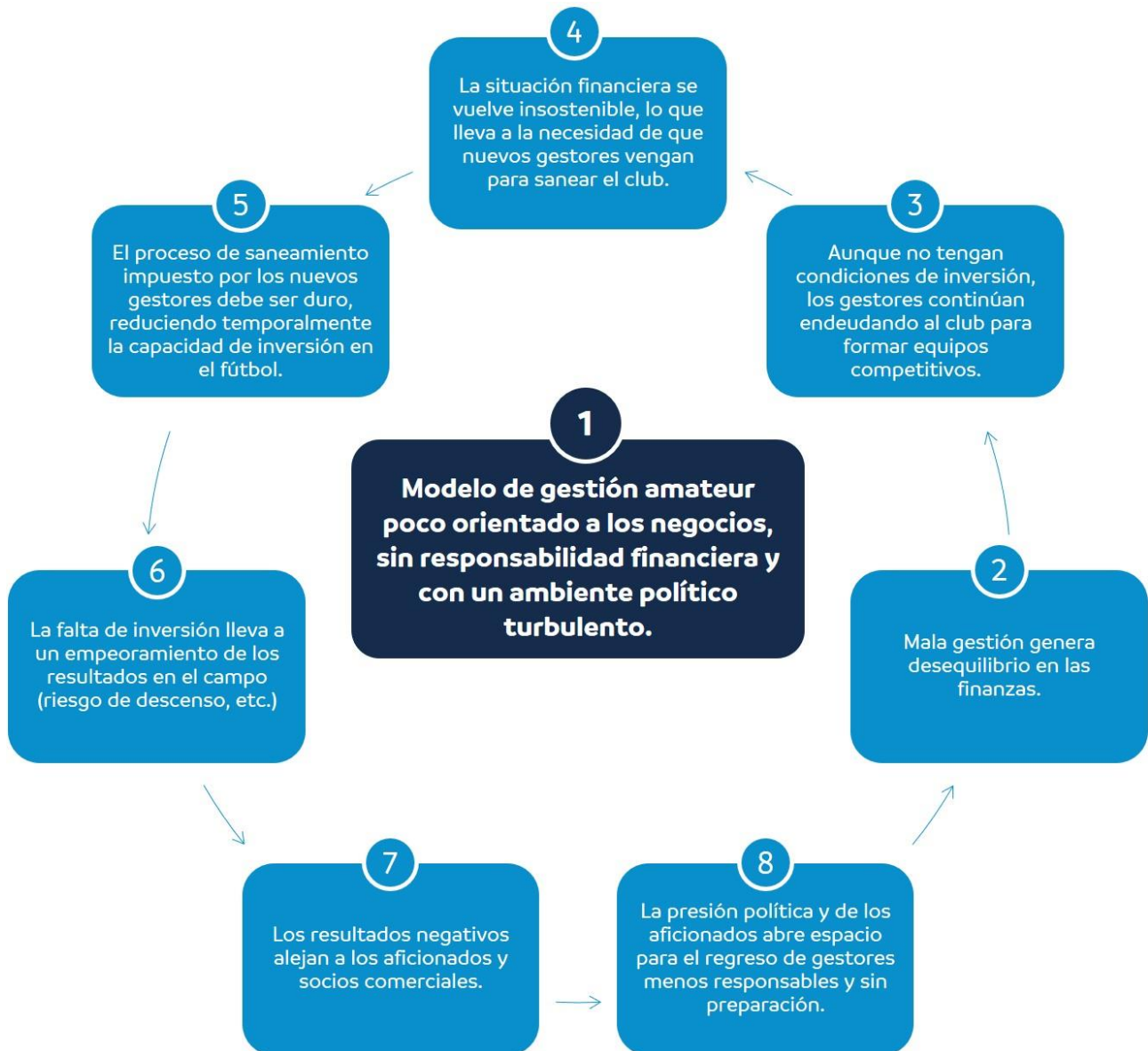
Figura 4: Círculo virtuoso



Fuente: elaboración propia

Figura 5: Círculo vicioso

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

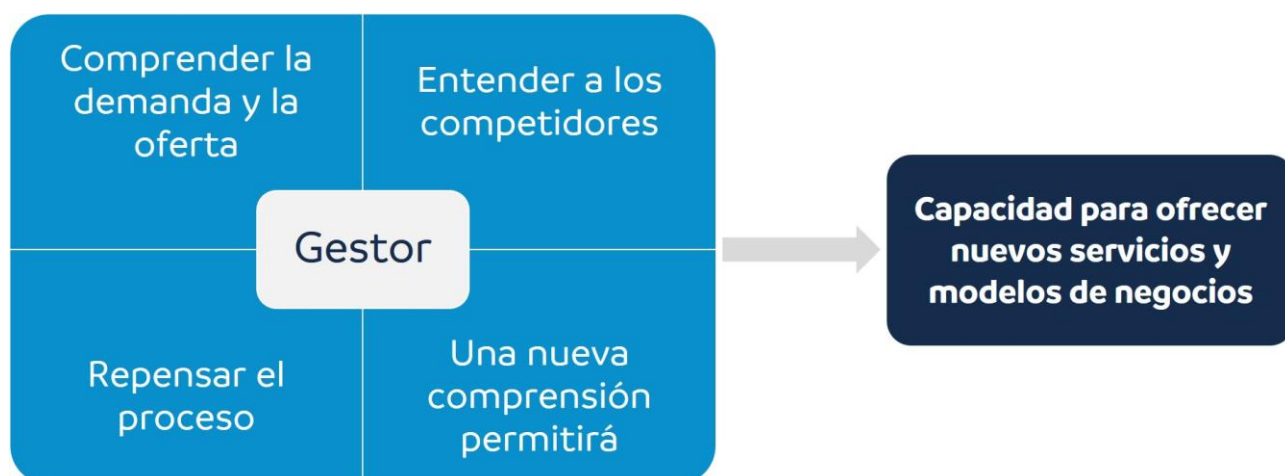


Fuente: [Imagen sin título sobre círculo virtuoso], s.f., <https://bit.ly/3f8iChL>

1. Modelo de gestión amateur poco orientado a los negocios, sin responsabilidad financiera y con un ambiente político turbulento.
2. Mala gestión genera desequilibrio en las finanzas.
3. Aunque no tengan condiciones de inversión, los gestores continúan endeudando al club para formar equipos competitivos.
4. La situación financiera se vuelve insostenible, lo que lleva a la necesidad de que nuevos gestores vengan para sanear el club.
5. El proceso de saneamiento impuesto por los nuevos gestores debe ser duro, reduciendo temporalmente la capacidad de inversión en el fútbol.
6. La falta de inversión lleva a un empeoramiento de los resultados en el campo (riesgo de descenso, etc.)
7. Los resultados negativos alejan a los aficionados y socios comerciales.
8. La presión política y de los aficionados abre espacio para el regreso de gestores menos responsables y sin preparación.

Director deportivo: función, responsabilidades y perspectivas

Figura 6: Director deportivo: función, responsabilidades y perspectivas



Fuente: elaboración propia

Diagnósticos de recursos humanos, financieros y materiales

El análisis del ambiente es una condición fundamental de toda la planificación estratégica. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la reflexión sobre los elementos internos y externos que forman parte de un club de fútbol. El análisis del ambiente tiene como objetivos generales los siguientes:

- ❖ ofrecer un análisis integral de las fuerzas, presiones y situaciones que actúan y condicionan el ambiente en el cual se desarrolla una organización deportiva;
- ❖ reflexionar, previamente, con la intención de definir nuestro futuro, sobre la situación interna de la entidad y sobre los factores externos que nos influyen y van a condicionarnos más adelante;
- ❖ identificar nuestros problemas, limitaciones, posibilidades y, por consiguiente, las medidas, objetivos, estrategias y programas para el futuro (París Roche, 2002).

Una premisa importante en la gestión es tener la exactitud del cuantitativo de personas, entender dónde están asignados los colaboradores, cuáles son los departamentos e identificar los recursos disponibles para el desarrollo del trabajo.

El gestor deportivo interactuará con diversas áreas en la rutina de trabajo, por lo tanto, es de suma importancia tener un conocimiento profundo de estos departamentos. Sin embargo, es necesario entender cuál es el presupuesto previsto y realizado del club.

