



FICHA TÉCNICA

NOME DO LIVRO, AUTOR, CAPA, ETC

Prefácio de Daniel Oliveira	7
Antes de começar a ler	11
I APAGARAM AS LUZES E EU APROVEITEI	13
1x1 Os clubes no escuro	19
1x2 O que não serve às pessoas não serve ao futebol	25
1x3 De traidor da 2 ^a circular a lamechas de 2 ^a divisão	29
1x4 Quando nem um beijo no rabo vale o caneco	35
1x5 Pais são pais, empresário é empresário	37
1x6 Não estudei nada, mas aprendi muito em Coimbra	41
1x7 Os clubes não têm os dirigentes que merecem	47
A visão de Rui Tovar Jornalista	51
II AS BANDEIRAS NÃO PRECISAM DE PAUS	55
2x1 Até no futebol o valor e o custo são coisas diferentes	63
2x2 Crescer nem sempre é sobre ganhar ou perder	65
2x2x1 A quem serve um 23-0? A ninguém!	71
2x3 Elas como eles	75
2x4 Não ser mais um num clube para todos	81
2x5 Vestir um escudo, mas de valores	93
A visão de Ana Cação <i>Brand manager</i> Banco Credibom e PiscaPisca.pt	97

Índice

III TREINADORES? AI JESUS!	105
3x1 O triângulo do sucesso	109
3x2 Perfis dos treinadores de formação	115
3x3 A mudança dói (quase sempre)	121
 A visão de Rúben Amorim Treinador	 129
IV DEIXEM JOGAR OS PAIS-GALINHA	135
4x1 As regras do jogo	141
4x1x1 Do atleta do semestre às batas vermelhas do Rodrigo	145
4x1x2 Joga bonito na bancada	147
4x1x3 E se não valer a pena?	151
4x2 Agarrem os papás. (Muitos) até têm solução	155
4x2x1 Estoril Network & Wine	157
4x2x2 Fut4all e Fut4women	159
4x2x3 De velhas gaitadeiras a novas maneiras	165
4x2x4 Os pais no lugar do mister	167
4x2x5 Ouvir para construir um planeta mágico	169
4x3 O meu filho é o Ronaldo, mas ninguém vê	173
 A visão de Carlos Neto Professor catedrático	 179
 POR FIM	 187



Quando, a 20 de abril de 1997, em pleno Estádio da Luz, um jovem com apenas 16 anos se estreava pela equipa principal do Benfica, não estava só a bater um recorde de prematuridade que se mantém até hoje no clube, nem somente a inscrever-se como uma promessa de talento do futebol português. Hugo Leal era esse adolescente e provavelmente não tendo consciência disso, representava todos os jovens com um sonho. Ele personificava o que todos queríamos ser. Se alguém, com a nossa idade, consegue o impossível, deixa de haver impossíveis. Não ter ficado refém de uma ideia de predestinação foi uma das suas primeiras vitórias, dele e de uma família valiosa, que ele nunca deixou de ter como farol.

Da vida no futebol e das quase duas décadas como profissional, que terminam para ele no momento de um apagão de estádio simbólico (“foram os últimos 4 minutos enquanto jogador profissional de futebol”), ficam certamente muitos momentos de glória e êxtase e também de frustração (“passei de bestial a besta...”), mas arrisco dizer que nada disto fica mais do que a marca impressiva que deixou em quem com ele privou. “Estaria preocupado se tivesse passado ao lado de uma grande vida”, conta-nos ele neste documento que faz da experiência um refletido saber ao serviço dos outros.

Como se percebe pela forma como narra cada um dos episódios ao longo deste livro, a sua grande vida começa com uma especial capacidade de a saber viver e desfrutar no exato momento em que está a acontecer, de reconhecer os instantes que são para aproveitar, de não guardar o que se quer dizer, de relevar as pessoas antes de tudo o resto.

Ter tido tudo o que desejava muito cedo na vida, poderia tê-lo levado a cair na armadilha de ignorar todos os bons conselhos, a acreditar numa ideia de autossuficiência e indestrutibilidade, tão

comuns quando se atinge o estatuto de ídolo. Contudo, a verdade é que ele nunca quis viver sozinho nada do que de bom viveu. Quis sempre ter gente junto dele. A ver a mesma vista, a gozar dos mesmos privilégios. “Tive a carreira que quis para a vida que escolhi viver”. Este livro espelha em palavras o que o Hugo tem sido ao longo da vida: alguém que coloca as pessoas no centro de tudo, antes do jogo, antes mesmo da competição (“É possível que dois treinadores cada um no seu banco, liderando equipas que se defrontem, ganhem ambos o mesmo jogo? É”). De forma altruísta, o autor e gestor explica como.

Partindo de exemplos pessoais, Hugo Leal traça um manual de leitura obrigatória para quem vive o desporto de forma saudável. Ele que sempre gostou de ser “criança de balneário”, sabe que o futebol não pode perder o lado lúdico, nem ser maior do que a vida. O desporto, quando vivido como o Hugo defende neste livro, ensina sobre os valores pelos quais se devem reger as relações humanas, sobre a nossa vida em comunidade e também sobre a beleza de uma infância feliz: “Sem bola não cresço”, porque mais do que tudo o que importa é a diversão; “Até aos 14 anos definimos tempos mínimos de jogo... qualquer jovem joga uma quantidade de minutos que definimos como razoável”, para que todos se sintam iguais e alegres; “o foco no erro é um vírus que contamina o grupo”, como alerta para que o crescimento se faça com confiança. Estes são alguns entre muitos exemplos que implementou enquanto dirigente do Estoril Praia, com a responsabilidade direta do futebol juvenil e não profissional. “O clube deixou de utilizar expressões bélicas no futebol juvenil. O Estoril Praia não joga contra o adversário, mas com o adversário” é mais uma lição de quem acumula os talentos de líder e gestor, com a generosidade de se doar, seja para proteger, impulsionar ou corrigir quem merece a sua atenção.

