

IMPrensa DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**RAUL A.
MARTINS**

**GONÇALO
DIAS**

**PEDRO CABRAL
MENDES**

EDITORES

ESTRATÉGIA,
PERCEÇÃO
E AÇÃO

TÊNIS

CAPÍTULO 1

A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO DESPORTO

Gustavo Pires

Introdução

No discurso atual das mais diversas atividades sociais, poucas palavras são portadoras de variedade semântica tão fértil quanto o conceito de estratégia. O pensamento estratégico, contudo, muito provavelmente, é tão velho como a história da humanidade, chegando-nos a sua tradição principalmente de militares tais como, entre outros, T'ai Kung (900 a.C.); Sun Tzu (± 500 a.C.); Júlio César (100 a.C. - 44 a.C.); Sexto Júlio Frontino (30 - 104); Frederico II da Prússia (1712 - 1786); Napoleão Bonaparte (1769 - 1821); Carl von Clausewitz (1780 - 1831); Henri Jomini (1779 - 1869); Liddell Hart (1895 - 1970); André Beaufre (1902 - 1975). Mas, para além do conhecimento dos militares, que encontraram nos teatros de guerra a experiência para produzir saber no domínio da estratégia, chega-nos também um extraordinário manancial de conhecimentos produzido por civis, na área militar, da história, das empresas, das relações internacionais, da economia e da gestão, nomeadamente Tucídides (460 a.C. - 400 a.C.); Nicolau Maquiavel (1469 - 1527); Mao Tse-Toung (1893 - 1976); Raymond Aron (1905 - 1983); Alfred Sloan (1875 - 1966); Gaston Bouthoul (1896 - 1980); Alfred Chandler (1918

- 2007); Igor Ansoff (1918 - 2002); Thomas Watson Jr. (1914 - 1993); John Keegan (1934 - 2012); Henry Mintzberg (n. 1939).

Relativamente à utilização da palavra estratégia, colocam-se duas teses em confronto. De um lado, aqueles que entendem que o conceito de estratégia, enquanto domínio do pensamento militar, não deve ser alargado às mais diversas atividades humanas, independentemente das suas finalidades. Do outro lado, os que afirmam que o conceito de estratégia, enquanto fenómeno mental, é suscetível de poder ser utilizado nas mais diversas atividades humanas. Assim sendo, a pergunta que anima o presente ensaio é a que procura saber se o desporto em geral e o ténis em concreto, na sua prática e no seu desenvolvimento, configura uma atividade estrategicamente relevante.

A tese que defendemos é a de que, se a estratégia é um jogo mental sobre a problemática do “jogo da guerra”, por analogia será também um jogo mental sobre a problemática da “guerra do jogo” em que, em muitas circunstâncias, por motivos sociais, económicos e políticos, está transformada a competição desportiva que vai desde os campeonatos nacionais e internacionais até aos Jogos Olímpicos. Portanto, partimos da assunção de que o desporto é uma atividade estrategicamente relevante.

Nestes termos, vamos desenvolver a nossa tese tendo em atenção três capítulos. Num primeiro capítulo, intitulado “conceito de estratégia”, consideraremos o pensamento de um conjunto de estratégias militares e civis que, ao longo do tempo, produziram conhecimento sobre o assunto.¹ Num segundo capítulo, intitulado “relevância estratégica”, a partir dos indicadores apurados no capítulo anterior e, de acordo com um determinado critério, vamos arguir que o

¹ Pelas limitações próprias do presente ensaio, somos obrigados a utilizar somente um reduzido número de autores, muito embora, no quadro do presente trabalho, consideremos como sendo dos mais representativos.

desporto é uma área social estrategicamente relevante. No terceiro capítulo, intitulado “contradições lógicas”, vamos equacionar um conjunto de seis “contradições lógicas” e da sua relevância em termos de aplicação no desporto. Finalmente, terminaremos com as principais conclusões que decorrem do presente ensaio.

Conceito de estratégia

Muito embora, no desporto já não existam grandes estratégias treinadores, na medida em que as estrondosas derrotas, a comunicação social e os debates televisivos se encarregaram de destruir a sua mística,² estamos, todavia, convictos que é sempre útil voltar a ouvir os conselhos dos estrategas que viveram a estratégia no terreno do “jogo da guerra” e na dureza do combate, até porque, muito embora a estratégia possa não servir para que se ganhe todos os jogos, pelo menos, sempre há-de servir para se ajuizarem as condições em que a derrota pode ser evitada.

Na assunção de que o conceito de estratégia não pode ser dispensado por todos aqueles que no desporto, quer sejam atletas, técnicos ou dirigentes, têm por obrigação conceber (planear), organizar (programar) e fazer acontecer (executar) as situações competitivas em que se pretende obter vantagem a fim de construir a vitória, vamos considerar as principais linhas de pensamento de um conjunto de autores (estrategas) que pontuaram nesta área do conhecimento.

² A este respeito é significativo o texto de Manuela Hasse *As Mulheres e o Futebol – O Erro de Mourinho*. Cf. <http://www.abola.pt/nnh/ver.aspx?id=580270>

T'ai Kung (séc. XI a.C.)

T'ai Kung³ com as suas teorias e sofisticados aforismos é, hoje, considerado o progenitor do pensamento estratégico. Para T'ai Kung, a finalidade suprema do pensamento estratégico consistia em determinar o “como vencer”, em quaisquer circunstâncias, custasse o que custasse e utilizando todos os meios, independentemente das consequências. T'ai Kung, a quem se atribui a autoria do livro “Os Seis Ensinos Secretos”, enquanto estratega e comandante-chefe do exército, serviu os reis Wen e Wu do Estado de Chou da antiga China. Para garantir a sua sobrevivência, o Estado de Chou necessitava de uma “grande estratégia” para superar a força dos inimigos, tal como hoje acontece, por exemplo, com os pequenos clubes no ambiente de “soma nula” que caracteriza os campeonatos de futebol. Num ambiente em que a sobrevivência do mais fraco dependia das condições do confronto que era obrigado a manter com o mais forte, a arte do pensamento estratégico consistia em dominar a força do inimigo mais forte sem ter de combater, através de soluções criativas e originais: *i) Técnicas; ii) Táticas; iii) Estratégicas*. Para o efeito, utilizavam-se todos os recursos, todos os estratagemas, todos os golpes que se afigurassem necessários à vitória que significava a preservação da própria vida. Todos os métodos eram legítimos para obter a vitória: fingir; dissimular; enganar; lançar suspeitas; subornar; induzir deslealdade; causar confusão e consternação. A arte suprema estava em provocar o descontrolo e a fraqueza no inimigo fornecendo-lhe as ferramentas para a sua própria autodestruição, tais como música, vinho, mulheres e presentes fascinantes. O segredo devia ser total e, uma vez desencadeada a batalha, deixava de haver constrangimentos do ponto de vista moral. E T'ai Kung, na sua arte, determinava que, em

³ Cf. Kung, T'ai (2002). *Os Seis Ensinos Secretos*. Lisboa: Edições Sílabo.

primeiro lugar, se deviam queimar as carroças de abastecimento e as provisões; depois informavam-se os soldados, claramente, que aqueles que lutassem corajosamente viveriam, enquanto, os que se acobardassem morreriam. Nestas circunstâncias, o pensamento estratégico alicerçava-se num mecanismo psicológico de exercício do poder absoluto, consubstanciado na superioridade de uma liderança moral “mandatada do Céu” que se projetava numa hierarquia bem definida através de uma administração fortemente centralizada. Assim sendo, T'ai Kung dedicava uma atenção especial à seleção dos generais. E esperava que eles fossem corajosos, sábios, benevolentes, honrados e leais. E que não fossem:

- Corajosos, ao ponto de lidarem com a morte de forma ligeira. Porque aquele que é corajoso, mas que lida com a morte de forma ligeira, pode ser destruído pela violência;
- Apressados e impacientes. Porque aquele que é apressado e impaciente pode ser destruído pela persistência;
- Gananciosos e amantes do lucro. Porque aquele que é ganancioso e ama o lucro pode ser subornado;
- Benevolentes, mas incapazes de infligir sofrimento. Porque aquele que é benevolente, mas incapaz de infligir sofrimento, pode ser neutralizado;
- Sábios, mas temerosos. Porque a aquele que é sábio, mas temeroso, pode capitular pelo sofrimento;
- Honrados, mas confiarem demasiado nos outros. Porque aquele que é honrado, mas confia demasiado nos outros, pode ser enganado;
- Escrupulosos e incorruptíveis, mas não amarem os homens. Porque aquele que é incorruptível, mas que não ama os homens, pode ser insultado;
- Sábios, mas indecisos. Porque aquele que é sábio, mas indeciso, pode ser atacado;

- Demasiado resolutos e autoconfiantes. Porque aquele que é demasiado resoluto e autoconfiante, pode deixar-se confundir pelos acontecimentos;
- Determinados, mas gostarem de passar a responsabilidade para outros. Porque aquele que é terrivelmente determinado, mas passa a responsabilidade para outros, pode ser iludido.

E os generais eram postos em causa quando: *i)* No momento de agir, hesitavam; *ii)* Perante a oportunidade, desperdiçavam vantagens; *iii)* No momento decisivo, eram tomados pela dúvida. Portanto, T'ai Kung privilegiava o confronto indireto que, através da utilização dos mais diversos estratagemas, visava quebrar a moral, desorganizar a ordem estabelecida e quebrar a capacidade combativa dos inimigos.

Sun Tzu (2300 a.C.)

Sun Tzu⁴ foi um general e filósofo chinês que ficou conhecido para a posteridade pela sua obra “A Arte da Guerra”.⁵ Ele acreditava que a arte da guerra estava em combater o menor período de tempo possível, sofrendo poucas baixas. Tratava-se de ganhar pela inteligência. Por isso, a forma suprema do combate era o “não-combate”.

⁴ O termo *tzu* corresponde a um título honorífico usado pelos chineses da dinastia Chou (do século 11 até o ano 255 a.C.) que significa *professor* ou *mestre*.

⁵ *A arte da Guerra* é considerada uma obra-prima da antiguidade pelo que hoje pode ser encontrado traduzida nas mais diversas línguas e exposta em milhares de livrarias por esse mundo fora. Traduzida pelos japoneses em 760, só mais de mil anos depois, viria a ser publicada em Paris, a partir de uma tradução do jesuíta francês Joseph Amiot (1718-1793), que vivera na China. Em 1782, foi realizada uma nova impressão de *A Arte da Guerra* ordenada por Napoleão Bonaparte. Hoje, a versão de 1963 de Samuel B. Griffith é a mais aceite e consultada. Entretanto, em 1972, escavações na China revelaram uma *nova* versão da *arte da Guerra*, considerada mais completa e antiga que a versão tradicional, ampliando e corrigindo algumas passagens traduzidas. A obra *A Arte da Guerra* sempre impressionou os mais diversos estrategas e dirigentes.

Sun Tzu acreditava que um estrategista⁶ hábil devia submeter o adversário sem o confrontar; tomar-lhe as cidades sem as cercar; e derrubar-lhe o Estado sem que as espadas fossem ensopadas em sangue. E dizia que o objetivo do general é conquistar sem destruir. Nesta perspetiva, Sun Tzu abominava: *i)* A destruição desnecessária; *ii)* O dispêndio de energias à toa; *iii)* A perda gratuita de vidas.

E concluía:

- Se conheceres os demais e te conheceres a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo;
- Se não conheceres os demais, porém te conheceres a ti mesmo, perderás uma batalha e ganharás outra;
- Se não conheceres os demais nem te conheceres a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha.

Sun Tzu entendia que se devia ultrapassar a situação vencendo o adversário por métodos indiretos. A ideia fundamental do seu pensamento era evitar o confronto direto. Claro que do ponto de vista do desporto, a competição desportiva não dispensa o confronto das

⁶ Qual a diferença entre estratégia e estrategista? A fim de respondermos a esta questão socorremo-nos de um artigo do General Abel Cabral Couto sobre Raymond Aron: “Aron nunca foi um estrategista, isto é, um chefe ou líder que concebe, decide, age e faz agir no domínio da estratégia. Mas, mesmo sem ter sido um conselheiro do “príncipe”, ou elemento de um estado-maior, foi um notável estrategista, ao longo de três décadas, em grande parte gastas a analisar e a comentar, através de variadas formas de expressão, a conjuntura e a problemática político-estratégica do seu tempo, como espectador comprometido”. Cf. Couto Abel Cabral (2005). *Raymon Aron e a Teoria da Estratégia*. Conferência proferida no Instituto de Defesa Nacional em Lisboa em 14 e 15 de Abril subordinada ao tema: *Raymond Aron. Um Intelectual Comprometido*, p.83.

Horta Fernandes (in: *Homo Strategicus*, p.273) esclarece que na reflexão clássica o estrategista é o decisor estratégico implicado na prática que decide em função das informações do estrategista. Este, auxilia o estrategista propondo-lhe um conjunto de argumentos a utilizar, fruto de um forte *background* teórico acerca do assunto em equação.

No presente ensaio não vamos utilizar esta distinção. Utilizaremos tão só a palavra estratégia que se esteja no âmbito militar ou civil.

partes. No entanto, no desporto, a competição transcende as quatro linhas pelo que os ensinamentos de Sun Tzu ganham uma acrescida importância quando se considera que, para além do confronto direto, se está no domínio do confronto de vontades entre clubes e países que disputam campeonatos de “soma nula”.

