

«Histórias de pessoas que venceram grandes desafios.»

Wall Street Journal

DAVID E GOLIAT



A ARTE DE COMBATER OS MAIS FORTES

MALCOLM GLADWELL



D.QUIXOTE

PRIMEIRA PARTE

AS VANTAGENS DAS DESVANTAGENS (E AS DESVANTAGENS DAS VANTAGENS)

Alguns fingem ser ricos e nada têm; outros fingem ser pobres e são muito ricos.

Provérbios 13, 7

CAPÍTULO UM

VIVEK RANADIVÉ

«FOI TOTALMENTE POR ACASO. QUERO DIZER,
O MEU PAI NUNCA TINHA JOGADO BASQUETEBOL.»

1

Quando Vivek Ranadivé decidiu ser o treinador da equipa de basquetebol da sua filha Anjali estabeleceu dois princípios. Primeiro, nunca levantaria a voz. Pertencia à National Junior Basketball – a liga juvenil de basquetebol. A equipa era constituída maioritariamente por miúdas de 12 anos, e miúdas de 12 anos, sabia-o por experiência própria, não reagem bem a gritos. Decidiu que iria comportar-se em campo da mesma maneira que se comportava na sua empresa de *software*. Iria falar de forma calma e suave, convencer as raparigas da sagesa da sua abordagem apelando à razão e ao bom senso.

O segundo princípio era mais importante. Ranadivé, originário de Bombaim, sentia-se perplexo com a forma como os americanos jogavam basquetebol. Tinha crescido a jogar críquete e futebol e nunca esqueceria a primeira vez que assistiu a um jogo de basquetebol. Achou que era irracional. A equipa A metia uma bola e recuava de imediato para a extremidade do campo. A equipa B passava a bola

da linha lateral e levava-a até à extremidade da equipa A, onde esta equipa esperava pacientemente. Em seguida, o processo invertia-se.

Um campo de basquetebol regulamentar tem aproximadamente 28 metros de comprimento. A maior parte do tempo, uma equipa defendia apenas cerca de sete metros, cedendo os restantes 21 metros. Ocasionalmente, as equipas procuravam pressionar o avanço do adversário, mas apenas o faziam por alguns minutos. Era como se existisse uma espécie de conspiração no mundo do basquetebol sobre a forma como o jogo deveria ser jogado, pensou Ranadivé, e essa conspiração tivesse o efeito de alargar o fosso entre as boas equipas e as equipas mais fracas. As boas equipas tinham jogadores altos que podiam fintar e rematar bem, podiam executar com rigor as estratégias bem preparadas na área do adversário. O que levava então as equipas fracas a jogar de uma forma que tornava fácil às boas equipas fazer exatamente aquilo em que eram tão boas? Ranadivé olhou para as suas raparigas. Morgan e Julia eram jogadoras de basquetebol a sério. Mas Micky, Angela, Dani, Holly, Annika e a sua filha Anjali nunca tinham jogado aquele jogo. Não eram muito altas. Não sabiam lançar e não eram especialmente boas a fintar. Não eram do tipo de treinar ao fim do dia. Ranadivé vive em Menlo Park, no coração de Silicon Valley, na Califórnia. A sua equipa era constituída, como dizia, por «pequenas raparigas loiras». Eram filhas de cromos e de programadores informáticos. Dedicavam-se a projetos na área das ciências, liam livros complexos e extensos e sonhavam tornar-se biólogas marinhas. Ranadivé sabia que se jogassem de forma convencional – se deixassem os adversários colocar a bola no campo sem resistência – seria quase certo serem derrotadas por raparigas para quem o basquetebol era uma paixão. Ranadivé tinha vindo para a América com 17 anos, com 50 dólares no bolso. Não era pessoa para aceitar facilmente perder. O seu segundo princípio foi fazer que a equipa ocupasse o campo todo – em todos os jogos, sempre. A equipa acabou por ganhar o campeonato

nacional. «Foi totalmente por acaso», disse Anjali Ranadivé. «Quero dizer, o meu pai nunca tinha jogado basquetebol.»

2

Suponhamos que tínhamos de avaliar os resultados da totalidade das guerras ocorridas nos últimos 200 anos entre países muito grandes e países muito pequenos. Vamos estabelecer que um dos lados tem de ser pelo menos dez vezes maior do que o outro em termos de população e forças armadas. Quantas vezes ganhou o país maior? Julgo que a maioria de nós diria que esse número está perto de 100 por cento. Uma diferença de dez para um é *muito grande*. Mas a verdadeira resposta poderá surpreender-nos. Quando há alguns anos o politólogo Ivan Arreguín-Toft efetuou esse cálculo, o resultado a que chegou foi 71,5 por cento. Quase um terço das vezes, o país mais fraco ganha.