Da exigência aos seus atletas para com os estudos até ao compromisso dos pais para catalisarem de forma positiva o seu entusias-

mo para com os filhos, os casos ricos de simbolismo que o Hugo dá são paradigmáticos e extrapolam para lá do desporto a sua validade. Quando, ao ser contratado pelo Futebol Clube do Porto, fez uma contraproposta inferior à que lhe tinha sido apresentada e passou a ganhar ao jogo, ou quando trabalha pro bono mostra, sem alardear, sua forma de estar na vida e a seriedade pela qual se rege.

A Eli, mulher do Hugo, diz que a personalidade dele não acompanhou aquilo que as pessoas esperam de alguém que nasceu com o seu talento”. Tem razão, se considerarmos o futebol como seu único talento. Acontece que não é. Quando em Paris, a jogar no PSG, decidiu ignorar as normas do clube, para ir com Gabriel Heinze, que se tinha tornado seu grande amigo, até à Argentina, para o acompanhar no funeral do pai deste, Hugo mostrou de que matéria é feito e, uma vez mais, de que a vida é maior do que o futebol e que a amizade é um valor supremo. O Pelayo e a Aitana, seus filhos, e todos nós os seus amigos, têm boas razões para se orgulhar mais do que do talento do pai para o futebol. Ele falhou certamente um passe ou outro – não direi muitos para não ferir o elogio – pode até ter acontecido falhar um remate ou um golo – também terá sido raro - mas o mais relevante é nunca falhou como amigo. E nunca deixa de encontrar palavras para dizer o que considera importante ser dito.

O livro começa pelo final: “Faltou a luz, o estádio ficou às escuras. Acho que foi nesse momento que decidi, ou pelo menos percebi, que a minha carreira tinha acabado”. O que fica evidente, ao ler este testemunho, é que foi nesse instante que o futuro tinha acabado de começar.

Daniel Oliveira
Apresentador



Antes de começar a ler saiba que:

◆ Aquilo que mais me perguntam é se não acho que passei ao lado de uma grande carreira. Respondo sempre da mesma forma: estaria preocupado era se tivesse passado ao lado de uma grande vida. Penso que as páginas que se seguem provam que não tenho motivos para grandes preocupações;

◆ Este não é um livro técnico, mas pode ajudar alguns treinadores e dirigentes a balizar métodos e abordagens; também não é um guia para pais, mas pode servir como base de reflexão; não encontrará aqui uma autobiografia, mas são páginas com histórias e desabafos que julgava que guardaria para mim; não é um manual de liderança, marketing ou comunicação, mas partilho iniciativas que podem servir de inspiração para essas e outras áreas;

◆ Este livro não pretende “evangelizar”, nem tão pouco colocar filosofias em confronto. O que sei é que aquilo que fui vivendo no futebol, enquanto jogador, fez com que a certa altura, depois de terminar a carreira, quisesse ver as coisas acontecerem de uma maneira diferente;

◆ Não fui um dirigente exemplar. O associativismo é feito por pessoas, sujeitas ao erro, à incoerência casual ou ao simples engano. As páginas que se seguem são apenas sobre como tentei fazer as coisas da melhor maneira;

◆ Os factos, as ideias e as histórias aqui narradas enquanto dirigente, dizem respeito a um período específico da minha vida e da história do Estoril Praia. Os clubes são muito maiores do que qualquer

um de nós, pelo que a leitura deste livro terá de ser sempre enquadrada apenas nestes 10 anos de trabalho, de 2014 a 5 de Abril de 2024;

- ◆ Encontrará neste livro o contributo de dezenas de figuras do mundo do desporto, da academia e das empresas;

- ◆ Para fazerem bem as coisas, não levem isto demasiado a sério.

CAPÍTULO 1

Apagaram a luz e eu aproveitei





Faltou a luz, o estádio ficou às escuras. Acho que foi nesse momento que decidi ou pelo menos percebi, que a minha carreira tinha acabado.

Estávamos com cinco minutos de jogo no António Coimbra da Mota, na Amoreira, num jogo entre o Estoril Praia e o Vitória Futebol Clube. Já não jogava há algum tempo por estar a lutar com uma lesão muscular. Nesse jogo fui titular e aos quatro minutos, numa transição para o ataque, cortei a bola e quando fui acelerar rasguei o gémeo. As luzes do estádio apagaram-se. Ficámos às escuras. Parecia um sinal, talvez divino para quem é crente. O jogo esteve interrompido durante quase 30 minutos e aproveitei esse tempo para perceber se conseguia voltar ao jogo. Não consegui. Foram os últimos quatro minutos enquanto jogador profissional de futebol. Estreei-me aos 16 anos no Benfica, despedi-me com 33 no Estoril Praia.

Aquilo que mais me perguntam é se não acho que passei ao lado de uma grande carreira. Respondo sempre da mesma forma: estaria preocupado era se tivesse passado ao lado de uma grande vida. Não sei o que é uma “grande carreira”, até porque essa avaliação depende sempre no quadro de expectativas de quem faz a análise. Para uns será, aos 24 anos, já ter jogado por Benfica, Atlético de Madrid, Paris Saint-Germain, Porto e representado a seleção nacional. Para outros, a carreira são títulos e dinheiro suficiente para viver o resto dos dias sem contar tostões. Quando penso sobre isso, dou por mim a concluir que tive a carreira que quis para a vida que escolhi viver.