Os Gregos Antigos

Na sua etimologia grega, a palavra estratégia significa a arte do general. Na Grécia antiga, o “stratego” era o chefe máximo que tinha por missão governar e comandar a defesa da cidade. Assim sendo, a estratégia era a “ciência do general”, a que os Gregos chamavam de “ciência profunda, vasta, sublime” que englobava muitas outras.⁷ Por isso, como se pode constatar através dos principais heróis das obras de Homero (700-800 a.C.), o jogo da estratégia tinha uma extraordinária amplitude que ia da brutalidade da força à subtileza da astúcia. E assim:

- Na “Ilíada”, Homero construiu a figura de Aquiles como símbolo da coragem, da violência do combate direto e da entrega pela abnegação;
- Na “Odisseia”, Homero construiu a figura de Ulisses como símbolo da astúcia, do ardil, do combate indireto e da racionalidade pelo calculismo.

Ao desenhar a personalidade destas duas figuras, Homero traçou a dimensão psicológica da cultura estratégica dos gregos antigos que, ainda hoje, pode servir de inspiração a muitos líderes (dirigentes, técnicos, administradores ou treinadores) das mais diversas organizações, sejam elas desportivas ou não. Aquiles era o guerreiro forte que representava

⁷ Charnay, Jean-Paul (1973). *Essai Général de Stratégie*. Paris: Champ Libre. p.58.

o desejo voluntarioso de se envolver no combate, quer dizer, na luta do confronto direto com os adversários. Ele era o herói corajoso para quem a honra valia para além da vida que estava disposto a sacrificar em nome da glória póstuma. Pelo contrário, Ulisses, porque não tinha nem os argumentos físicos de Aquiles, nem as suas competências marciais, estando condenado ao uso da inteligência, do estratagema, do confronto indireto, que lhe permitiram ludibriar, vencer e sobreviver.

É esta dualidade entre entrega e calculismo que nos relata Tucídides (460-395 a.C.) na obra “A Guerra do Peloponeso” escrita com um profundo sentido didático, tal qual um manual de estratégia dos tempos antigos. Para Tucídides, a arte da guerra devia corresponder a uma perfeita relação entre as coisas políticas e as militares. E esta simbiose entre a política e a força militar traduziu-a Tucídides quando descreveu o diálogo entre os poderosos atenienses e os desprotegidos mélios⁸ que antecede a invasão da ilha de Melos pelos atenienses em 416 a.C., durante a Guerra do Peloponeso. Diziam os atenienses: “... o direito, nos tempos que correm, é apenas uma questão aplicável aos que se igualam em poderio; enquanto o forte faz o que quer, o fraco sofre o que deve.”⁹ Este diálogo é um dos exemplos clássicos do pensamento realista que envolve a estratégia das relações internacionais, mas que também se aplica à lógica da competição desportiva enquanto jogo de “soma nula”.

Nicolau Maquiavel (1469-1527)

Para Nicolau Maquiavel a simples persuasão não era suficiente porque “os homens são maus e inconstantes, esquecem facilmente os

⁸ Habitantes da ilha de Melos.

⁹ Cf. Tucídides (2008). *História da Guerra do Peloponeso*. Lisboa: Edições Sílabo, Livro I, p. 67.

favores que recebem e estão sempre ansiosos por mudanças”. A obra mais famosa de Maquiavel é, sem dúvida, “O Príncipe”. Todavia, é nos “Sete Livros da arte da Guerra”¹⁰ que Maquiavel nos apresenta 27 aforismos de interesse fundamental para o pensamento estratégico. São eles:

1. Tudo o que é útil para o próprio é prejudicial para o inimigo e vice-versa;
2. Observem o inimigo e disciplinem a equipa, ficando menos expostos e criando as condições de êxito;
3. Só arrisquem o combate (ataque) se os soldados estiverem desejosos de vencer;
4. É melhor subjugarem o inimigo pela fome do que pela espada;
5. Ocultem-se do inimigo até estarem prontos para a ação;
6. Saibam utilizar as oportunidades;
7. Promovam a coragem pela disciplina e pelo treino;
8. Confiem mais na ordem e na disciplina da equipa do que na sua ferocidade;
9. Os desertores serão sempre suspeitos para os novos amigos e odiados pelos antigos;
10. Garantam o apoio da vossa retaguarda;
11. Conheçam as vossas forças e as do inimigo;
12. A virtude dos jogadores tem mais importância do que o seu número;
13. Preparem progressivamente os vossos soldados para o combate leal;
14. Uma equipa que se deixa desorganizar perde toda e qualquer vantagem já conquistada;
15. Garantam a reserva de suprimentos;
16. Escolham os terrenos mais compatíveis;

¹⁰ Maquiavel (2004). *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda., pp. 185-188.

17. Controlem os espões;
18. Se os vossos planos forem descobertos, mudem-nos;
19. Falem com muitos sobre o que devem fazer. Decidam com poucos o que vão fazer;
20. Mantenham a disciplina no treino através do medo e das punições. No jogo através da motivação das recompensas;
21. Não entrem em combate a não ser que a situação o exija;
22. Não deem informações acerca de como vão organizar a equipa para a batalha;
23. Na ação, concentrem a atenção da equipa em objetivos bem definidos, senão causam desordem e confusão;
24. Não é fácil evitar acidentes inesperados, contudo, os previstos podem ser evitados ou remediados;
25. Homens, armas, dinheiro e suprimentos são os sustentáculos da guerra. Dos quatro, os dois primeiros são os mais necessários;
26. Um clube rico mas desarmado é necessariamente presa dum clube pobre e bem armado;
27. Acostumem os vossos soldados a abominar a vida enfadonha e a indumentária luxuosa.

Do pensamento de Maquiavel resulta que, para além das conjeturas estratégicas que solicitam a criatividade do pensamento e a lógica do raciocínio, existe um sem número de aforismos que se traduzem em estratégias que enquadram as relações humanas num quadro de conflito de interesses, em especial num mundo do desporto em que a competição decorre para além da competição em si.

Joly de Maizeroy (1719-1780)

Joly de Maizeroy (1719-1780), militar francês, ficou para a história como tendo sido o responsável por, no século XVIII, ter recuperado

o conceito de estratégia que tinha caído em desuso. Segundo Jean-Paul Charnay (1995) o termo foi “repescado” por Maizeroy através dos livros “Tratado de Estratagemas” (1776) e “Teoria da Guerra” (1777)¹¹ e de outras obras sobre a arte militar. Maizeroy definiu estratégia como “a ciência do general que atua no plano imediatamente superior à tática pois esta constitui a sua base fundamental.”¹² Para Maizeroy conduzir a guerra, era: *i)* Refletir; *ii)* Combinar ideias; *iii)* Prever; *iv)* Raciocinar com profundidade; *v)* Empregar meios; *vi)* Combinar o tempo, os lugares, os meios, os diversos interesses.

Esta perspectiva de entender a estratégia exclusivamente no âmbito militar, perdurou até ao período entre as duas grandes guerras no século passado e tem uma transposição direta para o pensamento do treinador que, perante os adversários e tendo em atenção as suas forças, realiza operações intelectuais semelhantes àquelas que o general utiliza no campo de batalha.

Carl von Clausewitz (1780-1831)

As ideias básicas de Clausewitz¹³ são intemporais já que, em grande medida, têm a ver com o comportamento dos homens em ambientes

¹¹ Cf. Maizeroy, Joly (1777). *Théorie de la Guerre*. (<http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k86537s/f4.image>)

¹² Cf. Charnay, Jean-Paul (1973). *Essai Général de Stratégie*. Paris: Champ Libre. p.58.

¹³ A vida de Clausewitz, até aos 35 anos de idade, foi passada em guarnições, em preparativos para a guerra e em campos de batalha. Por incrível que possa parecer, alistou-se no exército prussiano aos doze anos de idade e aos treze anos entrou, pela primeira vez, em combate. Em 1801 inscreveu-se na Academia de Berlim onde se formou com altas classificações. Em 1804 foi nomeado ajudante do príncipe Augusto da Prússia. Em 1812, serviu como coronel no exército russo e em 1813 organizou na Prússia Oriental uma milícia popular de 20 mil homens. Chefiou o estado-maior do 3º corpo do exército prussiano, tendo contribuído para a derrota de Napoleão em Waterloo (1815). Enquanto homem de reflexão, em 1818, com 38 anos, foi nomeado Diretor da Escola de Guerra de Berlim onde, nos últimos treze anos da sua vida, escreveu a obra *Vom Kriege – Da Guerra* publicado em 1932 que reputamos de interesse fundamental para a compreensão do jogo.

de hostilidade. Clausewitz definiu a essência da guerra a partir de três ideias fundamentais: *i)* A violência e a paixão; *ii)* A sorte e a probabilidade influenciadas pela criatividade; *iii)* A política submetida apenas à razão. As componentes desta tríade, que Clausewitz designa por “trindade”¹⁴, dão forma ao campo de batalha e, porque determinam o jogo que é a arte da guerra, em termos de analogia, podem ser aplicadas ao desporto. E, assim, “a guerra transforma-se num jogo, tanto pela sua natureza subjetiva como pela sua natureza objetiva”¹⁵. A violência e a paixão dizem respeito, principalmente, ao povo, tal como hoje o desporto envolve emocionalmente os apaniguados que são o povo que se desloca aos estádios para acompanhar a equipa. A sorte e a probabilidade estão corporizadas no comandante e no seu exército, que hoje está simbolizado no treinador enquanto estratega que, pela capacidade intuitiva (racionalidade x emoção), é capaz de garantir a vitória. As inter-relações entre os elementos da “trindade” são críticas na medida em que representam diferentes códigos que devem ser geridos com equilíbrio sob pena de uma relação arbitrária poder conflitar com a realidade e tornar-se completamente inútil, contraditória ou até mesmo pernicioso. Se um dos elementos sai do equilíbrio, então, como adverte Clausewitz, a guerra tem tendência para entrar numa “espiral descontrolada”, que foi o que aconteceu na Primeira Guerra Mundial a partir do momento em que a componente violência e paixão se sobrepôs avassaladoramente ao elemento razão que devia manter a guerra subordinada à política. Em consequência, a guerra descambou numa autêntica carnificina.

Clausewitz, a fim de explicar a “natureza da guerra”, tal como Beaufre posteriormente viria a fazer, utilizava a metáfora do duelo de esgrima, dizendo: “A guerra nada mais é que um duelo a uma mais vasta escala. Se quisermos reunir num só conceito os inume-

¹⁴ Cf. Clausewitz, Von (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades, p. 89.

¹⁵ Cf. Clausewitz, Von (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades, p. 85.

ráveis duelos particulares de que a guerra se compõe, faríamos bem em pensar na imagem de dois lutadores. Cada um tenta, por meio da sua força física, submeter o outro à sua vontade; o seu objetivo imediato é o de abater o adversário a fim de o tornar incapaz de toda e qualquer resistência.”¹⁶ Para ele, ao contrário das subtilezas estratégicas dos orientais, a guerra era a concentração de forças a fim de, através da violência, resolver as questões da batalha pelo confronto direto. E dizia: “na estratégia, quando as oposições deixam de estar presentes, não há mais nada a considerar”. A estratégia era a arte da guerra a fim de cumprir os objetivos políticos porque a guerra era “uma simples continuação da política por outros meios.”¹⁷

No livro “Da Guerra”, Clausewitz procurou articular as questões entre a teoria e a prática. Nesta conformidade, para Clausewitz, o uso de polaridades que decorrem do método dialético é uma constante ao longo da sua obra: ataque/defesa; estratégia/tática; liberdade/dependência. Porque, na estratégia, quando as oposições deixam de estar presentes não há mais nada a considerar. O princípio básico que orientava o seu pensamento era: “eu não sou dono de mim próprio, visto ele (o adversário) me ditar as suas leis, assim como eu lhe dito as minhas.”¹⁸

A lógica do pensamento de Clausewitz é a “manobra de ação direta” determinada pela concentração das forças numa ação de choque fulminante contra o centro das forças inimigas a fim de as destruir. Para ele, a guerra é “um ato de violência destinado a forçar o adversário a submeter-se à nossa vontade.”¹⁹

Clausewitz chama a atenção para o facto de, na guerra, tudo estar envolvido numa profunda incerteza, não suscetível de ser planeado. Em conformidade, recusa toda e qualquer teoria prescritiva,

¹⁶ Cf. Clausewitz, Von (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades, p. 73.

¹⁷ Cf. Clausewitz, Von (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades, p. 87.

¹⁸ Cf. Clausewitz, Von (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades, p. 76.

¹⁹ Cf. Clausewitz, Von (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades, p. 73.

na medida em que, num ambiente competitivo, qualquer prescrição só pode conduzir a que todos os competidores cheguem à mesma solução. Pelo que recomenda uma “contemplação refletida” capaz de desencadear o virtuosismo. Em conformidade, é fundamental: *i)* Conhecer as próprias forças e fraquezas; *ii)* Conhecer as forças e as fraquezas do adversário; *iii)* Escolher o local de combate para abater o inimigo; *iv)* Focalizar todas as forças sobre o objetivo; *v)* Jogar os trunfos pela escolha: *a)* Do momento; *b)* Do terreno; *c)* Dos meios postos em jogo.

Devido à ideia de confronto direto, indispensável na competição desportiva, o pensamento de Clausewitz, por analogia, tem uma aplicação direta, por vezes surpreendente, no mundo do desporto.

André Beaufre (1902-1975)

André Beaufre foi um militar francês que combateu nos mais diversos tipos de guerras: II Guerra Mundial (no norte de África); Indochina; e Argélia. Comandou a operação de assalto ao canal do Suez. Como general de 4 estrelas, em 1961, com 59 anos de idade, passou à reserva iniciando então um período de estudo e reflexão. Em 1963, criou o Institut Français d'Études Stratégiques e, em 1963, publicou a obra “Introduction à la Stratégie”.