Arreguín-Toft colocou a questão de forma ligeiramente diferente. O que acontece nas guerras entre fortes e fracos quando o lado mais fraco faz como David e se recusa a lutar da forma pretendida pelo lado mais forte, utilizando táticas não convencionais ou de guerrilha? Resposta: nesses casos, a percentagem de vitórias da parte mais fraca sobe de 28,5 para 63,6 por cento. Para pôr isto em perspetiva, a população dos Estados Unidos é dez vezes superior à do Canadá. Se os dois países entrassem em guerra e o Canadá decidisse combater de forma não convencional, a história indica que deveríamos apostar no Canadá.

Pensamos nas vitórias dos mais fracos como acontecimentos improváveis: é por isso que a história de David e Golias, passado tanto tempo, tem um eco tão forte. Mas Arreguín-Toft considera que não são de todo improváveis. Os mais fracos ganham com frequência. Porque será, então, que ficamos tão surpreendidos de cada vez que um David vence um Golias? Porque partimos do princípio

de que alguém que seja mais pequeno, mais pobre ou menos qualificado está *necessariamente* em desvantagem?

Um dos vencedores fracos da lista de Arreguín-Toft era, por exemplo, T.E. Lawrence (ou, como é mais conhecido, Lawrence da Arábia), que liderou a revolta árabe contra o Exército turco que ocupava a Arábia no final da Primeira Guerra Mundial. Os britânicos apoiaram a revolta árabe, e o seu objetivo era destruir o extenso caminho de ferro construído pelos turcos, que ia desde Damasco até ao interior do deserto de Hejaz.

Era um desafio terrível. Os turcos tinham um exército moderno poderoso. Lawrence, pelo contrário, comandava um bando de beduínos indisciplinados, nómadas sem qualquer formação militar. Sir Reginald Wingate, um dos comandantes britânicos na região, classificou-os como «uma gentilha sem treino, a maioria da qual nunca disparou uma espingarda». Mas eram duros e tinham mobilidade. O típico soldado beduíno transportava apenas uma espingarda, 100 cartuchos e 20 quilos de farinha, que lhe permitiam percorrer até 175 quilómetros por dia, mesmo no verão. Não transportavam mais de meio litro de água potável, pois tinham grande habilidade para encontrar água no deserto. «Os nossos pontos fortes eram a velocidade e o tempo, e não o poder de choque», escreveu Lawrence. «O nosso maior recurso eram os homens das tribos, pouco habituados a uma guerra formal, cujas maiores qualidades eram o movimento, a resistência, a inteligência individual, o conhecimento do terreno e a coragem.»

O general do século XVIII Maurice de Saxe proferiu uma frase famosa sobre a arte da guerra depender das pernas e não dos braços, e isso aplicou-se particularmente às tropas de Lawrence. Num período que marcou a primavera de 1917, os seus homens dinamitaram 60 carris e cortaram a linha do telégrafo em Buair no dia 24 de março, sabotaram um comboio e 25 carris em Abu an Naan a 25 de março, dinamitaram 15 carris e cortaram a linha do telégrafo

em Istabl Antar a 27 de março, atacaram uma guarnição turca e fizeram descarrilar um comboio a 29 de março, regressaram a Buair e sabotaram de novo o caminho de ferro a 31 de março, dinamitaram 11 carris em Hedia a 3 de abril, atacaram a linha na zona de Wadi Daiji a 4 e a 5 de abril e realizaram dois ataques a 6 de abril.

O golpe de mestre de Lawrence foi a conquista da cidade portuária de Aqaba. Os turcos esperavam um ataque dos navios britânicos que patrulhavam as águas do golfo de Aqaba, a oeste. Em vez disso, Lawrence decidiu atacar pelo leste, aproximando-se da cidade pelo lado não defendido do deserto. Para isso, conduziu de forma temerária os seus homens numa expedição de quase mil quilómetros – de Hejaz para norte, para o deserto da Síria, e depois para trás em direção a Aqaba. Isto sucedeu no verão, numa das zonas mais inóspitas do Médio Oriente, e Lawrence incluiu uma deslocação suplementar aos arredores de Damasco para iludir os turcos quanto às suas intenções. «Naquele ano o vale parecia cheio de víboras-de-chifres, áspides, cobras e serpentes-negras», escreve Lawrence em *Os Sete Pilares da Sabedoria* sobre uma das etapas da expedição.