Sou um homem que cresceu no futebol, mas não sou de clubes, sou de pessoas. Comecei no Benfica, fui acarinhado no Porto e dei por mim a torcer pelo Sporting por causa do Rúben Amorim. Fui jogador e dirigente do Estoril Praia, mas não me considero um estorilista no sentido tribal do termo. Aceitei ir para o Trofense porque gostava muito do Tulipa. O futebol para mim não é diferente da vida, é sobre criar laços e deslaçar. A Eli, minha mulher, costuma dizer que a minha personalidade não acompanhou aquilo que as pessoas

esperam de alguém que nasceu com o meu talento. Quer com isto dizer que me centrei nas pessoas e não no jogo. Verdade. Se não fosse assim, tenho a certeza de que teria arrumado as botas mais cedo.

Por vezes perguntam-me se acredito que a minha carreira teria sido diferente se não fossem as lesões. O que sei é que foram as lesões que me aproximaram das pessoas e da forma como vejo o futebol e como o humanizei, cedo demais talvez. Gosto até de colocar as coisas ao contrário e pensar que as minhas lesões foram fruto da abordagem que tinha em relação à vida fora do futebol. Dou um exemplo, quando o meu filho Pelayo nasceu, para mim seria impensável entregar à minha mulher as noites difíceis. Passei muitas madrugadas em branco e nunca pensei que deveria estar a descansar para ter melhor rendimento. É também por estas coisas que sei que a minha carreira deu, durante muito tempo, balanço a várias conversas e reflexões sobre o talento, o querer ou não querer o suficiente, e houve até quem tivesse confundido a minha abordagem com falta de profissionalismo.

Em Braga, por exemplo, lembro-me que rescindi contrato em janeiro, num episódio curioso com o treinador Rogério Gonçalves e pensei em deixar o futebol. Quando recordo aquilo que aconteceu, lembro-me das palavras da Eli. Ela tem razão. *Sinto que o meu perfil e a forma como encarei o mundo do futebol possam ter chocado com aquilo que as pessoas esperavam de alguém com o meu talento.* Não considero que tenha sido leviano ou pouco profissional nas abordagens, mas sempre tive muito presente que a carreira de um futebolista é demasiado efémera para ser vivida sem humor e boa disposição. E nisso não mudei. Aliás, considero mesmo que foi esse um dos segredos para conseguir que tanta gente se envolvesse no processo de transformação do futebol jovem do Estoril Praia.

O episódio da minha saída de Braga sinaliza uma forma de estar que nem sempre foi bem compreendida. Não estou a dizer que sou um incompreendido, nada disso, talvez um deslocado.

A certa altura, comecei a sentir que tinha de fazer um grande esforço para integrar a pessoa que era no jogador que todos queriam que fosse. Sempre fui um gozão e não me estava a apetecer ser diferente, sobretudo à medida que ia sendo confrontado com lesões e com a ideia de que a vida teria de seguir depois de arrumar as botas.

Com o mister Rogério Gonçalves, em Braga, as coisas não correram bem porque eu não tinha filtros e ele talvez não tivesse o sentido de humor e capacidade de adaptação que, por exemplo, sempre pedi aos treinadores da formação do Estoril Praia. Numa das reuniões, lembro-me que em vez de dizer que vinha ao nosso encontro, referiu que vinha contra nós. Aproveitei logo para fazer a piada: “Mister, já temos muita gente contra nós”. A malta riu-se e a coisa passou. Pior foi na ida à Madeira, em janeiro, num jogo frente ao Nacional. Na altura, na palestra, eu estava de pernas esticadas com uma bola por baixo dos calcanhares e o Rogério desconcentrou-se:

- *Hugo, podes parar com a bola, por favor? Parece que fazes tudo para me desconcentrar.*

- *Mister, pelos vistos desconcentra-se com facilidade*

(Algo deste género).

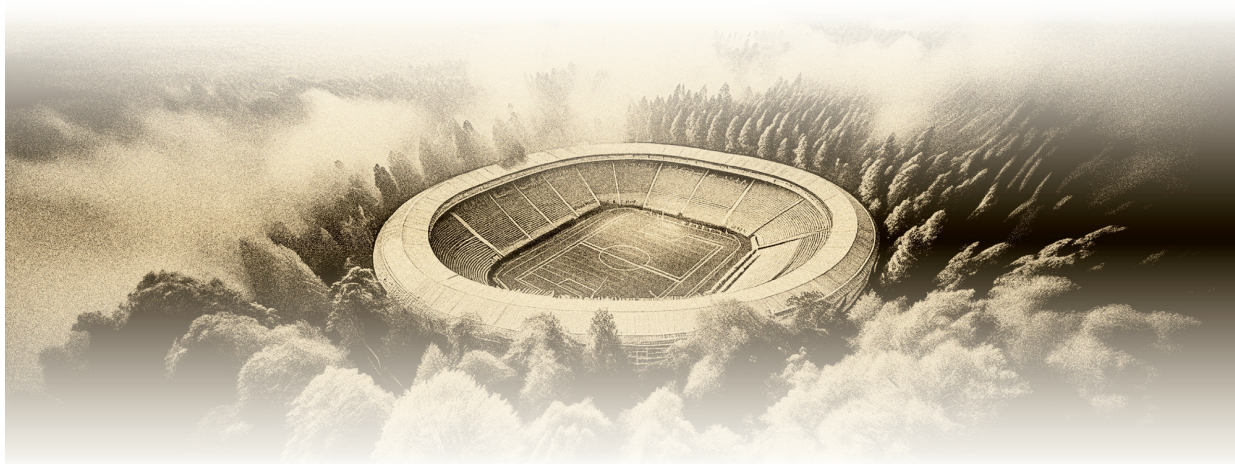
Claro que foi uma piada parva antes do jogo. Fui convidado a sair do balneário, tive uma discussão com um diretor e no dia seguinte falei com o Salvador (presidente do clube) para iniciarmos o processo de rescisão. Só não abandonei o futebol na sequência disso porque o Marinho, lateral-direito que substituí no dia em que me estreei no Benfica, lembrou-me que se me arrependesse e quisesse voltar, as pessoas não iam entender. Decidi fazer uma pausa, recuperar e tentar de novo.