En acuerdo con Parreira (2006), es fundamental que el líder esté actualizado y atento a los nuevos hechos de este mundo globalizado. Por lo tanto, el gestor deportivo necesita estar respaldado por profesionales que vislumbren un ambiente positivo y busquen los mejores desempeños individuales y colectivos.

Figura 7: Acciones prácticas

- Planillas presupuestarias actualizadas;
- distribución de los debidos centros de costo;
- proceso definido de contratación;
- control absoluto de la cantidad de los colaboradores y actualización permanente de sus datos personales;
- seguimiento estricto de los períodos de trabajo y vacaciones;
- agregar en las carpetas individuales los cursos de capacitación y actualización profesional de los colaboradores;
- publicar anuncios de contratación democratizando las oportunidades en el mercado laboral del fútbol;
- atender a la orientación de los colaboradores sobre los exámenes periódicos de salud;
- control de las horas extras trabajadas;
- realizar una encuesta anual de satisfacción.

Fuente: elaboración propia

Formación del departamento/organigrama

Un organigrama bien diseñado y estructurado de manera que los colaboradores conozcan cada nivel jerárquico contribuirá al entendimiento y comunicación interna del departamento de un club de fútbol.

Las instituciones necesitan una visión sistémica que debe estar ilustrada en el organigrama, facilitando así la comprensión de la estructura formal de este sector. Esta debe ser la estructura en la que las responsabilidades queden claras y con una moderna visión del negocio (Kfoury, 2009).

El organigrama debe estar al alcance de todos para que la visualización ocurra democráticamente y se entienda cómo las diversas áreas del conocimiento dan sustento una a otra y, consecuentemente, ofrezcan soporte adecuado al departamento de fútbol en su conjunto.

La cultura organizacional del fútbol es peculiar y compleja. No permite la creación de modelos organizativos basados en relaciones formales, adoptados por empresas no

deportivas. La informalidad establecida en el día a día que establece los vínculos e influye decisivamente en el comportamiento de los jugadores dentro y fuera del campo. Surge de ahí la necesidad del departamento de fútbol de tener un plan de acción definido, una estructura cerrada en valores, y liderazgos proactivos en la figura de los directores, jugadores, cuerpos técnicos, miembros del sector de salud y colaboradores. (Carravetta, 2012).

La problemática citada por el autor arriba puede ser una realidad en muchos clubes de fútbol, por lo tanto, la actuación del gestor deportivo en cuanto a acciones coherentes, sinceras y basadas en competencia técnica y administrativa, deberá ocurrir en los microsistemas con el objetivo de integración y productividad de estos sectores.

Acciones prácticas:

- ❖ mantener el organigrama actualizado siempre que haya cambios;
- ❖ hacerlo visible y accesible a todos los colaboradores del club;
- ❖ incluirlo en las publicaciones impresas e internas del club;
- ❖ presentarlo a los nuevos colaboradores incorporados;
- ❖ informar las desvinculaciones de colaboradores.

Perfil: cargos, funciones y salarios

Después de conocer el organigrama del club, el gestor deportivo utilizará sus habilidades gerenciales para contribuir con la implementación o actualización de un documento descriptivo de los cargos, funciones y salarios de los colaboradores de un club de fútbol.

Es importante destacar que las posiciones del organigrama deben ser objeto de interferencias positivas por parte del gestor deportivo al percibir tendencias, conocer y revelar otras realidades y aprovechar oportunidades para sugerencias y alineamiento en funciones y cargos (Goleman, 2014).

Es fundamental que el gestor deportivo responsable de liderar el departamento de fútbol conozca profundamente la estructuración y distribución de los especialistas que harán que toda la maquinaria funcione.

Los cargos deben ser descritos minuciosamente, detallando el perfil y las competencias solicitadas para ocupar el mismo.

Tan importante como que el gestor deportivo conozca la estructura de la matriz de responsabilidades y sus respectivas remuneraciones es la condición y autonomía para realizar adecuaciones.