Para André Beaufre,²⁰ a estratégia é “a arte de utilizar a força a fim de se obterem os fins da política”. Beaufre introduz no pensamento estratégico uma perspetiva filosófica que ultrapassa as questões puramente militares. E, a partir de então, a estratégia começa também a abordar questões de ordem psicológica, geográfica, económica, demográfica, histórica e outras, na prossecução de um objetivo. Trata-se de uma visão holística que conduz ao conceito

²⁰ Cf. Beaufre, André (2004). *Introdução à Estratégia*, Lisboa: Edições Sílabo.

de “estratégia total”. Nestes termos, para Beaufre, a estratégia é “uma invenção perpétua fundada sobre hipóteses que é necessário experimentar em plena ação, onde os erros de apreciação se pagam imediatamente com a derrota”.²¹

Para Beaufre, a estratégia não podia ser apanágio dos militares. Por isso, não devia ser considerada como uma doutrina única mas, pelo contrário, como o método circunstancialmente mais indicado para resolver um determinado problema. A importância da dimensão psicológica no confronto com o adversário é de primordial importância na medida em que: *i)* O objetivo permanente do estratega será sempre a desintegração da vontade do adversário; *ii)* A solução ideal é aquela que leva o adversário a fraquejar pela ação psicológica.

Nesse sentido, pode-se compreender que a estratégia tem uma dimensão fundamental que se baseia na intuição, na criatividade e na capacidade de síntese que é necessário “experimentar na ação”, através do exercício analítico do pensamento que se projeta numa ação concertada que visa desintegrar psicologicamente o adversário.

Liddell Hart (1895-1970)²²

Liddell Hart²³ foi um dos estrategas militares que mais marcou o século XX. Foi considerado o “Clausewitz do século XX”, muito embora estivesse radicalmente contra a filosofia de guerra

²¹ Cf. Beaufre, André (2004). *Introdução à Estratégia*, Lisboa: Edições Sílabo, p. 147.

²² Sobre Liddell Hart utilizamos: Hart, Liddell (1991). *Strategy*. USA: Meridian. Utilizamos também uma edição brasileira: Hart, Liddell (1963). *As Grandes Guerras da História*. São Paulo: IBRASA.

²³ O capitão Basil Henry Liddell Hart nasceu em França, embora os seus pais fossem ingleses. Acabou por ser educado em Londres, na St Paul’s School. Em 1914, ingressou no Kings Own Yorkshire Light Infantry como voluntário, a fim de seguir a carreira militar.

de Clausewitz, desde logo porque foi um admirador de Sun Tzu, de quem recuperou o conceito de estratégia indireta, colocando-se numa posição diametralmente oposta ao confronto direto de Clausewitz. Ferido em combate em 1916, durante a Primeira Guerra Mundial, acabou por se dedicar ao estudo profundo da história das guerras, a fim de idealizar novas possíveis estratégias que podiam surgir da utilização dos aviões e dos carros de combate.²⁴

Para Liddell Hart, a estratégia deixou de ser só o pensamento e a ação que fazem mover os exércitos, na medida em que também deve coordenar e fazer agir forças de diferentes naturezas tais como as económicas, as políticas, as sociais, as científicas e as técnicas. Opôs-se radicalmente à conceção de estratégia de Clausewitz que invadia o campo da política. A direção da guerra deve ser da exclusiva responsabilidade dos governos. Os chefes militares devem limitar-se a executar as missões militares. Neste sentido, a estratégia não se confina à simples utilização dos meios de batalha. Dizia Liddell Hart que “os discípulos menos esclarecidos de Clausewitz confundiram, habitualmente, meios com fins e chegaram à conclusão de que o único objetivo da guerra é a batalha decisiva.²⁵ A fim de se obter o êxito, diz o autor, devem ser resolvidos dois problemas principais: *i*) Desorganização (dislocation); *ii*) Exploração (exploitation). Ora, a importância destes dois fatores não tem sido devidamente reconheci-

²⁴ Liddell Hart publicou 40 obras que exerceram grande influência sobre chefes e pensadores militares de vários países. Entre elas, em 1929 *As Guerras Decisivas da História* e, em 1941, *The Strategy of Indirect Approach*, que teve uma segunda edição no ano seguinte sob o título *The Way to Win Wars*. Depois, em 1954, publicou um livro intitulado simplesmente *Estratégia*, onde acrescenta ao *The Strategy of Indirect Approach* dois capítulos sobre a II Guerra Mundial. De facto, *As Guerras Decisivas da História* constitui a primeira parte da *Estratégia*, publicada em 1954, que começa com um conjunto de citações de Sun Tzu a quem Liddell Hart foi buscar muita da sua inspiração, assim como que a marcar a oposição do seu pensamento relativamente ao de Clausewitz que, durante mais de um século, tinha configurado o *cânone básico da doutrina militar*.

²⁵ Cf. Hart, Liddell (1991). *Strategy*. New York: Meridian - Penguin Groupe. 2nd Ed., p. 319.

da, o que contribui sobremaneira para explicar muitas das indecisões. Na perspectiva de Liddell Hart: *i)* A desorganização antecede o golpe executado que, comparativamente ao antecessor, é um ato simples; *ii)* É impossível desferir o golpe no inimigo sem que, primeiramente, tenha sido criada a oportunidade para isso, isto é, a desorganização; *iii)* É, também, impossível obter um efeito decisivo da desorganização a menos que seja explorada a segunda oportunidade que surge antes que o inimigo tenha tido tempo para se recuperar; *iv)* É necessário levar o inimigo a fazer algo de errado, isto é, provocar desorganização; *v)* É por meio de “erros provocados” que se conseguem êxitos.

Muitas vezes, a chave da decisão está no inesperado, a menos que a sorte seja adversa. Contudo, jamais se pode divorciar a sorte da guerra, uma vez que a “guerra faz parte da vida”. E Liddell Hart conclui que “se o inesperado não garante o êxito, assegura com uma grande probabilidade a sua obtenção.”²⁶ Porque “a guerra contraria a razão”, verificando-se que as questões são decididas pela força na medida em que pela discussão não se consegue chegar a uma decisão favorável.

Henry Mintzberg

Por outro lado, no domínio da gestão, autores de grande prestígio internacional como Henry Mintzberg (1994)²⁷ têm-se encarregado de colocar na sociedade civil a utilização do conceito. Para Mintzberg, a estratégia deliberada, que acontece através do planejamento ou a emergente, que acontece em tempo real, podem assumir cinco aspectos diferenciados que intitula por “os cinco ‘pês’ da estratégia”.

²⁶ Cf. Hart, Liddell (1991). *Strategy*. New York: Meridian - Penguin Groupe. 2nd Ed., p. 337.

²⁷ Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.

São eles: *i*) Perspetiva (perspective); *ii*) Modelo (pathern); *iii*) Plano (plan); *iv*) Posição (position); *v*) Truque/estratagem (ploy). A perspetiva traduz a filosofia que expressa a personalidade do estratega, quer dizer, a maneira como ele olha para o problema, as considerações que faz, as ilações que tira e as medidas que adota a fim de o resolver. O modelo organiza um dado desenho posicional que, à partida, esclarece a configuração organizacional num organigrama ou tática do dispositivo no terreno de uma equipa de desporto coletivo. O plano define as linhas e os tempos de ação que devem orientar o comportamento da equipa, de cada um dos seus setores e de cada um dos seus elementos, seja uma equipa de uma empresa, seja uma equipa desportiva, tanto em situação de ataque como de defesa. No fundo, estabelece os mecanismos de coordenação, de conjugação e os fluxos de trabalho que decorrem das opções estratégicas. A posição está associada ao posicionamento que o estratega assume relativamente a um dado confronto. O truque é a medida expedita – emergente ou deliberada – no domínio do confronto, a fim de enganar, desestabilizar ou comprometer o adversário, incluindo disfarces, engodos, enganos, dribles, “MacGuffines”²⁸ e outras manobras enganadoras. Na linha de pensamento de Vasconcellos e Sá, diremos ainda que na estratégia existem dois momentos distintos. Um é a estratégia atual (emergente), o outro, a estratégia futura (deliberada). A estratégia atual está à vista, pelo que não é suscetível de opinião na medida em que se trata de factos objetivos. Em consequência, está continuamente a ser posta em equação, sempre que as circunstâncias determinam que

²⁸ MacGuffin: Técnica de roteiro utilizada por Hitchcock pela primeira vez no filme *Correspondente Estrangeiro* (1940). Na realidade, o que o realizador faz é manter o espectador curioso sobre um determinado acontecimento que, quando é revelado, se verifica não ter qualquer interesse para a resolução do enredo da história. É o que qualquer treinador tem de fazer para “*ludibriar*” o seu adversário. Deve dar-lhe um chamariz qualquer para ele seguir até descobrir que, afinal, não serve para nada.

deve ser afinada relativamente à estratégia futura ou deliberada. No fundo, são estratagemas. A virtualidade da ideia de Mintzberg está no facto de, entre especialistas, passar a ser possível empregar a palavra estratégia sabendo-se precisamente qual o seu significado.

Relevância estratégica

O conceito de estratégia, ao ser apropriado pelas mais diversas áreas do conhecimento, ultrapassa os desejos do empírico-racionalismo dos epistemólogos mais puristas do pensamento estratégico. A assunção do termo estratégia pela sociedade civil, mesmo para além do sentido figurado, é uma realidade que ultrapassa a vontade dos próprios teorizadores. Todavia, não é por isso que se deve abdicar de definir o conceito a partir dos pressupostos epistemológicos em que deve ser considerado.

Em conformidade, é necessário delimitar as circunstâncias em que uma determinada atividade é estrategicamente relevante, independentemente da sua área social. Quer dizer, qual é a estrutura de saberes que a integram como uma atividade estrategicamente relevante?

Para além dos discursos proferidos nos programas televisivos em que se debatem os resultados do campeonato de futebol, o que é facto é que, por exemplo, o “Age of Mythology”, o “Battlefield Vietnam”; o “C&C Generals Medal of Honor-Allied Assault”, entre muitos outros, são jogos de estratégia que, há muito, correm entre a juventude.

A utilização generalizada da palavra estratégia, tanto na esfera militar como na civil, como refere Abel Cabral Couto, parece levar à conclusão de que se trata de uma designação de significado incontroverso. No entanto, entendemos que as coisas podem não ser bem assim. Nesta conformidade, torna-se necessário estabelecer um critério

que possa delimitar as circunstâncias em que determinada área ou atividade social podem ser consideradas estrategicamente relevantes.

Utilização abusiva

Para Abel Cabral Couto,²⁹ alargar o conceito de estratégia a toda a luta, independentemente das suas finalidades, “corresponde a uma apropriação abusiva”, a uma “generalização (talvez inelutável) do termo, que só em sentido figurado se pode aceitar”.³⁰ Para Cabral Couto, a estratégia, na sua verdadeira aceção, só se relaciona com “a luta entre unidades políticas,³¹ com vista à consecução de objetivos políticos pela força, ou seja, através da guerra. Nestas circunstâncias, o objeto da estratégia enquanto lógica de sobrevivência, é a guerra. Apesar da sua posição, Abel Cabral Couto, todavia, reconhece que se está perante uma “tarefa inelutável” ao procurar-se disciplinar a utilização da palavra estratégia.

Também para Horta Fernandes (1998)³² a utilização do termo estratégia está banalizada. Diz ele que da estratégia empresarial à

²⁹ Abel Cabral Couto (n. 1932) é general do Exército na situação de reforma. Foi instrutor da Escola do Exército, Comandante de Companhia em Moçambique, docente do Instituto de Altos Estudos Militares, Chefe de Repartição de Operações do Comandante em Chefe de Moçambique, Chefe de Repartição de Operações do Estado Maior do Exército, membro do Conselho Geral do Exército Português. É Professor Catedrático Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Entre outras condecorações foi agraciado com a Grã Cruz da Ordem Militar de Santiago da Espada.

³⁰ Cf. Couto, Abel Cabral (1988). *Elementos de Estratégia, Apontamentos para um Curso*, Volume I. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, p.199.

³¹ Abel Cabral Couto define “unidade política” como um poder político organizado ainda que não reconhecido. Pode ser um Estado, um “movimento de libertação”, uma facção em luta numa guerra civil, etc.”. Cf. Couto, Abel Cabral (1988). *Elementos de Estratégia, Apontamentos para um Curso*, Volume I. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, p. 209 (nota).

³² Sobre esta problemática consultar: Abreu, Francisco (2004). *Um Debate Sobre Estratégia, Para Quê?* In: *Pensar a Estratégia – Do Político-Militar ao Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo, p. 14.

estratégia de uma equipa de futebol, o termo generalizou-se indefinidamente em fluidez e no uso ordinário. Em consequência, ao querer dizer tudo, acaba por perder o seu significado e acaba por não dizer nada.

Francisco Abreu (2004), embora defendendo que as linhas de força essenciais do pensamento estratégico não conhecem fronteiras quanto aos seus contextos de aplicação, reconhece que não pode deixar de se demarcar o que separa o “estrategicamente relevante” do “estrategicamente irrelevante”.

Tanto Liddell Hart como André Beaufre ultrapassam as posições ideológicas da concentração de forças e do confronto direto equacionado por Clausewitz, optando por uma visão holística que se veio a revelar de fundamental importância. Na linha do pensamento oriental preconizado por T'ai Kun e Sun Tsu, tanto Liddell Hart quanto Beaufre assumiram perspectivas indiretas de abordagem dos conflitos, o que determinou que o pensamento estratégico passasse a integrar não só vários aspetos como vários conhecimentos de ciências tais como a psicologia, a história, a sociologia, a geografia, a demografia, entre outras. Pelo que é legítimo considerarmos que também lá possa estar integrado o desporto, se quisermos considerar a ciência do desporto como a “desportologia”.³³ Segundo Liddell Hart, “a ação indireta é fundamental, tanto no campo da política como no do sexo”.³⁴ Em conformidade, a estratégia deixou de ser alimentada por conhecimentos oriundos exclusivamente da área militar do confronto direto bélico, para passar a ter uma dimensão holística em que a dialética que decorre do confronto de vontades passou a ser analisada a partir dos mais diversos conhecimentos científicos. Nestes termos, a estratégia deixa a caserna e abre-se ao

³³ Cf. Guay Donald (1993). *La Culture Sportive*, Paris: PUF.