No Porto, com 24 anos, também já tinha pensado em largar tudo. Estava completamente desmotivado. Falei do assunto com o Jorge Costa e reuni com os meus pais para tentar perceber se tínhamos condições financeiras para poder deixar de jogar naquele momento. Da parte deles recebi todo o apoio e a confirmação de que não haveria

qualquer problema, mas foi a minha mulher que me sugeriu ir para uma equipa mais pequena e reativar a minha paixão pelo futebol.

O cansaço e a desmotivação resultavam, sobretudo, da quantidade de lesões que tinha tido desde a primeira operação ao joelho quando estava no Paris Saint-Germain. Vivia nesse ciclo de esforço, sempre a tentar recuperar de qualquer coisa, sem disponibilidade para jogar as vezes que gostava e a ver as dúvidas crescerem todos os dias: será que a vale a pena? Fiz demasiadas vezes esta pergunta enquanto jogador, mas não me lembro de algum dia ter questionado o mesmo na pele de dirigente. Não quero com isto dizer que me identifico mais com um papel do que com outro, mas durante o período de enquanto jogador, as respostas não eram imediatas e o preço a pagar era sempre muito alto pelo esforço que tinha de fazer para jogar ao mais alto nível. Na pele de dirigente, as coisas foram diferentes porque fui recebendo sempre pequenos sinais de que as coisas estavam a ir no caminho certo, as respostas, nesse caso, ou os feedbacks, eram imediatos e validavam as decisões que tomava no dia-a-dia.

Os clubes no escuro



Quando terminei a carreira, decidi criar uma empresa com a Rita Marques Guedes, o Ricardo Ferreira e o meu irmão André. A ideia era prestar consultoria a jogadores e treinadores, quer no sentido de os ajudar a gerir o presente, como a preparar o futuro. Estamos a falar de coisas práticas como a gestão de comunicação, finanças pessoais ou obtenção de novas competências como o domínio da Língua inglesa. Estive neste processo durante dois anos, mas depois acabou por colidir com as funções que tinha quando assumi, por pouco tempo, a liderança técnica da equipa profissional do Estoril Praia.

Chego ao dirigismo desportivo em 2014, pela mão do presidente Alexandre Faria, sem plano e sem calendário. Para ser totalmente sincero, apenas tinha algumas ideias avulsas sobre coisas que gostaria que não fossem feitas ao nível do treino. Nunca me tinha colocado à prova como organizador ou gestor de recursos humanos, mas

comecei a perceber que tudo se resumia a viver, corrigir e envolver. Quando dei por mim, as coisas estavam a acontecer, as pessoas a sentirem-se envolvidas e a trazerem mais gente para se juntar aos processos. Rapidamente dei conta de que era tudo uma questão de bom-senso e sensibilidade. Só assim é possível fazer alguma coisa, sobretudo quando estamos em posições onde não somos remunerados, como é o caso da direção do Estoril Praia.

É aqui que entra a capacidade de delegar e de construir uma equipa que nos dê garantias. Sempre fui uma pessoa com muita dificuldade em delegar, mas encontrei no Pedro Alegria e no Luís Silva dois aliados essenciais para colocar em marcha algumas das transformações que agora até podem parecer óbvias e que ficarão claras nas páginas que se seguem. De um lado, o coordenador geral da formação, o Pedro, e do outro, a cara da escola e do futebol 7, o Luís. Diria que foram duas estrelas fundamentais que fizeram jogar o resto da equipa.

"Queria reunir os melhores"

Alexandre Faria, Presidente GD Estoril Praia entre 2014-2024

Escolhi o Hugo para responsável pelo futebol de formação por duas razões essenciais: aprecio muito a forma como pensa e a visão que tem, e um dos meus desejos passava por uma ambição e procura pela modernização técnica dos procedimentos, e, por outro lado, porque queria reunir na direção os melhores em cada área, de modo a projetar o Estoril Praia para o futuro. Até hoje, julgo que o convenci por tê-lo apanhado na fase de transição entre as chuteiras e os ténis, conseguindo o privilégio de o seduzir para o associativismo. Chegámos a sentir medo cada vez que nos juntávamos os dois a trocar ideias para o futuro. Quando eu pensava que estávamos a ir longe demais, lá vinha o Hugo, a lançar algo ainda mais além, sem receios e a surpreender sempre.

Pouca gente tem noção sobre a forma como se gere um clube fora da lógica das sociedades anónimas desportivas. É à base da carolice e de uma boa dose de loucura ou altruísmo, o que é quase a mesma coisa neste caso. Estamos a falar de uma direção de 9 elementos, todas eles voluntários, que gere mais de 2.000 pessoas, entre atletas, treinadores e funcionários. Para ser totalmente honesto, tenho dúvidas que clubes como o Estoril Praia sobrevivam muitos mais anos a ser geridos com base nesta lógica de “remuneração zero”. É bonito? É, mas quantas pessoas podem dar-se ao luxo de dedicar grande parte do seu dia-a-dia a troco de nada mais do que sorrisos e agradecimentos? Escrevo sobre isto porque a maioria não tem noção de que o futebol, o crescimento dos nossos jovens e o futuro do desporto estão na mão de clubes que sobrevivem à base do altruísmo. E o que mais me assusta é perceber que quem decide, quem define as regras e organiza competições parece ignorar esta realidade.

