



Jorge Araújo: "O basquetebol esqueceu-se de que precisava de mudar sempre"

BASQUETEBOL Do desporto à filosofia, uma vida dedicada a compreender pessoas, equipas e liderança.

TEXTO CECÍLIA CARMO FOTO PAULO SPRANGER

Figura incontornável do basquetebol português, Jorge Araújo construiu uma carreira de quase quatro décadas como treinador, marcada pela exigência, pelo inconformismo e por uma permanente inquietação intelectual. Depois de abandonar a carreira técnica, enveredou por um percurso académico pouco comum no desporto: um doutoramento em Filosofia, centrado no comportamento humano. Entre memórias, desilusões, aprendizagens e novas propostas de pensamento, esta conversa percorre o passado, o presente e os desafios futuros do desporto, da liderança e da vida em sociedade.

Que significado tem para si regressar ao Clube Nacional de Natação, onde estamos a conversar e que é um espaço marcante no seu percurso?

Regressar aqui é regressar a uma espécie de território fundacional da minha identidade. Não é apenas um espaço físico, não é apenas um pavilhão ou uma sede remodelada. É um lugar onde começou a formar-se aquilo que eu viria a ser, não só como treinador, mas como pessoa. Quando comecei a frequentar o clube tinha 13 anos. Na altura não existiam as infraestruturas que hoje vemos. Não havia pavilhões modernos, não havia salas de musculação equipadas, não havia esta lógica de profissionalização. Existiam campos ao ar livre e piscinas. Existia sobretudo tempo – tempo para estar, para praticar, para conviver. Passava aqui dias inteiros, espe-

cialmente nas férias. O desporto não era uma atividade organizada ao minuto; era uma forma de viver. O que nasceu aqui não foi apenas o gosto pelo basquetebol. Foi o gosto pela educação física no sentido mais amplo: a consciência do corpo, a relação com os outros, o sentido de pertença a uma comunidade. O desporto era convivência social, era aprendizagem de regras, era confronto com a frustração e com a superação. Quando hoje entro neste espaço e vejo as melhorias – a garagem que não existia, a sala de musculação, os diferentes polos que o clube foi criando para sobreviver – sinto duas coisas. Por um lado, orgulho pela capacidade de adaptação. Por outro, a consciência de que as instituições, tal como as pessoas, só sobrevivem se forem capazes de evoluir. Este clube tem mais de um século de vida. Eu tenho aqui mais de meio século de memórias. E isso não é apenas nostalgia. É responsabilidade. Porque quando regressamos a um lugar onde começamos, somos confrontados com aquilo que fomos e com aquilo em que nos tornámos.

Ao longo de quase quatro décadas como treinador, o que o marcou mais profundamente?

O que mais me marcou não foi uma vitória específica, nem um título, nem sequer uma derrota particularmente dolorosa. O que me marcou foi perceber, muito cedo, que o jogo não se explicava apenas pelo jogo. No meu primeiro ano como treinador, acumulei a função de jogador-treinador. Era algo mais comum naquela época. E essa experiência foi decisiva.



Jorge Araújo está prestes a lançar um novo livro: *Equipas Inteligentes*.

Porque ali senti algo que não estava nos livros técnicos: a diferença entre jogar e liderar, a diferença entre executar e decidir, a diferença entre sentir e ter de gerir o que os outros sentem. Foi nesse momento que comecei a perceber que o rendimento desportivo está profundamente ligado ao comportamento humano. Não apenas ao comportamento visível – correr, lançar, defender – mas ao comportamento emocional, relacional, invisível. As modalidades desportivas, com o tempo, foram-se concentrando quase exclusivamente no lado operacional: sistemas táticos, estatísticas, preparação física, análise de vídeo. Tudo isso é importante, naturalmente. Mas há algo que antecede tudo isso: as pessoas. Um jogador pode ter uma técnica irrepreensível e, ainda assim, falhar porque naquele dia acordou com um estado emocional negativo. Um treinador pode ter o melhor plano estratégico e falhar porque não soube interpretar a dinâmica emocional do grupo. Gradualmente, esse fascínio pelo comportamento foi crescendo. Na altura não tinha ainda a linguagem filosófica para o explicar, mas já tinha a inquietação. Comecei a observar padrões: momentos de sucesso que precediam períodos de acomodação; equipas tecnicamente inferiores que venciam por coesão; jogadores talentosos que se perdiam por

incapacidade de gerir emoções. Percebi que o desporto é um laboratório extraordinário do comportamento humano. E essa descoberta nunca me abandonou.

Foi essa percepção que o levou, mais tarde, a afastar-se do basquetebol?