³⁴ Cf. Hart, Liddell (1991). *Strategy*. New York: Meridian Book - Penguin Groupe. 2nd Ed.

mundo, passando o contexto de guerra a ser tão só um dos vários ambientes em que pode e deve ser aplicada. Então, a pergunta que se coloca é a que procura estabelecer quais os ambientes económicos, sociais e políticos em que a estratégia ganha relevância?

Entre a guerra e a metodologia de planeamento

Estamos perante duas asserções de estratégia. A primeira, digamos que a tradicional, define estratégia como a “arte da guerra” ou a “arte do general”, tendo subjacente a dinâmica do confronto de vontades. Cada um dos antagonistas, em defesa da própria liberdade de ação, atua de acordo com o objetivo de destruir as intenções de supremacia do adversário a fim de se impor sobre ele e conseguir a vitória. Numa perspetiva mais abrangente, o conceito de estratégia é generalizado às mais diversas áreas sociais, acabando por se transformar numa simples metodologia ou plano de ação com vista a obterem-se determinados objetivos no longo prazo, à margem de um qualquer ambiente conflitual.

Ora, entre restringir o conceito a um constructo da exclusiva responsabilidade e utilização por parte dos militares em situações de conflito bélico, ou alargar a sua utilização ao ponto de o conceito não passar de um processo de planeamento em larga escala e no tempo longo, é necessário encontrar um critério que, independentemente de o conceito poder continuar a ser utilizado em sentido figurado, estabeleça as condições em que uma dada área ou atividade social pode ser considerada estrategicamente relevante.

Parecendo-nos um desperdício inaceitável que um vasto conjunto de conhecimentos adquiridos ao longo de milhares de anos de história da humanidade possa ser ignorado, torna-se fundamental estabelecer um critério mínimo de relevância estratégica. Na realidade, como refere Gérard Chaliand (1990), ao conceito de estratégia deve ser

atribuído um sentido extensivo, isto é, um “vasto campo de reflexão aberto ao homem”, dado que ele tem necessidade de pensar e agir no sentido de resolver problemas postos pelos conflitos sociais.

Critério

Do exposto, consideramos que o conceito de relevância estratégica deve ser atribuído tendo concomitantemente em atenção dois aspetos fundamentais. A importância social, económica e política a uma dimensão global da área em si, conjugada com a condição de as suas atividades, naturalmente, se processarem numa lógica de confronto de vontades, em que cada uma das partes procura agir de maneira a superar a vontade que o adversário lhe quer impor. Quer dizer, o critério é determinado concomitantemente pela importância social (económica e política) e pelo confronto de vontades.

Importância económica, social e política do desporto

É praticamente indiscutível que o desporto assumiu, ao longo de todo o século XX, uma relevância económica, social e política que o transformam num motor de desenvolvimento e de progresso dos países. A este respeito Norbert Elias (1992) tem uma frase que só nos pode levar a meditar: “o desporto é, de facto, uma das maiores invenções sociais que os seres humanos realizaram sem planear.”³⁵ Contudo, o Campeonato do Mundo de Futebol realizado na África do Sul (2010) injetou no país cerca de US \$7,6 biliões, criou ou manteve 400 mil postos de trabalho e recebeu cerca de 500 mil

³⁵ Cf. Elias, Norbert (1992). *A Busca da Excitação*, Lisboa: Difel, p. 242.

turistas.³⁶ A FIFA, com o Campeonato do Mundo realizado no Brasil (2014) apurou US \$4,8 bilhões, com US \$2,2 bilhões de despesas. Este Campeonato custou cerca de US \$15 bilhões, tendo o Estado brasileiro despendido US \$3,6 bilhões.³⁷ Quanto a grandes eventos desportivos, um relatório intitulado “The Global Sports Impact Report 2015 - A Review of 2014 Executive Summary” informa que cerca de 330 milhões de pessoas participaram nos 25 principais eventos desportivos a nível mundial.³⁸

Os campeonatos desportivos funcionam segundo o princípio da exclusão competitiva. Considerando que, para além das receitas de bilheteira e outros acordos publicitários, o valor a distribuir por época na Liga dos Campeões ronda os 1,3 mil milhões de euros,³⁹ os clubes europeus têm toda a conveniência em utilizarem os recursos da estratégia a fim de se posicionarem o melhor possível em termos de ganharem vantagem competitiva sobre os adversários. Os que não se adaptarem a estas circunstâncias, simplesmente acabam por morrer. O que deveria motivar, só por si, uma reflexão estratégica do desporto. Para além da competição em si mesma, a disputa pela organização de grandes eventos, pelas implicações a que obriga, deve obedecer, do ponto de vista interno, a uma decisão estratégica e, do ponto de vista externo, a um posicionamento estratégico que potencialmente garanta o objetivo desejado. Porque, uma decisão deste calibre, internamente, no âmbito das políticas públicas, para além de muitos bilhões de dólares/euros, envolve interesses políticos e sociais (inclusivamente quase religiosos) de significativo valor. Mas envolve também externamente, no âmbito da geoestratégia, os interesses dos vários países e empresas a eles ligados em obterem a

³⁶ Cf. *Finance and Development*, March 2010.

³⁷ Cf. Business Insider. (<http://www.businessinsider.com/fifa-brazil-world-cup-revenue-2015-3>).

³⁸ Cf. http://www.sportcal.com/impact/samples/GSI-ExecSummary_06012016.pdf

³⁹ Cf. Público, 27-03-2016.

organização do evento. A decisão de um país concorrer à realização de um grande evento desportivo tem implicações de toda a ordem que se projetam no espaço e no tempo, muitas vezes até, para além da vontade dos decisores. Acresce que, na análise a fazer, é necessário considerar que as decisões realizadas a nível macro requerem, em termos de qualidade, correspondentes decisões assumidas a nível micro por dirigentes e técnicos desportivos. Nenhum país organiza um campeonato do mundo, um campeonato regional ou os Jogos Olímpicos, na assunção de que não vai ficar numa classificação honrosa. Quantos interesses políticos e comerciais dependem do resultado de um desafio desportivo?

Mas o desporto, para além da dimensão económica, ainda tem uma importância social e política que nenhuma outra atividade humana consegue atingir. Se nos anos setenta vimos os EUA entrar na RPC através do ténis de mesa, em 2016 vimos os mesmos EUA entrar em Cuba através do basebol. A este respeito, para Nelson Mandela “o desporto tem o poder de mudar o mundo. Ele tem o poder de inspirar. Tem o poder de unir as pessoas como poucas outras atividades o conseguem fazer. Fala à juventude numa linguagem que ela é capaz de compreender. O desporto pode criar esperança onde antes só havia desespero. É mais poderoso do que o Governo a quebrar barreiras raciais”.⁴⁰ Pelo seu lado, Ban Ki-Moon Secretário-geral da ONU, no discurso proferido no Congresso Olímpico (2009) realizado na cidade de Copenhaga disse: “o desporto pode ser encontrado em qualquer lugar do mundo. Tenho viajado para países atolados na pobreza. Por comunidades que lutam para sobreviver. Por lugares devastados pela guerra, onde toda a esperança parece perdida. De repente, surge uma bola feita de sacos plásticos ou jornais. E vemos o desporto dar vida a sonhos e esperanças”. Como explicou Norbert Elias (1992) o desenvolvimento civilizacional é uma luta constante

⁴⁰ Discurso proferido na cerimónia do *The Laureus World Sports Awards* (2000).

para controlar a violência que expressa a agressividade de cada ser humano. Não para a eliminarmos, porque eliminando-a, podemos estar a desligar-nos das forças que sustentam a vida criadora, mas para a controlarmos no sentido mais positivo da vida. Para Thomas Moore “... é possível ou até desejável eliminar a violência? Seria incorreto abordar a violência, movidos pela ideia ingênua de que é possível eliminá-la. (...) Qualquer tentativa para erradicar a violência que existe no homem poderá fazer com que ele se desligue do poder profundo que sustenta a vida criadora.”⁴¹ E, neste domínio, o “agôn” e a conseqüente organização das práticas desportivas, assume uma importância fundamental. Assim, a violência, no sentido da luta pela sobrevivência que organiza a competição que é a vida, e que se expressa na agressividade que pode atingir patamares de destruição e de morte, deve ser controlada. E no quadro da sociedade atual, o desporto é o instrumento humano de eficácia singular para que se ultrapasse a violência sem nexos que hoje contamina tantos dos seus comportamentos individuais e coletivos.

É nesta perspectiva que consideramos que, se os aspetos políticos, económicos e sociais surgem como “enquadrantes superiores da estratégia”, os aspetos relativos à produção dos resultados no terreno de jogo surgem como “enquadrantes de base da estratégia”.

Confronto de vontades

Se a importância económica, social e política atribuí sentido à relevância estratégica do desporto, no que diz respeito ao seu enquadramento, devemos considerar que, concomitantemente, o que determina aquela importância, tanto a nível micro dos atletas e das

⁴¹ Cf. Moore, Thomas (1996). *O Sentido da Alma - Como Desenvolver a Dimensão Profunda e Sagrada da Vida Quotidiana*. Lisboa: Planeta Editora, p. 144.

equipas como, a nível macro dos clubes e dos países, é o confronto de vontades entre os diferentes atores (atletas, técnicos, dirigentes, políticos) dos diversos clubes e países. Quer dizer, na relação massa x elite, o nível desportivo de um clube, uma federação, uma região ou um país só evolui na base do confronto competitivo entre as partes. Portanto, a competição pela sobrevivência e superação é uma condição de existência da generalidade das organizações desportivas desde o clube do bairro até à seleção nacional, passando pelas próprias federações de modalidades em que cada uma das entidades, na luta pela liberdade de ação, procura contrariar os intentos do adversário e vice-versa. Tanto a nível micro como macro, a competição desportiva acontece inexoravelmente a partir do confronto na medida em que, na ausência de confronto, deixa de haver desporto a considerar. O desporto, na sua relevância estratégica, justifica-se pela indispensabilidade do confronto direto e, até, indireto quer entre atletas, quer entre clubes ou países. É neste sentido que entendemos as palavras de Bernard Jeu (1987) quando afirma que é necessário compreender o desporto a partir dos primórdios da própria história da humanidade, quer dizer, do próprio “cenário da criação do mundo”.⁴² Devendo-se até correr o risco de fazer apelo ao ato de criação, tal como é representado nas religiões primitivas, com o objetivo de se insistir sobre as suas reminiscências biológicas e antropológicas que determinam a criatividade do general que concebe a manobra artilosa; a visão do treinador que faz acontecer um resultado; ou a decisão vitoriosa do atleta.

Perante a utilização “abusiva” da palavra estratégia e a sua excessiva generalização, como temos vindo a defender, Clausewitz cunhou a metáfora que, simultaneamente com a sua importância social, estabelece a condição “sine qua non” que determina a relevância estratégica de uma dada atividade social. Trata-se do confronto de

⁴² Cf. Jeu, Bernard (1987). *Analyse du Sport*. Paris: PUF, p.4.

vontades que determina os termos exatos em que se pode afirmar se se está, ou não, perante uma atividade estrategicamente relevante. O estratega não é senhor dos seus atos na medida em que o adversário lhe dita as leis, tal como ele procura fazer o mesmo ao adversário. Quer dizer, perante a iminência do confronto, o estratega age em função daquilo que presume venha a ser o comportamento do seu adversário, sabendo que o adversário vai agir de acordo com aquilo que presume venha a ser o seu próprio comportamento.

Desporto e estratégia

Para além dos aspetos referentes à importância económica, social e política do desporto, bem como aos da reciprocidade do confronto de vontades, a questão da relevância estratégica do desporto tem como cenário de fundo uma questão ontológica de luta pela sobrevivência.

Pascal Boniface no livro “A Terra é Redonda como uma Bola” recorda a pergunta formulada pelo “Monde Diplomatique” no seu número de maio-junho de 1998: o desporto é guerra? Já em 1996, o Financial Times perante a final Inglaterra x Alemanha do Campeonato do Mundo de Futebol, não se inibiu de parafrasear a fórmula de Clausewitz para afirmar que “o futebol é a continuação da guerra por outros meios”. Como refere Pierre Clastres (1980) “a guerra faz parte da essência da sociedade primitiva”.⁴³ Exploradores ou missionários, mercadores ou militares do século XVI concordaram que os povos primitivos, independentemente de serem americanos ou africanos, apresentam-se sempre como apaixonadamente (ludicamente) dados à guerra, sendo o seu carácter sempre marcadamente impetuoso que mais impressionou os exploradores europeus. Em conclusão, Clastres

⁴³ Cf. Clastres, P. et al (1980). *Guerra, Religião, Poder*. Lisboa: Edições 70, p.119.

afirma que “as sociedades primitivas são sociedades violentas, o seu ser social é um ser-para-a-guerra”.⁴⁴

Hoje, o desporto moderno surge como substituto dessa dimensão lúdico-belicista que prevalecia na vida dos povos primitivos. É a expressão moderna das práticas guerreiras dessa sociedade, um sucedâneo da guerra que, nos tempos atuais, tem por função cumprir determinadas necessidades dos homens sem os custos trágicos da guerra declarada. A este respeito, os gregos antigos partiam da ideia de que os homens, na sua ânsia de poder e de glória, tinham necessidade de violência para se sentirem realizados. E, a fim de suprirem essa sua necessidade sem os custos trágicos da guerra, inventaram os Jogos⁴⁵ tornando, desse modo, a paz gloriosa, pelo prazer lúdico da violência competitiva controlada através do “agôn”⁴⁶ da competição e da “areté”⁴⁷ da excelência.