Passei grande parte da minha vida ligado ao futebol, mas foi preciso chegar a um clube dito mais pequeno para ter uma visão clara sobre o fenómeno da bola. O negócio dos milhões tem por base, no caso português, a realidade dos tostões, das borlas, do amigo que arranja um patrocínio por carolice. Quem impõe certas obrigações aos clubes não tem a mínima noção das angústias, dores de cabeça e desafios com os quais os dirigentes são confrontados. Tenho muitas dúvidas sobre quantos altos dirigentes do futebol português resistiriam a mais de uma semana de trabalho num clube que não os quatro ditos grandes.

Para se ter uma ideia de como as coisas correm diariamente, eu entrava nas instalações do Estoril Praia às 7h45 e saía às 22h15. Almoçava no clube ou aproveitava para ir ao cinema com a minha mulher, mas acompanhado pelo Manuel Feist, que está agora no City Football Group porque sabíamos que era um dos momentos que teríamos para reunir e tomar algumas decisões. O outro acontecia quando íamos buscar jogadores à estação do comboio a Santa

Apolónia. Sim, é desta carolice que são feitos os clubes que formam os craques de amanhã. Compensa? A pergunta certa é: compensa a quem? Nenhum clube formador é devidamente compensado pelo seu trabalho, mesmo tendo em conta as obrigatoriedades dos direitos de formação. Na hora das transferências, dos milhões das comissões, os clubes formadores são sempre desvalorizados. Até mesmo nas ajudas que a UEFA dá para a formação, há Sociedades Anónimas Desportivas que não gastam um tostão com escalões jovens e que não transferem essas ajudas para quem realmente investe na formação. O futebol está cheio destes esquemas e sempre em claro prejuízo dos mais frágeis da cadeia.

Quando o dinheiro não chega à formação e se dispersa pela cadeia burocrática, quem perde são os mais jovens no imediato e o futebol português no futuro. Sem dinheiro não se melhoram infraestruturas, não se valorizam devidamente treinadores, não se renova material, etc. É essencial que o dinheiro que chega dos organismos internacionais para a formação seja refletido, de facto, no trabalho da formação.

"Chama-se liderança servidora"

Diogo Matos, responsável Federação Portuguesa de Futebol

Como Diretor de Futebol de Formação no Estoril Praia, cargo que fui acompanhando desde o início enquanto Pai de um jogador da formação e mais tarde, através da Federação Portuguesa de Futebol, onde tenho responsabilidades na implementação do processo de certificação de entidades formadoras desde 2015, o Hugo encontrou um desafio à sua altura. O clube estava estagnado, seja do ponto de vista das receitas, da organização/dinâmica, seja ao nível da "oferta" aos jogadores. Na verdade, estávamos num tempo de evolução de paradigma, dado que os jogadores passaram a ser clientes e os clubes fornecedores de serviços. Por volta de 2014, praticamente todos os clubes de formação já cobravam mensalidade.

Enquanto agente dessa mudança, algo que nunca é fácil e que apresenta sempre obstáculos, o Hugo adotou uma estratégia de médio longo prazo, não promovendo incompatibilidades e utilizando o tempo a seu favor. Diria que não é uma prática muito habitual em casos deste tipo, mas é uma prática adequada ao seu feitio e estilo de liderança, algo que hoje em dia, no meio académico, se designa por liderança servidora, onde o foco são as pessoas e depois os resultados.

O clube continua a apresentar algumas dificuldades na sua capacidade financeira, ao que não pode ser alheio a separação do futebol profissional, normalmente o maior catalisador de receitas, mas conseguiu ter ao longo destes anos uma estabilidade e sustentabilidade que foi permitindo uma melhoria na oferta aos jogadores, seja ao nível das instalações (ginásio, posto médico, escritórios e secretaria), como também ao nível técnico (equipas técnicas mais extensas e capacitadas, coordenação técnica a tempo inteiro, responsável de recrutamento, etc.



O que não serve às pessoas não serve ao futebol



Foi a paixão pelas pessoas que me manteve ligado ao futebol e me fez aceitar o desafio de entrar na direção do Estoril Praia. Quando paro para pensar sobre o trabalho que realizámos ao longo destes anos ao nível do futebol de formação, e não só, chego à conclusão que essa é a marca que fica: um clube onde as pessoas contam, onde a individualidade é valorizada e estimulada. Por isso, considero feliz o lema que criámos: Aqui Não És Mais Um (ver Cap II.). Sinto que essa deve ser a missão do desporto em geral, e do futebol em particular, provocar nas pessoas a ideia de que cada uma conta à sua maneira e pertence a algo maior do que ela própria.