Não foi um momento isolado. Foi um processo de acumulação. O basquetebol português viveu um período muito interessante no pós-25 de Abril. Entre meados da década de 70 e final da década de 80 houve uma energia transformadora. Criaram-se estruturas novas, formaram-se treinadores de grande qualidade, a modalidade ganhou prestígio. Chegámos a ter algo absolutamente pioneiro: a criação de uma liga profissional. Na altura, nenhuma outra modalidade tinha dado esse passo com a mesma clareza. Havia um senti-

"Comecei a observar padrões. Percebi que o Desporto é um laboratório extraordinário do comportamento humano. E essa descoberta nunca mais me abandonou".

mento de modernidade. Mas o problema começa quando o sucesso deixa de ser visto como um ponto de partida e passa a ser visto como um ponto de chegada. A melhoria contínua deixa de ser prioridade. Instala-se a sensação de que já se fez o suficiente. E a realidade nunca perdoa a estagnação. Eu comecei a sentir que a modalidade estava a perder capacidade de autocritica. O basquetebol esqueceu-se de que precisava de mudar sempre. As decisões deixaram de ser orientadas pela pergunta "o que é melhor para o basquetebol?" e passaram a ser influenciadas por interesses circunstanciais, muitas vezes financeiros. O episódio da Final Four em 2001 foi apenas o momento simbólico dessa rutura. Critiquei publicamente a organização porque não correspondia aos padrões de profissionalismo que defendia. A reação foi violenta. Não apenas institucional, mas pessoal. Foi aí que percebi que talvez já não houvesse espaço para fazer diferente. E eu não queria continuar apenas para fazer mais do mesmo. Não me interessava acumular anos de carreira se não pudesse contribuir para uma mudança qualitativa. O afastamento não foi uma fuga. Foi uma decisão coerente com aquilo em que acreditava.

Depois dessa saída, surge o doutoramento em Filosofia.

ID: 121854529

04-03-2026



Falou várias vezes do comportamento como elemento central do rendimento. Houve algum momento concreto que tenha alterado definitivamente a sua forma de treinar?

Houve vários, mas há um particularmente marcante. Durante três anos trabalhei muito próximo do meu irmão, que era professor na Faculdade de Psicologia do Porto. Ele fez algo extraordinário: tirou um ano sabático para me acompanhar. Ia aos treinos, às deslocções, observava-me, analisava as minhas intervenções, a minha postura corporal, o meu tom de voz, as minhas reações perante o erro. Foi talvez o período de maior transformação pessoal enquanto treinador. Eu tinha uma dificuldade muito concreta. Havia dias em que precisava de transmitir energia positiva à equipa, mas por dentro estava profundamente negativo. Ou o contrário: momentos em que precisava de ser duro e exigente, mas emocionalmente estava sereno. Isso criava-me um conflito. Porque os jogadores percebem quando estamos a fingir. O grupo sente a incoerência. Pode não saber explicá-la, mas sente-a. Um dia disse-lhe: "Tenho um problema. Há momentos em que preciso de expressar um estado emocional que não corresponde ao que estou a sentir." Ele respondeu-me com uma solução inesperada. Disse-me: "Não finjas. Provoca em ti o estado emocional de que precisas." E deu-me um exemplo quase teatral. Se precisas de estar irritado, provoca fisicamente em ti essa irritação. Isola-te. Cria tensão corporal. Estimula uma reação fisiológica que desencadeie emoção verdadeira. Falou-me do Actor Studio. Os atores não fingem emoções; revivem experiências que lhes permitem aceder a estados emocionais reais. Aquilo foi um choque conceptual. Percebi que o treinador também é, de certa forma, um intérprete – mas não um fingidor. Alguém que precisa de gerir estados emocionais autênticos para influenciar o grupo. Esse período ensinou-me algo essencial: liderança é gestão emocional consciente. E isso não se aprende apenas com sistemas táticos.

Considera que a formação de treinadores continua demasiado centrada no lado operacional?

Sem dúvida. E não é apenas no desporto. É um problema estrutural da forma como organizamos o conhecimento. A formação de treinadores, na maioria dos casos,

concentra-se em metodologias de treino, análise de jogo, preparação física, estatística, planeamento competitivo. Tudo isso é importante, repito. Mas há uma dimensão que continua subvalorizada: a pessoa do treinador. O treinador é um ser humano que influencia outros seres humanos. Se ele não compreender minimamente os mecanismos do seu próprio comportamento, dificilmente conseguirá compreender o comportamento dos outros. O mesmo se aplica aos dirigentes. Sempre tive dificuldade em aceitar que exigimos formação intensiva a treinadores e atletas, mas quase nenhuma preparação específica a dirigentes. São eles que definem contextos, que criam culturas organizacionais, que estabelecem prioridades estratégicas. A gestão desportiva ou empresarial é frequentemente apresentada como algo técnico – números, contratos, planeamento. Mas no centro de tudo estão pessoas. E as pessoas são complexas, emocionais, contraditórias. Ignorar isso é reduzir a realidade.

A sua crítica ao basquetebol é também uma crítica à sociedade?