Na atualidade, os quadros competitivos, tanto a nível de cada país como a nível internacional regem-se pelo princípio da exclusão competitiva. O termo foi cunhado pelo biólogo russo Georgyi Frantsevitch Gause (1910-1986) e diz-nos que “duas espécies que possuem necessidades idênticas, ao coabitarem o mesmo habitat,

⁴⁴ Cf. Clastres, P. et al (1980). *Guerra, Religião, Poder*. Lisboa: Edições 70, p.13.

⁴⁵ Entre outros, os Olímpicos, os Píticos, os Nemeus e os Ístmicos, realizados em honra de Zeus, o rei dos deuses.

⁴⁶ Entre os gregos, o *agôn* era uma palavra polissémica que significava assembleia, reunião para jogos, festas, atos religiosos. Em conformidade, o protagonista (prot – primeiro; *agôn* – luta; sufixo – ista), era aquele que entrava em competição, por isso, o *agôn* inclui, também, o sentido de combate. Assim sendo, a agonística visava ultrapassar uma visão pessimista e decadente pela constante superação das tensões entre os homens com o objetivo de afirmar a excelência humana na sua verdadeira beleza e glória, através da afirmação de uma perspetiva positiva da vida. Por isso, no mundo grego era impossível separar a palavra *agôn* da tríade jogo, festa e sagrado. (In: Pires, Gustavo (2007). *Agôn Gestão do Desporto. O Jogo de Zeus*. Porto, Porto Editora.

⁴⁷ A palavra grega *areté* significa “excelência, virtude”. *Areté* é um nome feminino, e o seu plural é *aretai*. Aretologia é um termo usado em ética e designa a doutrina que versa sobre a virtude e o estudo filosófico a respeito da perfeição moral (In: *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*).

na ausência de influências externas, ao fim de um certo tempo, uma delas acabará forçosamente por ser eliminada”. É evidente que: *i)* Quanto mais rico for o ambiente, maior será o número de competidores e mais forte a competição; *ii)* Quanto mais pobre for o ambiente, mais dramática a competição e a luta pela sobrevivência; *iii)* Em qualquer das situações, as espécies que mais resistem são aquelas cujas características melhor se adaptam ao ambiente competitivo; *iv)* São as leis da probabilidade e, por vezes, o próprio acaso que determinam os vencedores. Queremos com isto dizer que a competição é anterior à estratégia na medida em que começou com o surgimento da própria vida. Como diria Empédocles (495-430 a.C.), “só sobrevivem aqueles que melhor se adaptarem”. Neste sentido, a adaptação, em termos individuais ou de grupo, significa um sentido de luta pela sobrevivência.

Num sentido lato, a estratégia, enquanto jogo de criatividade e de lógica que acontece num ambiente agônico, configura uma ideia de gestão prudente e virtuosa da conflitualidade no sentido de se conseguir o objetivo de superar o adversário. Nesta perspectiva, o nosso pressuposto conceptual é o de que a estratégia é consubstancial ao jogo que, na sua realidade ontológica, na aceção de Hans-George Gadamer, determina o fio condutor da própria vida,⁴⁸ enquanto que na aceção de Pierre Clastres o jogo (enquanto guerra mitigada) é consubstancial à vida. Se não existe jogo sem estratégia também não existe estratégia sem jogo porque o jogo é a própria estratégia em ação que se consubstancia no “jogo da guerra” ou na “guerra do jogo”. Repare-se que os jogos são uma das principais exigências dos pedagogos no que diz respeito à educação infantojuvenil. É o brincar na rua, a aventura, a disputa dos políciais e ladrões, do

⁴⁸ Nas palavras de Hans-George Gadamer (1900-2002) “... o jogo é o fio condutor da explicação ontológica”. Cf. Gadamer, Hans-George (2005). *Verdade e Método: Traços Fundamentais de uma Hermenêutica Filosófica*. Petrópolis: Vozes, p, 154.

desafio da corrida, dos saltos e dos lançamentos, do confronto direto dos jogos de bola e dos “jogos de guerra”, que em idades mais avançadas até se traduzem no “*paintball*”. A estratégia, enquanto jogo que é, em termos de confrontação de vontades, pode evoluir desde um patamar em que a brutalização das relações químico-biológicas decorre sem quaisquer preconceitos ético-morais, até um patamar em que a dialética de vontades é subordinada àquilo a que, em termos culturais, podemos designar de “ética de conflito” que, no desporto, geralmente, assume a ideia de “*fair play*”. Nesta situação, o jogo conflitual, tal como referia Hesíodo através da sua deusa dual Éris, decorre sob o signo da “boa Éris”, assumindo um carácter positivo, promotor de desenvolvimento e de progresso.⁴⁹

Johan Huizinga (1872-1945)⁵⁰ diz-nos que na história da humanidade, enquanto função cultural, o combate sempre pressupõe a existência de regras limitativas de controlo da “violência aberta”, exigindo, pelo menos em certa medida, o reconhecimento da sua qualidade no desenvolvimento do próprio jogo”.⁵¹ Quando Huizinga afirma que “o jogo é mais velho do que a cultura”, para além de lhe estar a atribuir uma dimensão biológica que o liga à própria competição pela sobrevivência inscrita no código genético de cada ser humano, está, também, a atribuir-lhe uma dimensão cultural que o enquadra nas mais diversas atividades humanas. Em consequência, se o jogo for deixado ao sabor dos ditames do determinismo biológico, rapidamente descamba nos excessos consubstanciados na violência da luta pela sobrevivência, a que Nietzsche designou

⁴⁹ Cf. Hesíodo (2005). *Teogonia. Trabalhos e Dias*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

⁵⁰ Cf. Huizinga, Johan (2003). *Homo Ludens – Um Estudo Sobre o Elemento Lúdico da Cultura*. Lisboa: Edições 70, p. 111.

⁵¹ Cf. Huizinga, Johan (2003). *Homo Ludens – Um Estudo Sobre o Elemento Lúdico da Cultura*. Lisboa: Edições 70, p. 111.

de pré-homérica,⁵² na defesa da honra e da glória de um qualquer desígnio nacional, apanágio dos modelos de características fascistas de desenvolvimento do desporto processados por muitos países de regimes políticos considerados democráticos.⁵³

O desporto, como qualquer atividade humana em que o confronto de vontades assume uma categoria essencial no quadro das relações sociais e societais, encontra as suas raízes lúdico-agonísticas na circunstância estratégica da organização sociobiológica da própria vida. Ortega y Gasset na “Origem Desportiva do Estado”⁵⁴ descreve o grupo de jovens que, na luta pela mulher alheia em busca da não consanguinidade, organizados no “clube desportivo”, acabou por construir os alicerces do Estado moderno. Desmond Morris, n’ “A Tribo do Futebol”,⁵⁵ argumenta que as raízes do futebol mergulham fundo nas origens mais remotas da humanidade, ao tempo em que os nossos antepassados viviam como caçadores de animais selvagens. Através da luta pela caça, tornaram-se gradualmente mais atléticos e, ao mesmo tempo, mais inteligentes, pela necessidade de coordenação do trabalho em equipa que o instinto de sobrevivência lhes exigia. Em consequência, através de uma liderança deliberada, concebiam estratégias, planeavam táticas, organizavam o ataque e a defesa, montavam armadilhas, corriam riscos e, deste modo,

⁵² Referimo-nos à violência selvagem cantada por Homero quando Aquiles, na loucura de uma vingança descontrolada, maltratou o cadáver de Heitor arrastando-o à volta das muralhas da cidade de Troia, após tê-lo vencido num combate de morte. Cf. Nietzsche, Friedrich (2003). *A Competição em Homero*. Cf. A Competição em Nietzsche, Introdução, tradução e notas de Rafael Gomes Filipe. Lisboa: Veja, coleção Passagens, p.48.

⁵³ A este respeito, é com grande preocupação que vemos o documento *Valorizar e Afirmar Socialmente o Desporto – Um Desígnio Nacional* produzido pelo Comité Olímpico de Portugal (2015). Seria bom que fossem ouvidas as palavras de Martin Heidegger quando, na *Introdução à Metafísica*, trabalho produzido em 1934/1935, considerava desmoralizante que um boxeur fosse tido como um grande ídolo da nação e não um artista ou, porque não, um filósofo. Depois, o resultado foi o que se conhece.

⁵⁴ Cf. Gasset, Ortega y (1987). *A Origem Desportiva do Estado*. Lisboa: Direcção-Geral dos Desportos.

⁵⁵ Cf. Morris, Desmond (1981). *A Tribo do Futebol*. Lisboa: Europa América.

preservavam a vida e ludibriavam a morte certa.⁵⁶ Era o jogo da luta pela sobrevivência que, intuitivamente, determinava as estratégias que podiam garantir a preservação da vida. Edward Osborne Wilson em 1975 ao cunhar o termo “sociobiologia”, no livro “Sociobiology: The New Synthesis”, desencadeou uma das maiores controvérsias científicas do século xx ao defender que o comportamento animal (e por extensão, o humano) da agressividade expressa na violência ao altruísmo, passando pelo sexo, a religião e a esperança, pode ser estudado a partir de uma abordagem evolutiva na medida em que têm uma componente genética fundamental. O código genético que determina as necessidades de ordem biológica dos indivíduos é fundamental para a sua organização coletiva e social. Wilson, na interface entre as ciências naturais e as humanidades, atreveu-se a afirmar, aliás como Nietzsche já o havia feito, que o homem, na sua essência, é natureza e é esta natureza que o leva a lutar pela sobrevivência e para além do bem e do mal.

Se olharmos para o desporto enquanto jogo institucionalizado, facilmente podemos perceber que é portador de uma herança de experiências acumuladas, estilizadas, esquematizadas em condutas e comportamentos muitas vezes instintivos, por vezes de significado obscuro, motivadores de um comportamento partilhado num inconsciente cultural coletivo que se expressa na competição em geral e, de forma particular, em cada modalidade desportiva. Do ponto de vista ontológico, o desporto, que é cultura, decorre do jogo da estratégia que encontra a sua raiz biológica precisamente no domínio da luta pela sobrevivência que está contida no jogo da vida. O problema é que o homem, na sua humanidade, em matéria de agressividade, é portador de uma criatividade sem limites que, em determinadas circunstâncias pode desencadear as mais sofisticadas

⁵⁶ Tratámos esta questão no livro *Agôn Gestão do Desporto – O Jogo de Zeus* (2007). Porto: Porto Editora.

formas de violência que são determinadas pela cultura. Esta, tanto pode controlar os instintos num sentido positivo, como torná-los completamente inúteis, ou ainda pervertê-los ao ponto de os tornar perigosos. Assim, a competição que está em cada ser humano tem de ser educada e controlada, através de um quadro cultural onde os “memes”, termo cunhado em 1976 por Richard Dawkins no seu livro “O Gene Egoísta”,⁵⁷ lutam pela sua afirmação social e caracterizam a cultura dominante. O “meme” é para a cultura aquilo que o gene é para a biologia, isto é, a sua unidade mínima. É considerado como uma unidade de informação que se multiplica de cérebro em cérebro, ou entre locais onde a informação é armazenada (como livros) e outros locais de armazenamento ou cérebros. É uma unidade de evolução cultural, tais como ideias ou partes de ideias, línguas, sons, desenhos, capacidades, valores estéticos e morais, ou qualquer outra coisa que possa ser aprendida facilmente e transmitida enquanto unidade autónoma. Os genes exercem uma “influência estatística” no comportamento humano, no entanto, segundo Dawkins, é perfeitamente possível que esta influência seja modificada pelos memes enquanto replicadores sociais que deixam uma “janela de livre arbítrio”, ao determinismo biológico dos genes. Se a estratégia se consuma no jogo da luta, também se pode consumir na arte do jogo de não lutar. A luta desencadeada pelo conflito entre diversas entidades é geradora de estímulos que desencadeiam um conjunto organizado de tendências agonísticas e antagonísticas que têm efeitos estruturadores na própria organização social. Assim sendo, existe uma agressividade própria dos animais (incluindo o homem), que tem uma origem longínqua determinada por genes e memes, como se percebe dos relatos da investigadora Jane Goodall (1996) ao descrever a vida dos chimpanzés que, tal como o homem, são capazes de organizar a agressividade com um sentido de jogo

⁵⁷ Cf. Dawkins, Richard (2003). *O Gene Egoísta*. Lisboa, Gradiva.

estratégico com o objetivo de exercer violência sobre o grupo contrário. Depois, acaba por ser uma violência que, a partir da pulsão primitiva da agressividade, ganha significado cultural. Para Jane Goodall, os chimpanzés são espertos ao ponto de serem hábeis construtores e utilizadores de ferramentas. São capazes de sentir felicidade, bem como dor e cólera. Organizam-se de acordo com uma estrutura de relações de grande complexidade, com patriarcas, matriarcas, politiquices e guerras tribais. Contudo, os chimpanzés, tal como os humanos, têm um lado negro na sua natureza. A esse propósito, a investigadora relata uma guerra violentíssima que designou por “guerra dos quatro anos” e que envolveu chimpanzés de quatro comunidades diferentes. Nos combates travados, a estratégia assumia um nível elevado de sofisticação, já que existiam estratagemas, truques, ciladas e até alianças estratégicas.⁵⁸ Como refere Bouthoul (1966), a guerra é, sobretudo, a luta sanguinolenta entre grupos de indivíduos da mesma espécie que tem um estado precursor quando surge um elevado sentido de domínio que coloca diferentes grupos a lutar entre si em defesa do seu território. A partir da ideia de Konrad Lorenz (1903-1989) no livro “A Agressão, uma História Natural do Mal” (1966) diremos que, numa perspetiva antropológica, na sua essência, quando se equaciona a questão do desporto e o seu sentido estratégico, trata-se de transformar uma agressividade inata e impulsiva que se expressa pela violência da