Será que esta lógica de colocar o foco no indivíduo se aplica ao futebol profissional ou à forma como ele é gerido hoje? Devia, mas não acontece. Não quero fazer juízos de valor sobre o modelo centrado no negócio, até porque eu sou produto disso, mas **numa estrutura profissional não teria sido capaz de mudar as coisas como sinto que mudei**

no quadro da formação. No modelo centrado no negócio, triunfo é sempre do mais forte, nem sempre do melhor, mas daquele que conseguiu conciliar talento com o conhecer as pessoas certas e estar nos sítios certos à hora. Nisto, o futebol talvez não seja diferente da vida. A verdade é que acredito que podemos pensar numa lógica diferente em relação ao futebol profissional. Isto é, por ser um negócio não tem de ser o mundo do vale tudo, onde se desprezam valores essenciais e se esquecem regras elementares de relação social. É aqui que entra a dimensão do trabalho da formação que não se ocupa apenas da técnica e da tática. Quando munimos um jovem dos valores certos, despertamos o seu sentido crítico e apelamos à humanização do futebol, estamos a contribuir para que no futuro, e uma vez chegado ao futebol profissional, não aceite render-se à lógica do canibalismo. Sim, diria que nos últimos anos estive a trabalhar para formar sobreviventes.

Aquilo que não serve às pessoas não pode servir ao futebol. Refiro-me à mentira, ao esquema escuro, à falta de palavra, o diz que disse, a ausência de transparência e sinceridade nos processos, enfim, tudo coisas que parecem naturais no futebol e que na vida nós não aceitamos. Aquele que mente na vida é mentiroso, mas o jogador que simula uma falta é só alguém malandreco que quer sacar a falta.

Aqueles que me conhecem sabem que não vejo futebol profissional e sei pouca coisa sobre jogadores e treinadores. No último mundial, por exemplo, acompanhei apenas, e mal, dois jogos. O que sei sobre o mundo da bola chega-me pelo grupo de whatsapp que partilho com alguns amigos do meio.

Sei que muita gente se questiona sobre se é possível ter tido as responsabilidades que tive no futebol de formação e não me interessar sobre a dimensão profissional. Lá está, depende do que queremos fazer e de como interpretamos o nosso trabalho junto dos escalões jovens. É preciso ter a perfeita consciência de que nem 1% dos miúdos que passam pela formação vão ser jogadores profissionais, ainda que muitos pais se queiram convencer do contrário.

É daqui que temos de partir quando pensamos sobre a nossa função de dirigentes. Para ser racional e sensato, tenho de compreender **que se focar o meu trabalho em produzir jogadores profissionais, estou a desprezar a esmagadora maioria dos jovens que estão connosco.** A filosofia da formação não pode ignorar esta realidade, ainda que estejamos sempre perante um processo seletivo e sobre isso é preciso ser claro desde a primeira hora.

Conto um episódio que se passou com o Manuel Monteiro, jogador dos juvenis A na época 2022/23. A nossa equipa de comunicação andava nos campos a recolher uns pequenos testemunhos sobre o que era, para cada um dos nossos jovens, essa coisa de não ser mais um. Sem qualquer tipo de preparação ou indicação, o Manuel gravou um vídeo assim:

Aqui não sou mais um porque hoje tenho 17 anos, cheguei ao Estoril Praia com cinco, e ao longo deste tempo vim a perceber que já cresci muito mais como pessoa do que como jogador. Porque isso é a coisa mais importante neste clube, a minha formação como Homem. Aqui, os treinadores olham para cada atleta tentando perceber as suas características, a sua individualidade, não apenas como mais um atleta que está ali a treinar. Claro que ser jogador profissional de futebol é o sonho de qualquer miúdo, mas o que sei é quando sair daqui vou sair uma melhor pessoa, e para isso contribuiu a minha família e este clube.

Depois disto, talvez pudesse desistir da ideia de continuar a escrever o livro. Pode não estar aqui tudo dito, mas o Manuel resumiu o sentido que quisemos consolidar na formação do Estoril Praia.

"Humildade e capacidade de liderança eram evidentes "

Marco Silva, treinador

A caminhada do Hugo Leal cruzou-se com a minha há alguns anos. Conheci-o no início da época 2008/09, quando ele começou a treinar-se com o nosso plantel, no Estoril. O nosso treinador, Manuel Tulipa, acabou por mudar-se para o Trofense e o Hugo assinou pelo emblema da Trofa pouco depois, onde realizou uma boa temporada.

Além da inegável qualidade como jogador, que já conhecia à distância, a imediata impressão que tive logo no primeiro contacto foi a sua humildade, a calma e a positividade com que encarava o dia-a-dia no relvado e fora dele. Confesso que isso me surpreendeu.

Passados alguns anos, estando eu já fora das quatro linhas e a dar início à segunda época como treinador, coincidindo com o regresso do Estoril Praia à I Liga, ou seja, em 2012/2013, decidi convidá-lo para se juntar ao nosso plantel, convencido que todas as suas qualidades seriam importantes para o nosso grupo.

E foi uma época tremenda para o Estoril Praia. Individualmente talvez não a melhor para ele (algumas lesões atrapalharam) mas teve uma importância enorme e esperada por mim no grande grupo que construímos nesse ano... que foi também a última da sua carreira como jogador. No Estoril, numa casa que sempre foi a dele desde muito novo.

Fico muito feliz por todo o sucesso que tem tido no "nosso" Estoril, agora noutras funções. Não deixo de sentir imenso orgulho por ter sido fundamental para o seu regresso a uma casa que lhe diz muito. Naquele momento era impossível antever as eventuais potencialidades para cargo tão importante como aquele que exerce atualmente. Mas para mim era evidente, a humildade, a capacidade de liderança e a calma para tomar decisões fulcrais. Tanto no relvado como depois ao assumir cargos tão relevantes. E ainda bem para o Estoril que tem nos seus quadros alguém com este perfil e esta capacidade para 'fazer acontecer'. Um exemplo!

1x3

De traidor da 2ª circular a lamechas da 2ª divisão



O espaço entre as emoções varia entre milésimos de segundo e uma vida inteira. No futebol, por vezes, bastam 90 minutos, ou nem isso, para tudo mudar. Muitos daqueles que começaram a ler este livro querem saber coisas sobre a minha saída do Benfica, é natural. Foi um episódio que marcou um tempo no futebol português e talvez tenha influenciado uma parte importante do meu perfil como dirigente. Vou tentar ser o mais factual possível.

