



DESPORTO PORTUGUÊS

Que comportamentos?

Para Pais, Professores, Dirigentes,
Gestores do Desporto, Árbitros e
Treinadores



JORGE
ARAÚJO

TÍTULO

DESPORTO PORTUGUÊS – Que Comportamentos ?

Para Pais, Professores, Dirigentes, Gestores do Desporto, Árbitros e Treinadores

AUTOR

Jorge Araújo

EDIÇÃO

APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto

Rua António Pinto Machado nº60, Porta 1.14, 1º Dto. – Casa do Desporto

4100-068 Porto

Tel.: (+351) 928 161 585 • E-mail: apogesd@apogesd.pt • www.apogesd.pt

DESIGN E PRODUÇÃO

História Carmim, Unipessoal Lda

geral.hc.com.pt@gmail.com

IMPRESSÃO

Dezembro, 2025

DEPÓSITO LEGAL

555910/25

CDU

005.94 Gestão de conhecimentos

796 Desporto. Jogos. Exercícios físicos

ISBN

Papel: 9789893648889

Ebook: 9789893648896



INSTITUIÇÃO
DE UTILIDADE
PÚBLICA

Catologação

Família: Desporto

Subfamília: Pedagogia e Didática do Desporto

Copyright © 2025 | APOGESD - Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, História Carmim, Unipessoal Lda e autores. Todos os direitos reservados.

A reprodução desta obra, no todo ou em parte, por fotocópia ou qualquer outro meio, seja eletrónico, mecânico ou outros, sem prévia autorização escrita, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

Este livro encontra-se em conformidade com o novo Acordo Ortográfico de 1990, respeitando as suas indicações genéricas e assumindo algumas opções específicas.



A **cópia ilegal** viola os direitos dos autores.
Os prejudicados somos todos nós.



DESPORTO PORTUGUÊS

Que comportamentos?

Para Pais, Professores, Dirigentes,
Gestores do Desporto, Árbitros e
Treinadores



JORGE
ARAÚJO

Luto com a dificuldade de viver num país que a nível educativo fragmenta os saberes em vez de assumir que somos um todo experiencial, a nível filosófico persiste em separar a razão e a sensibilidade quando afinal são complementares e, pior ainda, considera a arte e o desporto simples lazeres, em vez de meios educativos e formativos de decisiva importância.

Vou procurando assim apoiar alguns jovens Pais, Professores, Dirigentes, Gestores do Desporto, Treinadores e Árbitros através de reflexões periódicas sobre as suas atividades.

No exemplo que se segue, trata-se de um apoio na área comportamental a uma jovem treinadora de basquetebol, entre as muitas mensagens que lhe enderecei durante o ano de 2024.

“Chegou a hora de iniciares um processo de melhoria comportamental em que faças uma reflexão sobre:

- Que objetivos comportamentais futuros pretendes alcançar.*
- Que mudanças consideras fundamentais que aconteçam para te sentires melhor contigo própria.*
- Quais são as opções comportamentais que consideras possíveis realizar.*
- Quais os aspetos comportamentais concretos que passas a utilizar nas situações que até ao momento consideras não estar a fazer o necessário.*

No fundo, tens de sentir que estás a esforçar-te por mudar, treinando diariamente, controlando a tua execução, registando diariamente uma melhoria contínua.

Alimenta a tua melhoria comportamental diária mantendo uma atitude constante em que tentas:

- *Esforço permanente de resistência a zona de conforto.*

- *Foco nos comportamentos a melhorar*

- *Entusiasmo sempre que sentes estar a melhorar.*

Não te esqueças que, quem não melhora, piora!"

Como diz Rollo May no livro *O Homem em busca de si próprio*, *"é necessária uma decisão crucial pela própria liberdade, nas pequeninas ações de cada momento."*

No mesmo livro, o mesmo Rollo May afirma que devemos *"viver cada momento com liberdade, sinceridade e responsabilidade."*

Quando se impõe tomar decisões que definem as nossas posições comportamentais relativamente às posições dos Outros, importa sermos capazes de assumir *"a perspectiva dos outros, tentemos pensar como eles pensam e sentir o que eles sentem. Respiremos fundo e façamos tudo de novo."*

(Robert Sapolsky, no livro *Comportamento*).

Todos gostamos de ser considerados "boas pessoas".

Segundo Robert Sapolsky no mesmo livro, *"a solução não está nem num bom (e límbico) coração, nem num córtex frontal que possa raciocinar até nos levar até ao ponto de agir. Em vez disso, é o caso de coisas que há muito tempo se tornaram implícitas e automáticas: aprender a usar o bacio, andar de bicicleta, falar verdade, ajudar alguém com necessidades."*

No fundo, ter "treinado" desde que nascemos ... a ser "boas pessoas"...