⁵⁸ O sentido estratégico está relacionado com o próprio sentido da preservação da vida. Richard Dawkins, com *O Gene Egoísta* publicado em 1989, refere que a luta pela sobrevivência, mesmo com o oportunismo de um certo sentido estratégico, pode ser verificada nas mais diversas espécies animais. Ele conta-nos que os biólogos observaram que os pinguins imperadores da Antártida têm sido vistos em grande número nas escarpas à borda de água hesitando antes de mergulharem devido ao perigo de poderem ser devorados pelas focas. Basta que um único pinguim mergulhe para que a presença das focas seja detetada. Na luta pela sobrevivência, como nenhum dos pinguins quer ser o primeiro a mergulhar, alguns deles, num ritual de morte e de vida, chegam a empurrar os companheiros para que sirvam de cobaia a fim dos outros se poderem salvar.

guerra numa agressividade instrumental e utilitária na competição desportiva. Esta mudança de paradigma, de uma situação caracterizada por uma agressividade impulsiva, para uma agressividade instrumental codificada, não anula de forma alguma o conceito de estratégia, nem determina que ele passe a ser utilizado simplesmente em sentido figurado. Significa, tão só que, em muitas circunstâncias, o desporto se transformou numa forma dramática de guerra, isto é, num eufemismo que, tanto do ponto de vista interno, quanto externo, é de fundamental importância para a sobrevivência dos clubes e o êxito económico e social dos países. A este respeito, Heraclito tinha razão quando, há mais de dois mil e quinhentos anos, afirmou que a “a guerra é a mãe de todas as coisas”. Portanto, em linha com Max Scheler (1874-1928) e o “Génio da Guerra”, diremos que o desporto enquanto luta, desafio, jogo de superação e confronto de vontades inebria, tal como o coronel Kilgore em plena guerra do Vietname demonstrava ao dizer que adorava o cheiro do napalm pela manhã porque lhe fazia lembrar o cheiro da vitória,⁵⁹ ou o zulo Tshaka, conhecido como o Napoleão africano, quando mandava empalar os seus inimigos, ou o estado de espírito descrito pelo piloto de um B1 americano quando, em 2001, ao bombardear o Afeganistão numa inconsciência protofascista a toda a prova, dizia sentir-se como “um jogador de futebol no dia do Superbowl”.⁶⁰ É necessário compreender que, tal como a guerra enquanto jogo que é, assim também o desporto, quando numa visão protofascista do seu desenvolvimento, é transformado num “desígnio nacional”, sendo também ele gerador de depressão, sofrimento, terror e morte. Bem demonstrativo disso

⁵⁹ A filmografia norte-americana registou para a posteridade o diálogo do Tenente-Coronel Bill Kilgore (Robert Duvall) com o GM3 Lance B. Johnson (Sam Bottoms) no filme *Apocalypse Now*. Este é bem o exemplo demonstrativo que, em algumas circunstâncias, o homem ainda está bem longe de ultrapassar o ambiente pré-homérico de violência, terror e morte a que Nietzsche se referia. Dizia Kilgore: Adoro o cheiro de napalm pela manhã. (...) Cheira a vitória.

⁶⁰ Cf. TVI, 2001-10-08.

é o facto de os atletas serem simplesmente obrigados a colocar o corpo ao serviço da pátria, como defendeu Alfredo Stroessner (1912-2006),⁶¹ o que significa que, numa estratégia de Estado, como resultou das políticas desportivas desenvolvidas na RDA, são transformados em “carne para canhão”.⁶²

A guerra não é a violência gratuita dos povos selvagens, quer provocada por motivos de sobrevivência, quer por motivos religiosos, quer simplesmente por mera crueldade. A guerra não são expedições predatórias, assassinios, caça ao homem e outros procedimentos de mera malvadez. Este tipo de violência dificilmente pode ser dignificada sob o título de “ato de guerra” e, menos ainda, de qualquer prática que anteceda o desporto. Porque, “a ideia de guerra só é válida quando é solenemente proclamada uma condição especial de hostilidade generalizada, reconhecida como diferente de querelas individuais ou de lutas entre famílias”.⁶³ Na guerra, tanto a ocidente como a oriente, as virtudes do vencedor estão precisamente na moderação. O ritual do combate e a organização dos acampamentos sugerem uma relação muito estreita entre a guerra, as justas, os torneios e o jogo. Dizia Huizinga que a ideia de guerra implicava um nobre jogo de estratégia que se expressava na troca de cortesias entre os inimigos e no respeito pelos vencidos. Em conformidade,

⁶¹ Militar, político e ditador paraguaio. Foi Presidente da República do Paraguai durante 35 anos, de agosto de 1954 a fevereiro de 1989.

⁶² Em Pequim (2008), a competição foi feroz. Os chineses queriam bater os americanos. Era um ponto de honra. No interior dos equipamentos dos atletas da Republica Popular da China podia ler-se uma frase transcrita do hino nacional: “Levantem-se e marchem”. (Cf. <http://www.sportmarketing.com.br/search?q=terracotta>)

Em Portugal, o caso do canoísta Fernando Pimenta ficou para a história do desporto nacional quando o Presidente da Federação resolveu afirmar: “A camisola de Portugal deve usar-se por dever”. (Cf. *O Jogo*, 2013/07/31, p. 34). Ora bem, esta frase, em última análise, transforma o desporto num instrumento do profascismo que, infelizmente, em múltiplas circunstâncias, tomou conta de muitas organizações desportivas e políticas públicas de muitos países.

⁶³ Cf. Huizinga, Johan (2003). *Homo Ludens – Um Estudo Sobre o Elemento Lúdico da Cultura*. Lisboa: Edições 70, p.117.

os senhores da guerra saudavam-se e trocavam promessas de mútua estima, aliás, como hoje vemos acontecer entre os treinadores de futebol e os capitães de equipa. Porque, como refere Caillois (1990), “nas épocas da guerra apelidada de ‘cortês’ até a estratégia era convencionada”.⁶⁴ Todavia, a partir de um determinado momento, com a escalada das hostilidades, as regras da rivalidade cortês são esquecidas e começam mesmo a ser desprezadas, pelo que passam a ser meras convenções incômodas e, sobretudo hipócritas. E as operações militares na escalada da violência fazem com que a guerra entre numa situação de confronto pré-homérico de violência, destruição e morte gratuitos. Os jogos, na sua génese, decorrem da satisfação de poderosos instintos de sobrevivência que, em nome do desenvolvimento civilizacional, devem ser balizados através de convenções. Entregues à satisfação livre dos instintos só podem, evidentemente, conduzir a consequências funestas. E Caillois argumenta que, a partir do momento em que se lhes “concedem uma satisfação limitada e formal, estão precisamente a educá-los, a fertilizá-los e a vacinar a alma contra a sua virulência. Ao mesmo tempo, tornam-nos adequados a uma contribuição útil para o enriquecimento e a fixação dos estilos das culturas”⁶⁵.

O homem, pelas mais diversas razões de ordem biológica, tem necessidade de expressar a violência que está dentro de si, a fim de se sentir realizado. Depois, o livre arbítrio e a dinâmica social permitem que o faça pelas boas ou más razões. Como refere António Damásio (2000), muito embora o comportamento do homem seja biologicamente determinado, não é por isso que, mesmo assim, ele não é suficientemente independente dos próprios genes de maneira a poder-se “rebelar contra eles”. Através dos memes que se expressam através do altruísmo. Nesta perspetiva, abre-se a questão do

⁶⁴ Caillois, Roger (1990). *Os Jogos e os Homens*. Lisboa: Cotovia, p. 15.

⁶⁵ Caillois, Roger (1990). *Os Jogos e os Homens*. Lisboa: Cotovia, p. 76.

livre arbítrio que, se em termos individuais, possibilita ao homem ultrapassar ditames do seu próprio código genético, em termos sociais e coletivos, possibilita a idealização de políticas públicas que, sustentadas numa visão cultural do desporto, o colocam ao serviço da humanidade. A consciência moral de Damásio ou o altruísmo de Wilson permitem imaginar como a consciência moral orientou a evolução da condição humana através da procura de um equilíbrio interno entre as forças que do ponto de vista ontológico despertam os mais variados sentimentos e desejos dos indivíduos. Na realidade, a evolução biológica do homem jamais teria sido possível sem o equilíbrio estratégico dos valores morais, consubstanciados na religião, na organização social, na família, na política, nas ciências, nas tecnologias, nas artes e na cultura que, para além do biológico, conferiram um sentido humano ao progresso civilizacional. O desporto, enquanto jogo que é, representa o fio condutor da explicação ontológica que hoje se expressa numa competição à escala do planeta que vai dos campeonatos nacionais, aos internacionais e aos Jogos Olímpicos. Numa visão estratégica do desenvolvimento, não existe desporto sem ética e sem valores morais que orientem a prática desportiva e as políticas públicas que, para além da luta pela sobrevivência e no confronto de vontades que desencadeiam a guerra, deve encontrar a sua estratégia de desenvolvimento na consciência moral centrada no altruísmo.

Contradições lógicas

De uma maneira geral, a estratégia joga com conflitos lógicos insolúveis sob o ponto de vista da racionalidade, na medida em que o fator sorte assume uma importância predominante. São as designadas “contradições lógicas”, uma expressão cunhada por Clawsewitz que, no fundo, significa que o estratega está sempre

numa situação dilemática na medida em que o jogo estratégico nunca trata as questões com que está confrontado numa lógica “certo ou errado”. Quando dois conceitos formam uma “contradição lógica” significa que, embora mutuamente exclusivos, eles são, simultaneamente, complementares. Cada um deles está implícito no outro pelo que complementa o outro. Ao serem simultaneamente exclusivos e complementares, porque cada um deles está subentendido no outro, são as circunstâncias a determinar a justeza de cada decisão. Assim, a solução das “contradições lógicas”, tendo em consideração o contexto e a mudança constante dos elementos que o caracterizam, exige a articulação coerente de dois domínios opostos que, na sua operacionalidade, se complementam. Nestes termos, o estratega tem de ser capaz de lidar com conflitos filosóficos, aparentemente insolúveis, sem se deixar envolver numa inércia entorpecente determinada pela incapacidade de decidir. Vamos, de seguida, considerar as principais contradições lógicas que, no contexto desportivo, se colocam ao decisor.

Razão vs Emoção

A conduta estratégica deve ser controlada a fim de, num padrão de domínio emocional, no quadro de uma “ética do conflito”, atingir os objetivos desejados. Isso porque, embora a competição desportiva seja um ato físico coordenado pela razão, a sua direção decorre de um processo emocional que não deve fugir do controlo do estratega. Em consequência, quantas mais energias forem inutilmente desperdiçadas, mais aumentará a probabilidade de o resultado do jogo poder ser desfavorável. Pelo contrário, quanto mais racional puder ser a estratégia nos seus aspetos físicos (na conceção de jogo), menos custos emocionais exigirá, pelo que mais fácil será organizar a vitória. Entre a razão e a emoção, o estratega deve considerar

que existe uma correlação positiva entre a brutalidade e o rancor. Na sua racionalidade, quanto mais brutal for o confronto, quer direto, quer indireto, mais rancorosa será a resposta pelo que mais dura será a resistência. Quanto mais se exigir do adversário, mais ele será colocado numa situação de desespero que, na racionalidade da questão, o levará a lutar com redobradas forças. A filosofia oriental recomenda que se coloquem os adversários numa situação em que encontrem uma saída, isto é, uma desculpa para desistirem de lutar, e a própria equipa numa situação em que terá de lutar até ao limite em defesa da própria honra. A “construção do inimigo” tanto pode resultar em prejuízo como em benefício. O estratega não deve desencadear uma espiral de demonstração emocional de força a menos que essa demonstração seja devidamente controlada pela razão. Sendo a estratégia razão, ela também é emoção na medida em que a emoção é um mecanismo da razão. Da relação entre razão e emoção surge a capacidade intuitiva do estratega, que se traduz na habilidade para conjugar a emoção (capacidade de analisar a diversidade do contexto) com a razão (nível e padrão de conhecimentos). A capacidade de, em tempo real, articular o pensamento com a ação.

Deliberada vs Emergente

A estratégia deliberada, ao tratar de questões do domínio do futuro, só pode ser estipulada com base em conjeturas que configuram o planeamento. A estratégia emergente surge ao longo do percurso da implementação da estratégia deliberada, a fim de introduzir as necessárias correções nos desvios provocados pelos atritos. As decisões não são executadas de uma forma premeditada mas antes espontânea, respondendo à situação concreta do momento. Trata-se de improviso, mas não de irracionalidade, de um jogo de

possibilidades e de probabilidades que se desenvolve ao longo de uma linha de ações deliberadas, em que se realizam as ações emergentes necessárias à correção do rumo da estratégia deliberada. É neste sentido que, parafraseando Clausewitz, se entende que a estratégia terá de ser validada no terreno de jogo onde os erros se pagam com a derrota.