De esta forma, una gestión empresarial enfocada en la alta performance y el equilibrio financiero buscará la creación de equipos competitivos dentro y fuera del campo. Frente a lo expuesto, entendemos que los clubes deben prestar atención y enfocarse en los perfiles que se pretende acoplar a su maquinaria deportiva.

El sector administrativo de un club de fútbol debe interactuar de manera eficaz, en algunos casos reduciendo la formalidad excesiva, contribuyendo así a la simplificación, agilidad y eficacia al servicio del producto final, el fútbol (Carravetta, 2006).

La preocupación y el análisis previo de mercado también se aplican al contexto administrativo, ya que la contratación de profesionales capacitados se presenta como medida fundamental para aumentar la credibilidad institucional (Ferreira, 2015).

Acciones prácticas:

- ❖ comunicar y presentar a un nuevo colaborador a los demás colegas del club;
- ❖ documentar y archivar las descripciones de los cargos;
- ❖ construir el diagrama de flujo del departamento de fútbol;
- ❖ presentar la descripción de los cargos a todos los colaboradores;
- ❖ identificar los beneficios ofrecidos a los colaboradores en cada función;
- ❖ conocer las normas internas a seguir;
- ❖ comunicar a los colaboradores el programa de entrenamiento;
- ❖ dejar claro cuáles son las expectativas con los cargos y funciones;
- ❖ archivar currículums de profesionales de las más diversas áreas.

Mecanismo de evaluación e informe anual.

Las metas y objetivos de cada sector que conforma el departamento profesional de fútbol deben presentarse de manera clara, cuantificadas con valores y plazos definidos, facilitando su comprensión y seguimiento.

Esta definición de metas puede ser elaborada por el presidente del club en conjunto con el comité de gestión y el director deportivo, logrando así una dinamización de las operaciones (Carravetta, 2006).

Tan importante como la existencia de estas metas es que los colaboradores perciban la posibilidad de alcanzarlas, por lo que todos los líderes necesitan tener conexión y compromiso para lograrlas.

Figura 8: Definición de metas



Fuente: elaboración propia

Acciones prácticas:

- ❖ presentar gráficamente el estado de las metas;
- ❖ compartir los aspectos positivos y negativos con los colaboradores;
- ❖ mantener la confidencialidad de los detalles institucionales;
- ❖ exhibir gráficos en áreas de circulación de los colaboradores del club.

Actuando de esta manera, un director deportivo tendrá seguridad en la transparencia de los datos, así como navegar en aguas donde todos tendrán conocimiento de los datos pasados, las necesidades de mejora y las correcciones de rumbo durante este proceso.

Figura 9: Beneficios de esta práctica

Beneficios de esta práctica:

- Método formal de seguimiento
- Supervisión en tiempo real
- Permite identificar intervenciones
- Presentación de hechos y datos

Fuente: elaboración propia

Política de premios y bonificaciones

En un escenario de competencia globalizada, las entidades deportivas adoptan esta práctica como un sistema de remuneración variable para implementar en los equipos de fútbol. Las competiciones de la temporada tienen diferentes importancias y pesos para los clubes.

Existen muchas métricas utilizadas para medir y asignar valor al rendimiento de un grupo determinado, proporcionando incentivos y registrando puntualmente los acuerdos que aseguren su cumplimiento (Pereira, 2010).

Es importante destacar que las discusiones colectivas deben preceder al inicio de la temporada, una vez que los objetivos estén alineados con los recursos financieros disponibles para este modelo de bonificación y premiación.

Desde otra perspectiva, cabe mencionar la importancia de las premiaciones y bonificaciones individuales para los atletas pertenecientes al equipo. Se pueden agregar varios gatillos al contrato de trabajo para una remuneración variable según el rendimiento alcanzado.

Entre ellas, mencionamos algunas posibilidades que pueden aclarar la planificación del gestor deportivo en el momento de la negociación:

- participación como titular a lo largo de la temporada;
- minutos mínimos de juego en el partido;
- goles y asistencias;
- posición final en las competiciones disputadas.