Uma vez adquirido esse hábito, passa a "acontecer-nos" diariamente sermos...
"boas pessoas" ...

"O que significa que se treinares todos os dias a "ser uma boa treinadora"... consegues ser uma treinadora que para além de alcançar resultados, "deixa atrás de si", quando sai dos clubes onde trabalhou, melhores jogadores, melhores equipas, melhor clube, melhores dirigentes, melhor modalidade..."

Já para não referir que também serás uma treinadora cada vez mais focada no teu trabalho, um modelo de dedicação e esforço pela modalidade, uma

apaixonada pelo teu desempenho, uma treinadora cada vez mais competente e reconhecida como um exemplo.

Obviamente só conseguirás tudo isto... se fores uma “boa pessoa”... uma mulher exemplar...

Verdadeiramente... só serás uma “boa pessoa”... uma mulher exemplar... uma treinadora inesquecível... quando te “acontece” ... todos os dias... sem saberes como... reagires automaticamente... mais ao serviço dos teus jogadores e equipa que de ti própria... mais ao serviço dos interesses do teu clube... que de ti própria... mais dedicada ao basquetebol... que a tudo resto... e, mesmo assim, nunca esqueceres o apoio que tens de dar à família e ao teu companheiro.”

Jorge Araújo
2025

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| PREFÁCIO por Isilda Dias (Presidente da APOGESD) | XI |
| INTRODUÇÃO | XVII |
| PARTE I | 25 |
| Desporto português - que futuro? | |
| PARTE II | 33 |
| Ultrapassar o impasse | |
| PARTE III | 39 |
| Quem somos e como nos comportamos | |
| PARTE IV | 47 |
| Não há limites | |
| PARTE V | 59 |
| Como decidimos | |
| PARTE VI | 67 |
| Intuição estratégica | |
| PARTE VII | 75 |
| Ser criativo | |

| | |
|--|-------|
| PARTE VIII | 87 |
| O processo de aprendizagem | |
| PARTE IX | 93 |
| O talento não é tudo | |
| PARTE X | 101 |
| A complexidade do comportamento | |
| PARTE XI | 113 |
| Agimos antes de o sabermos | |
| CONCLUSÃO | CXXV |
| BIBLIOGRAFIA | CXXXI |

PREFÁCIO

- O Filósofo do Campo de Jogo

O tempo tem uma forma curiosa de nos revelar o que verdadeiramente importa. Ao longo da vida, existem momentos que nos marcam de forma indelével e que, por alguma razão, permanecem na memória com nitidez. Para mim, um desses momentos ocorreu em setembro de 1992, quando iniciei funções na Câmara Municipal do Porto. Foi aqui que conheci o Professor Jorge Araújo, meu superior hierárquico nessa estrutura municipal.

À época, o Professor Jorge Araújo já era uma figura maior do desporto português. Um líder nato, uma mente estratégica, uma referência no treino e na gestão de equipas. Eu, ainda numa fase embrionária do meu percurso profissional, encontrei nele um verdadeiro mentor. Tive o privilégio de trabalhar ao seu lado, de o observar de perto e, acima de tudo, de aprender — a nível profissional, mas também humano. Com ele, e através da leitura dos seus livros, compreendi que liderar é muito mais do que ocupar um cargo: é uma forma de estar no mundo.

Desde o primeiro instante, percebi que estava perante alguém cuja autoridade se apresentava, não por imposição, mas por convicção, clareza e exemplo.

Frases como “joga-se como se treina” ou “quem não melhora, piora”, retiradas de algumas das suas obras, começaram a ser repetidas com tanta frequência no quotidiano que se tornaram autênticos lemas, princípios orientadores que moldam atitudes e comporta-

mentos. Não são meras palavras: são práticas incorporadas no dia a dia, orientações que nos desafiam a superar limites, a evitar a complacência e a zona de conforto. Como ele diz, cada treino é uma oportunidade para crescer — para testar não só o corpo, mas também o carácter.

A sua visão recusa a ideia de que o sucesso é um fim em si mesmo. Para o Professor Jorge Araújo, o verdadeiro sucesso é coletivo, ético, sustentável — e só pode ser alcançado quando alicerçado em valores humanos sólidos. A ambição e a excelência são incentivadas, sim, mas sempre associadas à empatia, à responsabilidade e à capacidade de estar ao serviço dos outros.