Criatividade vs Norma

A estratégia, na sua complexidade entre a norma e a criatividade, não é comparável a um jogo de xadrez que se joga com peças de valor definido. Na estratégia, cada peça tem um valor em constante mutação. Não chega ter múltiplos exemplos de situações estratégicas que podem servir de inspiração, nem uma criatividade absoluta sem quaisquer relações com a realidade histórica. Não chega ter um pensamento completamente livre e criativo que, em regime de emergência, flui ao sabor da turbulência provocada pelas circunstâncias que surge do atrito que desorganiza os acontecimentos. Mas também não chega ter um manual de procedimentos que dita minuciosamente as medidas a tomar em cada acontecimento. Na dialética entre a criatividade e a norma, é de fundamental importância não permitir que a criatividade se transforme em anarquia e a norma numa “prisão psíquica”.⁶⁶ Muitos planos estratégicos acabam por falhar devido ao excesso de análise que cria paralisia e uma enorme distância entre o pensamento e a ação. Entre a ordem da norma e a desordem da criatividade, a competência do estratega está na capacidade de articular o pensamento com a ação. A manobra estratégica pode ser organizada tendo em atenção: *i)* Estratégia mecânica, que opta pela jogada racional mais

⁶⁶ Sobre o conceito de “prisão psíquica”, conferir: Morgan, Gareth (1986). *Images of Organizations*. London, Sage.

lógica relativamente às forças disponíveis; *ii*) Estratégia de combinações, que opta pela jogada menos esperada pelo adversário.

Nesta conformidade, a estratégia deve primar por ser “contra aleatória”, porque o objetivo não é evitar os golpes do adversário, mas privá-lo da liberdade de decisão.

Entre a criatividade e a norma, a noção de fricção/atrito corresponde à diferença entre a teoria e a prática. Entre aquilo que está descrito nos livros e aquilo que, depois, realmente acontece na prática. O atrito ou fricção é composto pelos imponderáveis que escapam a qualquer previsão e controlo, pelo que representa um número indeterminado de variáveis aleatórias que devem ser consideradas em termos de emergência. Na realidade, o estratega não pode garantir a relação causa/efeito que determina a “cientificidade” de uma operação mecânica que se idealiza. A natureza do jogo, devido ao atrito, torna impossível tal pretensão. O atrito domina o jogo. Portanto, o atrito é tudo aquilo que escapa à previsão e ao controlo do estratega: são as condições atmosféricas, as doenças, os acidentes, os mal-entendidos e os erros de avaliação, em suma o azar devido aos mais diversos circunstancialismos que comprometem o andamento do plano deliberado. A contradição lógica determina que se a estratégia emergente deve decorrer da deliberada, a estratégia deliberada necessita da emergente a fim de manter o rumo dos acontecimentos.

A fricção/atrito é representada por tudo aquilo que torna difícil, aquilo que aparentemente até parecia fácil. Resiste a qualquer ação previsional, pelo que acaba por consumir muita energia quando se trata da sua resolução. A fim de limitar os estragos causados pelo atrito, o estratega tem de idealizar e colocar em ação um conjunto de sensores que, em cada momento, o informam do estado da situação a fim de diminuir as ambiguidades da competição e atuar em regime emergente de adaptação à realidade. Tudo é muito simples, mas mesmo as coisas mais simples são muito difíceis. As dificuldades

acumulam-se e conduzem à impossibilidade de compreender o que se passa a alguém que nunca esteve no banco.

Nesta conformidade, o estratega, para além das normas e dos constrangimentos, necessita de liberdade de ação. A estratégia global, cuja missão se consubstancia na interação de cada uma das suas partes numa perspetiva de ação integrada da política, da economia, da diplomacia, da geografia, da demografia, da história e outras, necessita, acima de tudo, de liberdade de ação. A estratégia tem como um dos objetivos fundamentais conquistar e preservar a liberdade de ação a fim de fazer capitular o adversário. A luta pela liberdade visa: *i)* A própria segurança; *ii)* A capitulação psicológica do adversário; *iii)* A privação do adversário da sua liberdade através da surpresa da iniciativa. Ou seja, trata-se do “círculo virtuoso da estratégia”, isto é, assumir a iniciativa, que é o fator essencial que permite a manobra; fazer capitular o adversário a fim de se ganhar liberdade de ação; assegurar a continuidade da capacidade de iniciativa.

Por muito forte que o adversário possa ser, a luta de vontades entre os opositores visa conseguir o objetivo mais importante da estratégia que é a liberdade de ação. Assim sendo, a liberdade de ação permite: *i)* Escolher o ponto decisivo que se pretende atingir em função das vulnerabilidades do adversário; *ii)* Determinar a manobra com que, em função das nossas capacidades, se pretende atingir o ponto decisivo do adversário.

Mas sendo a estratégia um ato de criatividade, inovação e de surpresa, contudo, ela está condicionada pelas possibilidades de ordem tática. Porque o raciocínio tático está limitado na sua liberdade, assentando, quase exclusivamente, no método que visa a aplicação racional dos meios para se atingir um objetivo determinado.

Assim sendo, tanto no domínio estratégico quanto no domínio tático, as receitas são falaciosas na medida em que a estratégia adotada será sempre determinada pelos ditames da própria conjuntura

tática. A estratégia que se revela ajustada a uma dada situação pode não ser adequada a uma outra. Por outro lado, a capacidade de articular o pensamento estratégico de concepção com a ação tática mobilizadora dos resultados também limita a criatividade da estratégia, uma vez que se trata de atingir um ponto vulnerável do adversário tendo em atenção uma boa economia de meios que serão sempre escassos.

Direta vs Indireta

Para alguns, o expoente máximo da estratégia é o confronto direto na medida em que, quando as oposições deixam de estar presentes, não há mais nada a considerar. Esta perspectiva implica a concentração de forças a fim de, através da violência, resolver as questões da disputa. Contudo, na sua arte, a estratégia não se esgota no confronto direto, podendo também ser indireta, pelo que o estratega é posto perante uma contradição lógica constituída pela relação entre estratégia direta e indireta, na medida em que se a estratégia direta não dispensa ações indiretas, a estratégia indireta não dispensa ações diretas.

A estratégia direta fundamenta-se na escolha da ação ou da dissuasão, através do emprego ou mera exibição de forças consideradas como o meio principal do confronto. A estratégia indireta impõe-se quando não se tem a certeza de ser suficientemente forte para bater o oponente pelo confronto direto. Se a estratégia direta consiste em afrontar o adversário diretamente procurando desencadear as forças mais poderosas sobre os pontos em que ele se revela mais fraco, já a estratégia indireta, implica não “pegar o touro pelos cornos”, o que significa não confrontar o adversário com uma ação de força direta, mas antes procurar inquietar, surpreender, desequilibrar, através de medidas imprevistas e processos improváveis.

A arte da estratégia indireta está em combater o menor tempo possível, sofrer poucas baixas e utilizar poucos recursos. Trata-se de ganhar pela inteligência dos estratagemas utilizados, a fim de evitar o confronto direto que, em termos potenciais, está sempre presente. A forma suprema da estratégia indireta é a ausência de combate direto, corpo a corpo. Um estratega hábil, ao submeter diretamente um adversário deve fazê-lo de uma maneira indireta. Assim sendo, no jogo estratégico, os dois modos diretos e indiretos estão misturados em proporções variáveis em função da intuição e da criatividade, a fim de no confronto com a ação se obterem os efeitos desejados. Na dinâmica entre estratégia direta e indireta, de acordo com André Beaufre, podem ser equacionados cinco possíveis cenários:

- Estratégia direta: *1º Cenário* – Utilização de meios poderosos e objetivos modestos, o que recomenda ameaça direta; *2º Cenário* – Utilização de meios importantes e objetivos múltiplos o que recomenda a procura da vitória através do conflito violento e de curta duração.
- Estratégia Indireta: *3º Cenário* – Utilização de meios insuficientes e objetivos modestos o que recomenda pressão indireta; *4º Cenário* – Utilização de meios insuficientes e objetivos importantes o que recomenda uma estratégia de conflito de longa duração a fim de ‘amolecer’ o adversário.
- Estratégia direta/indireta: *5º Cenário* – Utilização de meios limitados e objetivos importantes o que recomenda, conforme necessário, a combinação de ações sucessivas de ameaças diretas e de pressão indireta com ações de forças limitadas.

É neste sentido que entendemos que a competição desportiva consubstancia um espaço de reflexão e aplicação estratégica que tanto pode empregar meios diretos quanto meios indiretos.

Ataque vs Defesa

Não existe um método infalível de ataque para todas as estratégias de defesa, nem um método seguro de defesa para todas as estratégias de ataque. Os conceitos de ataque e de defesa formam uma contradição lógica na medida em que todo o meio de defesa leva a um meio de ataque, tal como todo o meio de ataque leva a um meio de defesa. Quer dizer, o ataque está contido na defesa tal como a defesa está contida no ataque. Assim sendo, como nenhum jogo defensivo se compõe apenas de elementos de defesa, também nenhum jogo ofensivo se pode, exclusivamente, reduzir ao ataque. Todo o jogo de ataque deve considerar o jogo de defesa, tal como todo o jogo de defesa, ainda que modestamente, deve considerar os meios de ataque.

Na decisão de ataque devem ser equacionadas as vantagens e os inconvenientes de atacar um adversário bem estruturado no terreno porque, toda a ação de ataque, invariavelmente, acaba por condicionar a ação defensiva e, eventualmente, permitir ao adversário que desencadeie, de surpresa, uma manobra de reação consubstanciada no contra-ataque. Assim sendo, no delinear da estratégia deve-se considerar que: *i)* A coordenação entre ataque e defesa é uma fonte de conflitos; *ii)* A defesa deve estar sempre assegurada; *iii)* Quanto mais fraca for a moral de quem defende, mais audaz deve ser o ataque; *iv)* O ataque deve coincidir com a retirada do adversário; *v)* A escolha do flanco a atacar é determinada pela posição e direção das linhas de retirada ou defensiva do adversário.

Na defesa, Sun Tzu recomenda que se coloquem os soldados numa situação sem saída. Porque sem saída: *i)* Aguentarão firmes; *ii)* Lutarão sem medo e preferirão morrer a fugir. Ou seja, na transposição para o desporto, qualquer treinador, numa situação de desespero “lutará até à morte”. Pelo que, nenhum treinador deve

colocar o adversário numa situação desesperada. Deve, antes, procurar fazer com que a derrota lhe pareça a consequência lógica do estado em que se encontra.

Na dinâmica entre o ataque e a defesa, é de fundamental importância considerar o contra-ataque. Porque, se só o ataque permite a vitória, a defesa com a arma do contra-ataque é a forma mais favorável de ganhar o jogo. Porque, enquanto a defesa escolhe os terrenos, os momentos e as condições de luta mais favoráveis, já o esforço ofensivo consome energia que o pode conduzir ao esgotamento e à vulnerabilidade de um contra-ataque. Por isso, a superioridade da defesa relativamente ao ataque acontece precisamente pela possibilidade de o treinador que defende engendrar uma defesa em que, pela surpresa, procura desgastar o adversário até à possibilidade do contra-ataque.

Se a cautela é a mais-valia da defesa, a audácia e a confiança são os símbolos daquele que ataca. Contudo, deve-se considerar que qualquer das qualidades está presente na situação oposta. Se o audaz deve ser cauteloso, o cauteloso deve demonstrar alguma audácia capaz de colocar o adversário numa situação de respeito. Assim, não existe um método infalível de ataque para todo o meio de defesa, na medida em que quem defende tem a vantagem de determinar o dispositivo no terreno e quem ataca tem a vantagem de poder provocar a surpresa. Se a surpresa também pode ser um meio de defesa, o posicionamento no terreno do dispositivo de ataque também pode surpreender aquele que defende. Na medida em que nenhum estratega vai atacar onde o adversário é mais forte. Assim sendo, o estratega deve procurar as contradições entre a defesa e o ataque a fim de tirar proveito delas.

A defesa é caracterizada por conter dois momentos: *i)* A espera; *ii)* As ações que devem ser combinadas numa dinâmica comum. A espera da ação de ataque é a característica que melhor distingue a ação defensiva e a sua melhor vantagem. Todavia, a defesa absoluta

contradiz completamente o conceito de jogo. Consequentemente, a defesa é relativa, na medida em que deve integrar elementos de ataque. Uma equipa ao devolver os golpes do adversário, sem deixar de estar a defender, deve estar, simultaneamente, a atacar. Porque todo um meio de defesa deve conduzir a uma perspetiva de ataque.

O contra-ataque é a melhor arma da defesa. Quem não perceber a vantagem do contra-ataque na defesa, jamais compreenderá a vantagem de jogar à defesa. Por paradoxal que possa parecer, quem defende deve fazê-lo na perspetiva de ganhar vantagem competitiva. Só assim a defesa cumpre o seu papel. Quem defende deve replicar o golpe, se não quiser ficar sujeito à derrota certa. A transição para o contra-ataque deve ser considerada uma tendência natural da defesa. Quando tal acontece é o momento mais brilhante da defesa. Em conclusão, diremos que, tanto para a estratégia quanto para a tática, quem defende tem a vantagem do terreno, enquanto quem ataca tem a vantagem da surpresa. Trata-se de encontrar a justa medida da iniciativa que, tendo em atenção a ação do adversário, numa estratégia de economia de forças, não se exceda em esforços para além do estritamente necessário, procurando manter um equilíbrio de jogo que poderá ser mais favorável a quem está na disputa numa perspetiva defensiva.

Estratégia vs Tática

Tradicionalmente, a estratégia operava com constantes e a tática com variáveis. Hoje, devido à velocidade dos acontecimentos, bem como à volatilidade, ambiguidade, complexidade e incerteza dos ambientes, as escolhas da estratégia são variáveis e conjunturais. O que justifica a pluralidade de modelos que se opõem à ortodoxia das teorias tradicionais que consideram a estratégia como uma simples metodologia que se desenvolve em função dos objetivos e dos

meios disponíveis: Desse modo: *i)* é mais importante ser capaz de prever do que juntar forças de valor incerto; *ii)* é mais importante a certeza da força psicológica da própria equipa do que as eventuais fraquezas do adversário.