Completamente. Seria redutor pensar que estou a falar apenas de desporto. O desporto é um microcosmo. É um espelho ampliado da sociedade. Veja-se o debate público contemporâneo. Assisti a debates políticos em décadas anteriores que eram exercícios de elevação intelectual, independentemente das divergências ideológicas. Havia densidade argumentativa, havia respeito pelo contraditório, havia profundidade. Hoje, muitas vezes, o debate transforma-se em espetáculo superficial. Simplificação extrema. Polarização. Reações emocionais rápidas. Isto não é exclusivo do desporto. É um fenómeno cultural. Vivemos numa sociedade acelerada, orientada para resultados imediatos. A reflexão profunda é muitas vezes substituída por opinião instantânea. A dúvida é confundida com fraqueza. A certeza é apresentada como força. Mas a filosofia ensina precisamente o contrário: duvidar é sinal de inteligência. Questionar é sinal de maturidade. Quando digo que o basquetebol perdeu uma oportunidade histórica, estou também a dizer que as organizações – desportivas, políticas ou empresariais – falham quando deixam de se interrogar.

O livro *Viver a Vida* surge como consequência direta dessa reflexão?

Sim. *Viver a Vida* não é um manual de liderança. Não é um livro técnico. É uma tentativa de organizar pensamento em torno de uma ideia simples e exigente: todos vivemos em equipa. Desde o momento em que nascemos, interagimos com outros. Família, escola, trabalho, clubes, sociedade. Em todos esses contextos existe um conjunto de pessoas que interagem ao serviço de objetivos comuns – ou que deveriam ser comuns. O problema surge quando os objetivos deixam de ser verdadeiramente partilhados. Quando cada elemento passa a defender interesses individuais acima do coletivo. Uma equipa não é apenas um conjunto de talentos. É uma rede de influências mútuas. E aqui regressa a ideia central: o comportamento acontece-nos. Muitas vezes reagimos sem plena consciência dos mecanismos que nos movem. Influenciamos os outros sem perceber. Somos influenciados sem admitir. Viver a vida, nesse sentido, é viver com consciência dessa dinâmica. É tentar reduzir a distância entre intenção e impacto.

Em seu próximo livro, *Equipas Inteligentes*, vem aprofundar essa ideia?

Exatamente. Se o primeiro livro coloca o foco na pessoa, o segundo coloca o foco na interação. O que é uma equipa inteligente? Não é apenas uma equipa com pessoas inteligentes. É uma equipa que aprende a ser equipa. Inteligência coletiva não é soma aritmética de inteligências indi-

viduais. É qualidade de interação. Uma equipa inteligente é aquela que: sabe definir objetivos verdadeiramente comuns, aceita o conflito como parte do processo; pratica a escuta ativa; desenvolve confiança baseada em coerência; aprende com o erro sem procurar culpados imediatos. O grande desafio é este: ensinar equipas a refletir sobre si próprias. No desporto, nas empresas, na política, falamos muito de estratégia externa. Pouco falamos de estratégia interna – da forma como comunicamos, como decidimos, como lidamos com divergências. Uma equipa que não reflete sobre a sua própria dinâmica está condenada à repetição de padrões.

Depois de tudo o que viveu – como treinador, como académico, como autor – sente-se mais treinador ou mais filósofo?

Sinto-me alguém que continua a aprender. A filosofia não substituiu o treinador. Ajudou-o a compreender-se melhor. O treinador deu à filosofia exemplos concretos. Nunca deixei de observar equipas. Apenas mudei o lugar a partir do qual as observo. Se antes estava no banco, agora estou na reflexão. Mas o objeto de estudo é o mesmo: pessoas que interagem. Talvez hoje tenha menos certezas e mais perguntas. E isso, curiosamente, dá-me mais tranquilidade. Porque compreendi que a vida – tal como o jogo – não se controla totalmente. Interpreta-se. Aprende-se. Ajusta-se. E isso, no fundo, é viver a vida.

Porquê Filosofia?

Porque precisava de compreender aquilo que durante décadas apenas tinha intuitido. Durante muito tempo fui um homem de certezas. Tinha opiniões firmes, posições assumidas. Isso fazia parte do meu perfil enquanto treinador. Mas há um momento em que percebemos que as certezas são confortáveis – e perigosas. A filosofia ensinou-me a fazer perguntas. Não fui fazer filosofia pela filosofia. Fui estudar comportamento. Fui procurar compreender o ser humano enquanto totalidade. A ciência fragmenta – estuda liderança, motivação, trabalho em equipa como categorias isoladas. A filosofia pergunta: quem é esta pessoa que lidera? Quem é esta pessoa que joga? Quem é esta pessoa que decide? E essa mudança de foco é transformadora. Ao longo de seis anos mergulhei num estudo profundo. Percebi que muitas das coisas que observava empiricamente no desporto tinham explicação numa reflexão mais ampla sobre a condição humana. O comportamento não é totalmente voluntário. Muitas vezes acontece-nos. Somos atravessados por estados emocionais, memórias, contextos que influenciam a forma como agimos, mesmo sem consciência plena disso. E isso muda completamente a forma como se treina, como se lidera, como se organiza uma equipa.

ID: 121854529

04-03-2026