Tinha 19 anos na altura. Era o menino bonito do Benfica liderado por Vale e Azevedo e passei a jogar regularmente na equipa do míster Graeme Souness depois de um jogo em Vila do Conde. Era este o ponto da situação em matéria desportiva pura e dura. Depois, claro, existia a realidade contratual que tinha sido firmada ainda no tempo de Manuel Damásio. A ideia era assinar um contrato de oito anos, mas como me foi transmitido que não era possível, foram assinados dois de quatro.

No terceiro ano do primeiro contrato, iniciaram-se as negociações para a renovação e nós, eu, o meu pai e o empresário Jorge Mendes, decidimos colocar em causa a legalidade do segundo contrato e negociar as melhores condições para a renovação. Este tempo coincide, mais ou menos, com a minha chamada ao Mundial da Nigéria de sub-20. Quando regresssei, deixei de ser titular, já com o Shéu no comando da equipa em vez de Graeme Souness. Este tipo de situações era muito comum e continua a ser nalguns modelos de gestão, utilizar a dimensão desportiva para condicionar as negociações contratuais.

O clima azedou e as relações ficaram ainda mais frias quando decidi avançar para a Comissão Arbitral Paritária (CAP) para resolver este braço de ferro. Em junho desse ano, 1999, a CAP deu-me razão e considerou que o contrato só seria válido até dia 31 de julho de 2000.

A esta decisão, Vale e Azevedo reagiu sublinhando que eu teria mesmo contrato até 2003 e foi ainda mais longe. “Trata-se de uma decisão mais política que jurídica e, quando digo política, refiro-me ao famoso sistema de que se fala no futebol”, disse na altura.

A partir desse momento, a guerra que era mais ou menos silenciosa até então, tornou-se numa espécie de vale tudo. Inicia-se uma campanha de destruição da minha imagem, com dirigentes a acusarem-me de ser traidor, outros a dizerem em Casas do Benfica que eu tinha sido agredido por adeptos na noite algarvia. *Passi de bestial a besta em meia-dúzia de meses, ainda que a minha intenção inicial fosse mesmo a de renovar com o Benfica.* A verdade é que o tom e os métodos utilizados na sequência da decisão da CAP mostraram-me, sem grandes margens para dúvidas, que era impossível continuar no clube. Para o lado do Benfica, as coisas começavam a complicar-se, uma vez que corriam o risco de me ver sair sem receberem um tostão. A situação foi de tal forma estranha que cheguei a receber uma proposta da Juventus por intermédio do Benfica.

Lembro-me, na altura, do então dirigente José Capristano me ter dito que não entendia porque é que eu não aceitava a proposta de renovação do Benfica. Com alguns minutos de conversa, acabei por perceber que nem ele próprio conhecia os detalhes daquilo que me estava a ser proposto. Para se ter uma ideia, até me propuseram prémios de vitórias em provas pelas quais o clube já não podia lutar. Falaram de valores que nunca me tinham sido propostos, *tive o carro riscado, ia na rua e era insultado, chamavam-me bebi e tareco* que eram dois cartoons associados ao Futebol Clube do Porto e a Pinto da Costa. Enfim, comecei a perceber a importância das guerras de comunicação no futebol e a forma como podiam destruir carreiras. Desse tempo até hoje, talvez nada tenha mudado para melhor, antes pelo contrário.

Muitas vezes perguntam-me de que forma é que estes momentos que vivi condicionaram, ou influenciaram, o dirigente que fui. Costumo dizer que a maioria das decisões que tomei na gestão do Estoril Praia foram, em grande medida, baseadas na sensatez, mas é verdade que há episódios que vivi enquanto jogador que não quis ver repetidos no meu dia-a-dia de dirigente. Refiro-me, por exemplo, a essa lógica de sacrificar o percurso desportivo de um jovem com base nas decisões que toma, ou que tomam por si, na gestão da sua carreira.

É quase banal ver jogadores dos escalões de formação a serem penalizados por comunicarem aos clubes que vão sair na época seguinte. Passam a jogar menos, são afastadas dos processos da equipa e a serem olhadas de lado por equipas técnicas e estruturas diretivas. Chamem-me ingénuo, mas este tipo de procedimentos não faz qualquer sentido. Na vida, só devemos estar onde queremos estar e onde nos querem. Se é assim no dia-a-dia, defendo que tem de ser assim mesmo também no futebol de formação.

Nunca fechei portas a ninguém enquanto dirigente. Querem sair, podem sair sem obstáculos. Em muitos casos, esses jogadores

um dia voltam e acabam por perceber que não foi a melhor decisão. *A cultura desportiva que está instituída em Portugal é a da leitura a curto prazo*, ou talvez não seja só no desporto que isso acontece. Muitos clubes dificultam a saída de jogadores a meio da época com base num argumento válido: o jovem estabeleceu um compromisso e a sua saída fragiliza o grupo com o qual se comprometeu. Além disso, quando um clube opta por um determinado jogador, faz uma escolha e abdica de outro. Ora, a saída a meio da época pode constituir, de facto, um duro golpe na equipa. É verdade. Entendo aqueles que colocam a noção de compromisso e o sentido de responsabilidade do jovem acima de tudo, mas pergunto: faz sentido ter alguém contrariado no seio de um grupo?