As previsões ou aproximações são muito mais possíveis na estratégia do que na tática, porque o fator mais imponderável a considerar é a vontade humana que se manifesta pela sua capacidade de resistência, impossível de determinar quando se está no domínio da tática. Neste sentido, o pensamento tático só adquire verdadeiramente valor no quadro de uma boa estratégia psicológica. Trata-se de resolver, através da previsão, as eventuais contradições da “linha político-estratégica global”.

Na estratégia, tudo se move com maior lentidão e existem muitas oportunidades para os receios, as objeções, as consultas, os retrocessos. Muito embora na estratégia, devidos aos meios técnicos e científicos, o estratega não veja tudo com os próprios olhos. Em conformidade, tem de prever o que reduz o próprio nível de convicção. Em consequência, muitos treinadores atolam-se em receios injustificados quando já deveriam estar a entrar em ação porque, na estratégia, o sucesso decorre da preparação com que se organizou a vitória. Pelo seu lado, na tática, os fatores de sucesso são: vantagem no terreno; surpresa através de ataques inesperados; emprego de vantagem numérica; diversificação das frentes de ataque; utilização de forças morais; e eficácia da logística.

Na tática, o êxito de um ataque de surpresa dificilmente pode ser ampliado para alcançar uma grande vitória. O objetivo será sempre fazer replicar um ataque tático de surpresa a fim de o projetar na dimensão estratégica do planeamento. Porque é função da estratégia utilizar o sucesso dos resultados táticos amplificando-lhes as suas consequências. A tática, na sua relação dinâmica com a estratégica, deve sempre considerar o momento seguinte. Isto significa que não deve arriscar tudo na eventualidade de um sucesso à primeira tentativa. Assim sendo,

a arte do treinador está em, através da decisão estratégica (por exemplo, decidir quem joga) e da manobra tática (por exemplo, dizer como deve jogar), articular a operação tática com a dimensão estratégica do jogo.

Uma decisão de ordem estratégica respeitante ao lugar, tempo e condições do confronto, exige mais convicção do que uma decisão de ordem tática sobre a disposição e movimentos das forças durante o confronto do jogo. Contudo, ele avança ousadamente porque parte do princípio de que a sua ideia estratégica se vai traduzir no êxito resultante das operações táticas. Porque se a estratégia é antes do jogo, a tática é durante o jogo. Se a estratégia diz respeito a onde combater o adversário, a tática diz respeito à maneira como o fazer. Tanto a estratégia como a tática são necessárias para organizar a vitória mas, nos seus objetivos e métodos são distintas. Jamais podem ser compartimentadas na medida em que não só se interpenetram como, por vezes, se chegam a fundir. A interpenetração da estratégia e da tática assume a sua plenitude naquilo a que os alemães designam por “estratégia operativa” que se situa na interface entre a conceção e a execução. Para além de uma estratégia de conceção, cada atividade, entre elas o desporto, tem uma “estratégia operativa” na medida em que são os imperativos tecnológicos e as circunstâncias do terreno a determinar a melhor conceção estratégica para o mais eficiente e eficaz desenvolvimento tático.

Não há vitória na estratégia. O sucesso estratégico é, tão só, a preparação da vitória tática. Se a estratégia é principalmente eficiência, a tática é sobretudo eficácia. Quer dizer que, enquanto a estratégia deve preparar o jogo, a tática deve conseguir o resultado.

Conclusão

O conceito de estratégia, tendo em atenção os conhecimentos adquiridos ao longo da história da humanidade, decorre de um vasto

conjunto de experiências vividas por militares e civis em ambientes agónicos onde, através da força das armas e da astúcia, quer direta, quer indiretamente, se confrontaram vontades. De T'ai Kung a André Beaufre e Liddell Hart, são vastos os ensinamentos que, por analogia, podem ser aplicados nos confrontos desportivos.

Teorizadores como, por exemplo, Abel Cabral Couto levantam questões acerca da legitimidade da generalização do conceito de estratégia às mais diversas áreas sociais, entendendo que o conceito deve ser exclusivamente reservado ao estrito domínio militar. Contudo, o termo estratégia generalizou-se aos mais diversos discursos utilizados pelos cidadãos comuns, que o aplicam de acordo com os seus interesses e necessidade. Assim, podemos dizer que estamos perante duas perspetivas, verificando-se que uma pretende reservar o conceito de estratégia à utilização militar, enquanto a outra pretende generalizar o conceito às mais diversas áreas sociais. Ficamos, assim, em presença de dois extremos que, enquanto tal, acabam por prejudicar um conceito com enormes potencialidades sociais, económicas e políticas, incluindo-se o desporto em todas elas. Se deixarmos o conceito no domínio exclusivo da arte do general, acaba por ficar de tal maneira limitado que deixa de ter uma verdadeira aplicação noutras atividades em que se encontra um sentido estratégico relativamente aos objetivos determinados e meios necessários para os atingir. Se deixarmos que o conceito se generalize às mais diversas áreas sociais e a todos os discursos, então perde o seu verdadeiro significado e deixa de ter qualquer utilidade na medida em que passa a ter uma interpretação de tal maneira abrangente que passa a não querer dizer nada. Assim, trata-se de encontrar o critério segundo o qual uma dada atividade pode ser considerada estrategicamente relevante. Apontámos duas variáveis de critério que devem ser concomitantemente consideradas. Uma tem a ver com a importância social, económica e política, projetada à escala global, da atividade em si. Ora bem, não restam dúvidas de que o desporto tem uma projeção económica política

e social como poucas atividades têm à face do planeta. A outra tem a ver com a circunstância da atividade em si só poder consumir-se através do confronto de vontades em que cada uma das partes age a fim de contrariar a vontade da outra. Assim, a determinação da relevância estratégica de uma dada atividade decorre, concomitantemente, da sua importância social, económica e política a uma escala global, bem como da circunstância da atividade considerada não se poder consumir senão através do confronto de vontades em que cada uma das partes age em função de suplantar a outra. Estas duas premissas constituem o menor denominador comum que permite considerar uma dada atividade social como sendo estrategicamente relevante.

O desporto, numa perspetiva ontológica, decorre sob o princípio da exclusão competitiva. Por isso, o princípio da dialética de confronto que caracteriza o desporto, tendo em atenção a sua importância económica social e política à escala do planeta, atribuiu inequivocamente relevância estratégica ao desporto em três planos de decisão: *i)* A nível micro no domínio da dinâmica da competição desportiva. Cada atleta ou treinador age de maneira a contrariar a vontade do adversário e vice-versa; *ii)* A nível meso no domínio da dinâmica da competição interclubes. Cada líder de clube age de maneira a contrariar a vontade dos líderes dos clubes adversários e vice-versa; *iii)* A nível macro no domínio da dinâmica da competição interpaíses. Cada país age de maneira a contrariar a vontade dos países adversários e vice-versa. Neste domínio incluem-se as políticas públicas e as respetivas decisões no sentido de garantir um nível desportivo ideal.

O conhecimento que decorre do pensamento estratégico não pode ser dispensado por todos aqueles que no desporto, quer sejam atletas, técnicos ou dirigentes, têm por obrigação conceber (planear), organizar (programar) e fazer acontecer (executar) as situações competitivas em que a organização desportiva, do clube ao País, está investida.

O conceito de estratégia, na sua dimensão ontológica, tem a ver com um processo de raciocínio em ambiente conflitual em que a ação de cada uma das partes depende das presumíveis opções da parte contrária. O estratega não prepara o jogo que pode valer milhões de euros através do melhor arranjo do dispositivo tático dos seus jogadores. O estratega prepara o jogo em função daquilo que ele pensa que vão ser as opções do adversário a fim de conseguir que as suas opções as possam superar. Assim sendo, no domínio do desporto, o cerne da questão estratégica está na conjugação de meios num ambiente de incerteza em situação de choque de forças antagónicas, numa dinâmica de sucessivas decisões inter-relacionadas, de ações e reações, de paradas e respostas não só no momento da competição como ao longo da época desportiva.

Terminamos o presente ensaio com um conjunto de seis “contradições lógicas” que permitem melhor compreender a dinâmica da estratégia em termos de organização da vitória. No seu fundamental, o pensamento estratégico está no domínio da arte da intuição ao ser capaz de, relativamente a uma dada situação, revelar capacidade para juntar e articular, ou separar e desarticular os mais diversos aspetos que caracterizam uma dada situação: *i)* A estratégia e a tática; *ii)* A razão e a emoção; *iii)* A rotina com o desenvolvimento; *iv)* O antigo com o novo; *v)* O deliberado e o emergente; *vi)* A repetição com a inovação; *vii)* O curto prazo com o longo prazo; *viii)* A criatividade e a norma; *ix)* O ataque e a defesa; *x)* O micro com o macro; *xi)* A segurança com o risco; *xii)* A oportunidade com a inoportunidade; *xiii)* O direto com o indireto; *xiv)* O local com o global.

Nestes termos, a estratégia é uma espécie de oximoro, quer dizer, uma figura de retórica que consiste em reunir, no mesmo conceito, palavras de sentido oposto ou, até, contraditórias. Assim, as principais forças da eficiência estratégica que possibilitam uma melhor eficácia tática, entre outros aspetos traduzem-se na vantagem no terreno, na surpresa, na operacionalidade logística, no uso

de forças morais, no envolvimento dos adeptos. Tal deve acontecer num ambiente dominado por uma dialética de confronto e por uma ética de conflito em que cada uma das partes atua de acordo com aquilo que presume vir ser a atitude da parte contrária. Trata-se de colocar a sabedoria em ação.

O Jogo de ténis é, antes de tudo, um confronto de vontades em que cada um dos jogadores, intuitivamente, entre o entusiasmo da emoção e a lógica da razão, ora numa estratégia deliberada – antes do jogo, ora numa estratégia emergente – durante o jogo, procura surpreender o adversário, atingindo-o nos pontos de maior vulnerabilidade, a fim de o debilitar psicologicamente e de lhe desorganizar o modelo de jogo. Para o efeito, cada jogador deve desenvolver estrategicamente o modelo de jogo na criatividade – capacidade imaginativa, e no respeito pelas normas – regras do jogo, através de uma atitude tática, técnica e psicológica, quer direta, quer indireta. Isto é, se estiver a jogar ao ataque, procurará colocar em cheque a defesa do adversário infligindo-lhe os golpes nos pontos mais vulneráveis; se estiver a jogar à defesa, procurará colocar em cheque o ataque do adversário através da ameaça potencial do contra-ataque. Se, do ponto de vista estratégico, cada jogador deve procurar iludir e fatigar o adversário, desgastando com um jogo diferente daquele que realmente ele estava à espera, do ponto de vista tático deve procurar superioridade técnica (domínio) na condução do jogo e na conclusão de cada jogada. Assim sendo, os jogadores de ténis, bem como os seus treinadores e dirigentes, numa visão holística da modalidade, não devem ignorar os conhecimentos sobre estratégia desenvolvidos ao longo dos anos e pelas mais diversas individualidades.

Bibliografia

Abreu, F. (2002). *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.

Beaufre, A. (2002). *Introdução à Estratégia*. Edições Sílabo, Lisboa

- Boniface, P. (2002). *A Terra é Redonda como Uma Bola. Geopolítica do Futebol*. Mem Martins: Editorial Inquérito.
- Boniface, P. (2006). *Football & Mondialisation*. Paris: Armand Colin.
- Bouthoul G. (1966). *O Fenómeno Guerra*. Lisboa: Editoria Estúdios Cor.
- Caillois, R. (1990). *Os Jogos e os Homens*. Lisboa: Cotovia.
- Chaliand, G. (1990). *Anthologie Mondiale de La Strategie. Des Origines au Nucléaire*. Paris: Robert Laffont.
- Charnay, J.-P. (1990). *Critique de la Stratégie*. Paris: Editions de l'Herne.
- Clausewitz, V. (1976). *Da Guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades.
- Couto, A.C. (1988). *Elementos de Estratégia, Apontamentos para um Curso* (Vol. 1). Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Damásio, A. (1995). *O Erro de Descartes - Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Europa-América.
- Dawkins, R. (2003). *O Gene Egoísta*. Lisboa: Gradiva.
- Edward, W. (2000). *Sociobiology*. Boston: Harvard College.
- Fernandes, H. (1998). *O Homo Strategicus ou a Ilusão de uma Razão Estratégica*. Instituto de Defesa Nacional / Edições Cosmos, Lisboa.
- Gadamer, Hans-George (2005). *Verdade e Método: Traços Fundamentais de uma Hermenêutica Filosófica*. Petrópolis: Vozes.
- Griffith, S.B. (2007). *Sun Tzu - A Arte da Guerra*. Colónia: Evergreen -Taschen.
- Guttman, A. (2004). *From Ritual to Record*. New York: Columbia University Press.
- Hart, L. (1991). *Strategy*. New York: Meridian - Penguin Groupe.
- Jeu, B. (1987). *Analyse du Sport*. Paris: PUF.
- Kung, T'ai (2002). *Os Seis Ensinaamentos Secretos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maquiavel, N. (1997). *O Príncipe*. Lisboa: Guimarães Editores.
- Maquiavel, N. (2003). *A Arte da Guerra*. Brasil: Editora Campus.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. London: Sage.
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto – O Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Sun, Tzu (2006). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Sílabo.
- Vasconcellos e Sá, J. (1997). *Os Senhores da Guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.