

IMPrensa DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**RAUL A.
MARTINS**

**GONÇALO
DIAS**

**PEDRO CABRAL
MENDES**

EDITORES

ESTRATÉGIA,
PERCEÇÃO
E AÇÃO

TÊNIS

Versão integral disponível em digitalis.uc.pt

- 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 Ensinaamentos 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 Ensinaamentos 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.

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