Muito antes de se debruçar sobre os textos de Merleau-Ponty, António Damásio ou Robert Sapolsky, Jorge Araújo já pensava e agia como um verdadeiro filósofo do campo de jogo: mais do que formar atletas, formava pessoas. Pessoas capazes de integrar equipas, de assumir o seu papel no mundo com consciência, responsabilidade e sentido. Este livro traduz, com rigor e sensibilidade, esse legado vivido e construído no terreno ao longo de décadas.

Se a carreira de Jorge Araújo como treinador foi impressionante, a sua decisão de regressar ao mundo académico, já depois dos 80 anos, é um gesto que merece a mais profunda admiração. Aquilo que poderia ter sido um epílogo tranquilo tornou-se, nas suas mãos, um novo capítulo de inquietação intelectual e compromisso com o saber.

Concluiu o doutoramento na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra com a tese *Motricidade e Corpo Expressivo*, um trabalho que articula décadas de prática com os fundamentos filosóficos e neurocientíficos da ação humana. Não o fez por vai-

dade ou busca de prestígio, mas por coerência com tudo aquilo que sempre defendeu: a melhoria contínua, a humildade perante o conhecimento e a coragem de voltar a ser aprendiz.

Este livro é, em larga medida, o resultado dessa jornada de pensamento e reflexão. É o ponto de encontro entre o treinador exigente, o investigador rigoroso, os pais atentos e o gestor focado. Uma obra que funde a intuição prática da liderança com a profundidade teórica da filosofia do comportamento.

Neste gesto, Jorge Araújo oferece-nos talvez a sua lição mais inspiradora: nunca é tarde para recomeçar, para aprender, para crescer. A curiosidade e a capacidade de nos interrogarmos são as verdadeiras marcas de uma mente viva.

Desporto Português - Que Comportamentos? Para Pais, Professores, Dirigentes, Gestores do Desporto, Árbitros e Treinadores é mais do que um livro técnico. É uma proposta de transformação. Uma convocatória à consciência e à ação. Jorge Araújo analisa, com lucidez e coragem, o estado atual do desporto em Portugal e propõe caminhos assentes na inteligência emocional, na responsabilidade e no serviço ao outro.

A liderança, tal como a descreve, não se exerce pela força ou pela autoridade formal, mas pela capacidade de inspirar, de servir e de criar contextos onde os outros possam crescer. Uma liderança feita de exemplo, escuta, exigência e empatia.

As ideias aqui apresentadas desafiam ideias feitas: o talento, por si só, não basta; o treino é um processo de transformação integral; e o corpo — entendido como “corpo vivido” — é central na formação do comportamento. Emoção e razão, técnica e ética, gesto e pensamento não se separam: formam um todo experiencial, como o autor afirma e demonstra.

Ao longo destas páginas, somos convidados a repensar o papel dos pais, professores, dirigentes, gestores, treinadores, árbitros e atletas — não apenas como agentes de desempenho, mas como formadores de carácter. Talvez este seja o maior contributo da obra: devolver à prática desportiva a sua dimensão pedagógica, social e humana.

Este livro é mais do que uma leitura. É um apelo. Um alerta a todos quantos, de alguma forma, têm responsabilidade na formação de pessoas através do desporto. Jorge Araújo não nos oferece respostas fáceis; oferece-nos as perguntas certas — e ferramentas para que possamos, cada um à sua maneira, construir as nossas próprias respostas.

Fala aos pais, aos professores, aos dirigentes, aos treinadores, e a todos os que acreditam que o desporto pode — e deve — ser um espaço de construção de sentido, de comunidade e de cidadania. Ao longo de mais de três décadas, tive o privilégio de testemunhar como esses princípios se aplicam na prática. Como funcionam. Como transformam.

Conhecer Jorge Araújo e trabalhar com ele entre 1992 e 1996 foi um dos momentos definidores do meu percurso. O seu exemplo moldou a minha forma de ver o mundo, de liderar e de servir. Hoje, ao escrever estas palavras, sinto uma enorme gratidão por ter feito parte do seu caminho. Ao longo destes 33 anos, cruzámo-nos em diversos contextos e locais. Sempre com um sorriso, perguntava: “Como estás? Como vai essa constante inquietação?” Aí surgiam longas conversas sobre a gestão das próprias emoções, a justeza das decisões e a liderança de equipas. Conversas profundas.

Recomendo esta obra com a mais profunda convicção! Que este livro possa inspirar cada um, como me inspirou a mim, a vontade

de ser melhor — e de contribuir para que o desporto em Portugal seja, cada vez mais, um espaço de humanidade, de excelência e de transformação.

Termino com uma frase que o professor escreveu num dos seus livros e que tem de nortear quem lidera: **Ninguém percorre sozinho o caminho da excelência!**

Muito obrigada, Professor!