Acciones prácticas:

- ❖ reunión con líderes ejecutivos y políticos del club para definir los valores;
- ❖ reunión con líderes técnicos del plantel para discutir y validar los premios;
- ❖ definición del colaborador que será el controlador de estos pagos;
- ❖ inserción en papel membretado de los puntos discutidos y aprobados;
- ❖ firma del documento oficial acerca de las premiaciones.

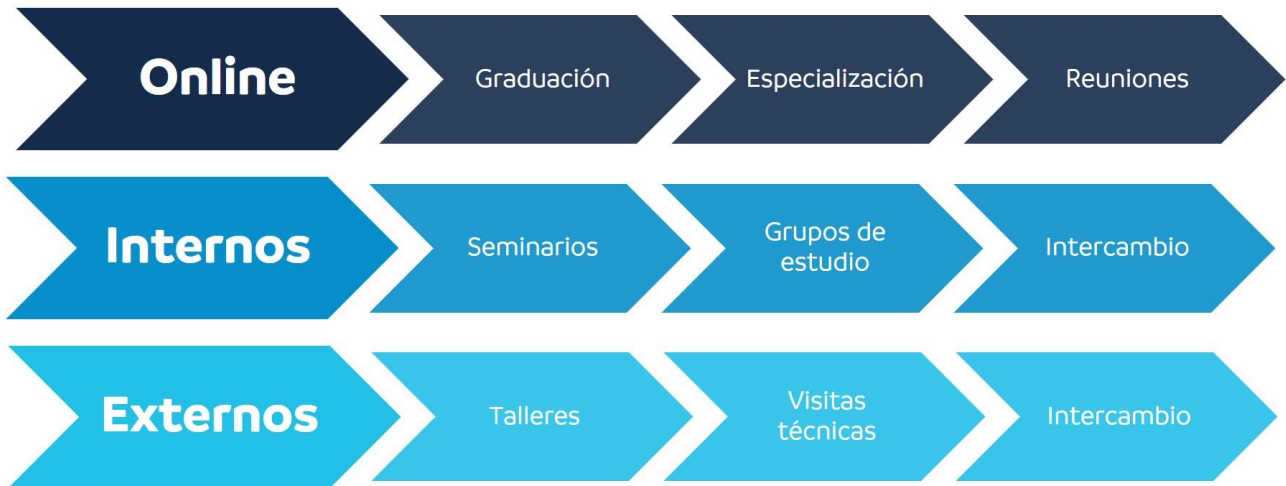
Estimulación del proceso de formación continua del personal

Al comprender los rápidos cambios que la construcción del conocimiento provoca en el mundo, es responsabilidad del gestor deportivo estructurar un proyecto de formación educativa permanente que respalde el compromiso del club y su responsabilidad social en los procesos educativos.

Fomentar la participación de los colaboradores en eventos de capacitación los formará, transformará y equipará cualitativamente, creyendo así en su perfeccionamiento y manteniendo una atmósfera de formación (Dweck, 2017).

Basado en estas premisas, el director deportivo debe prestar atención a la importancia de la capacitación de estos profesionales, permitiéndoles convertirse en agentes transformadores en su ambiente de trabajo dentro del club.

Figura 10: Universo de posibilidades



Fuente: elaboración propia

La integración estratégica con las categorías inferiores

El gerente de las categorías inferiores suma muchas responsabilidades gerenciales que hacen que su rutina esté llena de compromisos, pero uno de ellos debe ejercer una influencia significativa en las acciones de su trabajo.

Estamos hablando de la interacción con el departamento de fútbol profesional, un procedimiento que debe formar parte de los programas y proyectos que servirán como instrumentos para permitir el logro de los objetivos establecidos por el club.

Las razones de ser de las categorías inferiores están respaldadas por las premisas que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Formación integral de jóvenes futbolistas

Formación integral de jóvenes futbolistas

Metodología para identificar y desarrollar talentos

Filosofía de formación de profesionales miembros del cuerpo técnico

Proveer a la categoría principal con buenos jugadores

Fuente: elaboración propia

Integración estratégica con categorías inferiores.

La estructura organizacional y los procedimientos de la entidad deben prever la actitud colaborativa de sus gestores, ya sea del equipo profesional o de las categorías inferiores. Por lo tanto, los movimientos de gestión pueden y deben contemplar acciones conjuntas que acerquen estos dos universos.