Tenho dois exemplos que me ajudam a sustentar a ideia de que fizemos sempre o que deveríamos ter feito. Numa determinada altura, a nossa equipa de Juvenis A não se apurou para a fase de apuramento de campeão e tivemos dois atletas a quererem sair. O Afonso Valente e o Rodrigo Herrero decidiram ir jogar esses últimos jogos da fase final pelo Belenenses. Assim, foi, sem que tivéssemos levantado quaisquer entraves. Os dois jogadores, com ambições de acesso ao futebol profissional, optaram por jogar num clube que na altura vivia um momento muito difícil com a SAD com quem partilhavam o emblema, ao contrário do que acontecia no Estoril Praia. A passagem do Afonso foi curta, durou apenas um ano e voltou, enquanto o Rodrigo acabou por regressar no ano seguinte.

Conto esta história para explicar porque é que os clubes não devem erguer muros às decisões dos jovens atletas. E digo isto no sentido em que, nestes dois casos, o facto de terem ido representar o Belenenses acrescentou-lhes uma condição na hora do regresso ao Estoril Praia: se a SAD do Estoril quisesse estabelecer um contrato profissional com eles, teria de pagar direitos de formação ao Belenenses. Um factor que acabou por lhes dificultar o percurso.

Para ser sincero, não sei como teria sido a minha carreira se tivesse renovado com o Benfica em vez de ter saído para o Atlético

de Madrid. Ninguém sabe. O que sei é que fui muito feliz na capital espanhola e vivi, a título pessoal, os melhores tempos da minha vida, ainda que tenham coincido com os piores momentos do clube, infelizmente. Descemos de divisão e no ano seguinte não voltámos a subir. Nesse ano, tive direito a cartazes no estádio da luz: “Da segunda circular para a segunda divisão”. Tenho a impressão que as feridas com o Benfica, o clube onde passei uma boa parte da minha vida, nunca mais voltaram a sarar. Durante algum tempo, sempre que vinha a Portugal era insultado na rua. Houve uma tarde em que isso aconteceu duas vezes no mesmo passeio e a Eli, minha namorada na altura e agora minha mulher, questionava: “Mas as pessoas não sabem distinguir a vida pessoal da dimensão profissional?” Não.

Esse é um dos lados estúpidos do futebol. O facto de mexer com paixões não pode justificar a lógica do vale tudo. É aqui que a responsabilidade dos dirigentes ganha redobrada importância. O dirigente exemplar não é aquele que cavalga as emoções da massa adepta, mas o que tem a capacidade de deitar gelo sobre a fogueira ou direccionar a paixão para aquilo que realmente importa. No futebol é quase tudo efémero, sobretudo para aqueles que deixam as suas decisões reféns dos resultados. Dir-me-ão que os adeptos não conseguem ver para além da linha de golo, mas isso não mudará se a lógica de quem dirige também não mudar. Podia escrever sobre a pressão que se coloca sobre as equipas de arbitragem, o clima de guerra que é incendiado antes de clássicos e dér-bis, treinadores que são despedidos ao primeiro deslize, guerras de comunicados entre clubes por assuntos marginais e que mais não servem do que para desviar as atenções. Podia escrever sobre esse lado estúpido do dirigismo que ajuda a perpetuar o pior lado do futebol, mas prefiro que as próximas páginas expliquem como podemos fazer diferente, cimentar coisas que não desaparecem com resultados e ajudar a construir uma identidade de clube que pode parecer tantas vezes contracorrente.

Em Madrid, desci de divisão, conheci a mãe dos meus filhos e chorei em campo no dia em que não conseguimos, por diferença de golos, voltar ao principal escalão do futebol espanhol. Não me lembro de ter voltado a chorar em campo, ainda que seja uma pessoa de lágrima fácil. (Até choro com publicidade). Sabia que o Atlético não tinha capacidade para me manter no plantel se não subisse de divisão. A minha vontade de ficar era tanta que a poucas horas do jogo decisivo estive para comprar uma casa em Madrid. Gostava muito do clube, mas não havia forma de continuar. Celta de Vigo, Mónaco e Paris Saint-Germain eram as opções que estavam em cima da mesa para o passo seguinte na minha carreira. Ir para Vigo estava fora de questão porque não queria jogar em Espanha se não fosse no Atlético. Sobre o Mónaco, o Costinha disse-me que não se passava nada durante o Inverno e que seria um sítio aborrecido para passar os dias cinzentos. Acabei por seguir para Paris, onde fui muito bem recebido, fui apresentado no mesmo dia que o Ronaldinho Gaúcho e fiz campanhas de publicidade com ele. Lembro-me de ter pensado: "Esta gente não tem noção de que há uma grande diferença entre o Ronaldinho e o Hugo Leal?"

Quando nem um beijo no rabo vale o caneco



Os tempos em Paris não foram fáceis. Foi lá que comecei a viver o calvário das lesões, de estar muitas vezes indisponível para o jogo e de ver o France Football a publicar uma relação entre o meu salário e o tempo útil de jogo. Sim, um minuto meu em campo estava a sair muito ao clube. Apesar disso, guardo também boas recordações da capital francesa. Foi lá que aconteceu um dos momentos mais hilariantes da minha carreira. Íamos jogar a final da Taça de França frente ao Auxerre e apostei com o Fabrice Florense que se marcasse lhe dava um beijo no rabo. Bem, o resto basta ver as imagens que circulam na internet.

Acabei por ser expulso de forma injusta, na segunda parte, e perdemos a final da Taça frente ao Auxerre (1-2). Escreveu-se muita coisa sobre a minha passagem pelo PSG, inclusivamente que tinha sido um dos maiores flops do clube. Hoje, com distanciamento e maior clarividência, posso concluir que faz algum sentido esse tipo