Isilda Dias

Presidente da APOGESD

- Associação Portuguesa de Gestão do Desporto

DESPORTO PORTUGUÊS - QUE FUTURO?

AOS PAIS, PROFESSORES, DIRIGENTES, GESTORES
DO DESPORTO, ÁRBITROS E TREINADORES

Ser Pai, Professor, Dirigente, Gestor do Desporto, Árbitro ou Treinador no Desporto português, implica ser capaz de melhorar competências e ajudar a modificar as atitudes e comportamentos daqueles jovens desportistas nacionais que estão sob a sua responsabilidade. Pressupõe também informação e formação contínuas, tal como aprender a gerir diariamente o inesperado contido numa realidade desportiva sempre em evolução. Requer ainda tomar como referência fundamental essa atividade desportiva, aprendendo nela “a fazer, fazendo” conforme as necessidades dos jovens com quem se relacionam. Sem nunca esquecer que a única verdade possível na resposta à pergunta que muitos farão, “mas afinal que devo fazer?” deverá ser: “Aquilo que os jovens atletas e equipas com quem se relacionam precisam em cada momento da sua prática!”

Obviamente, tal tarefa não é nada fácil. Porque exige servir, mais do que servirmo-nos, entrega aos outros, sabermos colocar-nos no lugar daqueles que pretendemos preparar. Afinal, pensar mais nos interesses daqueles que treinam, que propriamente nos seus!

Transferir o centro das suas preocupações para a melhoria das competências e dos comportamentos daqueles que estão sob a sua responsabilidade. Demonstrando assim a maturidade, humildade e desprendimento pessoal que lhes é exigido

Precisam adquirir um conhecimento profundo das suas debilidades, tendo em vista conseguir a respetiva melhoria contínua. E, acima de tudo, nunca hesitar sempre que for necessário tornar claro que ninguém melhora e evolui em enquadramentos permisivos e pouco exigentes.

Cada vez mais me permito insistir com a afirmação: “quem não melhora, piora!”

Razão por que é fundamental que os Pais, Professores, Dirigentes, Gestores do Desporto, Árbitros e Treinadores envolvidos a algum nível no desporto português saibam “treinar como se joga”.

Não basta saber! É fundamental saber transmitir, ensinar, formar, aconselhar, informar, envolver tudo e todos no processo de treino e aprendizagem. Estar, sempre atento aos sinais presentes na realidade, corrigindo eventuais erros entretanto cometidos, incentivando à reflexão sobre o erro, não permitindo que se instale o medo de errar.

Mas atenção! Não é fácil refletir sobre o insucesso. Tendemos sempre a procurar fugir daquilo que nos confronta com os erros que cometemos. Muito em especial quando as expectativas criadas estão para além daquilo que é possível alcançar.

Naturalmente, o treino que irão promover diariamente, não será bom ou mau em si mesmo. Depende do modo como seja levado a cabo. E de quem por ele se responsabiliza, que mais do que invocar o seu estatuto de autoridade, necessita ser capaz de, rela-

tivamente àqueles que dirige, levá-los a reconhecer essa autoridade. Criando ambientes de trabalho exigentes e rigorosos! Onde a competência seja reconhecida e incentivada, existam confiança, compromisso e respeito mútuo, os mais preparados cuidem dos menos preparados, as tradições e os valores coletivos sejam devidamente respeitados, o sucesso de uns seja o sucesso de todos e a inovação e criatividade não sejam só palavras, mas correspondam a atitudes e comportamentos diários.

Numa equipa tem de existir confiança, baseada no reconhecimento da competência de quem lidera. Não só técnica ou académica, mas também na área comportamental. Honestidade das palavras que profere e coerência das respetivas atitudes. Tal como compromisso com os objetivos comuns a alcançar, para que o todo seja maior que a soma das partes.

Objetivos ambiciosos que não se concretizam, insucessos difíceis de aceitar, ou frustrações que se acumulam e às quais é preciso reagir, constituem, entre outras, um conjunto de questões que exigem apoio e aconselhamento. Sendo mais importante o modo como transmitem, que aquilo que pretendem transmitir; tal como é fundamental a relação que estabelecem com aqueles que treinam, determinando em devido tempo o que sabem e o que pretendem vir a aprender.

Atletas incapazes de lidarem com a frustração sempre contida no insucesso, não se mobilizam porque quem os treina lhes identifica essa dificuldade. Pelo contrário, resistem a admiti-lo, preferem lutar contra essa ideia, tentando por diversas vias que a haver um responsável pelo insucesso, não sejam eles. Não devemos por isso imaginar ser possível em curtos espaços de tempo transformar atitudes e comportamentos, corrigir defeitos, fazer ressaltar virtudes.