Por lo tanto, promover una cultura de integración va más allá de la observación in situ de una sesión de entrenamiento o partido oficial en el centro de entrenamiento. En este contexto, presentamos puntos cruciales que, cuando se aplican con planificación y anticipación, generarán una relevante sinergia en el departamento de fútbol.

Figura 11: Documentos oficiales del club para solicitar por correo electrónico y sistema de gestión interna del club

Crear un documento oficial del club para solicitudes por correo electrónico y sistema de gestión interna del club:

- Solicitud de jugadores de las categorías de formación para participar en entrenamientos y partidos amistosos
- Solicitud de profesionales de las categorías base para participar en entrenamientos, partidos amistosos y oficiales
- Solicitud de equipos/categorías completas para realizar partidos amistosos
- Solicitud de informes de los jugadores con potencial técnico que pertenecen a las categorías inferiores
- Permiso para que los profesionales (staff) acompañen las sesiones de entrenamiento del equipo principal

Fuente: elaboración propia

Acciones prácticas:

- ❖ el gestor deportivo del equipo profesional debe realizar reuniones sectoriales con profesionales de las categorías inferiores;
- ❖ los gerentes deben coordinar entrenamientos del equipo profesional y categorías inferiores en el mismo lugar y horario;
- ❖ posibilitar entrenamientos conjuntos;
- ❖ realizar entrenamientos amistosos con las categorías Sub 17 y Sub 20;
- ❖ permitir que entrenadores de las categorías en formación acompañen in situ los entrenamientos del equipo profesional;
- ❖ permitir el uso de campos y materiales exclusivos del equipo profesional;

Creo que este tema es fundamental ya que delimita el final de un proceso de prioridad formativa para el inicio de un proceso de prioridad competitiva de resultados. Creo que lo fundamental es que el club asuma la postura y la iniciativa de esta transición ya que se trata de activos del mismo. Trabajar en conjunto con la comisión técnica del equipo profesional es importante, pero no decisivo. (Barletta, 2022).

Referencias

- Barletta, F.** (2022). Entrevista semi-estructurada [inédito].
- Brunoro, J. C.** (1997). *Futebol 100% profissional*. José Carlos Brunoro, Antonio Afif. São Paulo: Editora Gente.
- Carravetta, E.** (2012). *Futebol: a formação de times competitivos*. Elio Carravetta. Porto Alegre: Sulina.
- Carravetta, E. S.** (2006). *Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Elio Salvador Praia Carravetta. Porto Alegre, RS: AGE, 2006.
- Carson, M.** (2015). *Os campeões: por dentro da mente dos grandes líderes do futebol*. Mike Carson; tradução de Candice Soldatelli. Caxias do Sul, RS: Belas-Letras.
- Dweck, C. S.** (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Carol Dweck; tradução S. Duarte. 1ª edição. São Paulo: Objetiva.
- Ferreira, F. A.** (2015). *O futebol não pode ser assim mesmo*. Francisco Adolfo Ferreira. Belo Horizonte: edição do autor.
- Goleman, D.** (2014). *Inteligencia emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Daniel Goleman. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- Kfoury, J.** (2009). *Por que não desisto. Futebol, dinheiro e política*. Juca Kfoury. Barueri, SP: DISAL.
- [Imagen sin título sobre círculo virtuoso]**. (s.f.). <https://i.redd.it/iv8465diso341.png>
- París Roche, F.** (2002). *Gestão desportiva: planeamento estratégico nas organizações desportivas*. ArtMed.
- Parreira, C. A.** (2006). *Formando equipes vencedoras: lições de liderança e motivação: do esporte aos negócios*. Carlos | Alberto Parreira em depoimento a Ricardo Gonzalez. 2ª edição. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Pereira, D. P.** (2010). *Futebol: gestão e treinamento*. Dyane Paes Pereira, Paulo Roberto Alves Falk. 1ª edição. São Paulo: Ícone.

GESTIÓN TÉCNICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL

Rueda R. (2022). Entrevista semi-estructurada [inédito].

Soriano, F. (2009). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. Larousse.