Não podíamos tirar água tranquilamente depois de anoitecer, pois havia cobras nas poças ou agrupadas nas suas bordas. Por duas vezes, áspides avançaram contorcendo-se até à zona de segurança do círculo formado para conversar e beber café. Três dos nossos homens foram mordidos e morreram; quatro recuperaram após grandes receios e sofrimentos e um inchaço do membro mordido. O tratamento dos howeitats era tapar a mordedura com um emplastro de pele de cobra e ler capítulos do Alcorão até a vítima morrer.

Quando finalmente chegou a Aqaba, o grupo de algumas centenas de guerreiros comandados por Lawrence matou ou capturou

1200 turcos e perdeu apenas dois homens. Pura e simplesmente não tinha ocorrido aos turcos que o seu adversário fosse suficientemente louco para os atacar a partir do deserto.

Sir Reginald Wingate chamou aos homens de Lawrence «gentalha sem treino» e considerou que os turcos estavam destinados a vencer. Mas percebem quão estranho isso foi? Ter muitos soldados, armas e recursos – como os turcos tinham – é uma vantagem. Mas isso torna-nos imóveis e coloca-nos na defensiva. Por outro lado, o movimento, a resistência, a inteligência individual, o conhecimento da região e a coragem – que os homens de Lawrence tinham em abundância – permitiram-lhes realizar o impossível, isto é, atacar Aqaba a partir do leste, uma estratégia tão audaciosa, que os turcos não imaginaram ser possível. Há muitas vantagens relacionadas com os recursos materiais, e uma outra categoria de vantagens relacionadas com a *ausência* de recursos materiais – e o que faz que os mais fracos vençam com frequência é, por vezes, as segundas equivalerem totalmente às primeiras.

Por algum motivo esta é uma lição muito difícil de aprender. Temos, parece-me, uma definição muito rígida e limitada do que constitui a vantagem. Consideramos úteis coisas que na realidade não o são e consideramos inúteis coisas que nos tornam mais fortes e mais avisados. A Parte Um de *David e Golias* é uma tentativa de investigar as consequências desse erro. Quando olhamos para o gigante, porque partimos do princípio de que ele irá vencer a batalha? E o que é preciso para sermos aquela pessoa que não aceita a ordem convencional como um dado adquirido – à semelhança de David, ou de Lawrence da Arábia ou, já agora, de Vivek Ranadivé e do seu grupo de raparigas «cromos» de Silicon Valley?

3

A equipa de basquetebol de Vivek Ranadivé jogou nos sétimo e oitavo graus da National Junior Basketball, em representação de

Redwood City. As raparigas treinavam no Paye's Place, um ginásio na localidade vizinha de San Carlos. Como Ranadivé nunca tinha jogado basquetebol, recrutou um par de peritos para o ajudar. O primeiro foi Roger Craig, um antigo atleta profissional que trabalhava para a empresa de *software* de Ranadivé.*

Quando Craig se juntou à equipa recrutou a sua filha Rometra, que tinha jogado basquetebol na faculdade. Rometra estava encarregada de marcar a melhor jogadora da equipa adversária, por forma a neutralizá-la. As raparigas da equipa adoravam Rometra. «Ela sempre foi como uma irmã mais velha», disse Anjali Ranadivé. «Era fantástico tê-la a jogar connosco.»

A estratégia de Redwood City foi elaborada em torno dos dois tempos que as equipas de basquetebol devem cumprir para fazer avançar a bola. O primeiro é o tempo-limite para repor a bola em jogo. Quando uma equipa marca pontos, um jogador da outra equipa leva a bola para fora de campo e tem cinco segundos para a passar a um companheiro da equipa no campo. Se esse tempo-limite é ultrapassado, a bola vai para a outra equipa. Normalmente não é problema, porque as equipas não ficam à espera do passe inicial e correm para o seu campo. A equipa de Redwood City não fazia isso. Cada rapariga da equipa fazia uma marcação cerrada à sua correspondente. Quando algumas equipas fazem uma transição rápida do ataque para a defesa, a jogadora que defende coloca-se por trás da jogadora avançada a quem está a fazer a marcação para lhe obstruir os movimentos quando ela consegue a posse da bola. As raparigas de Redwood City, pelo contrário, tinham um jogo mais agressivo e de alto risco. Começavam por se colocar à frente das adversárias para as impedir de apanhar o passe inicial. E não tinham ninguém a fazer a marcação da jogadora que realizava o passe inicial. Para

* Roger Craig, é preciso que seja dito, é mais do que um antigo atleta profissional. Atualmente reformado, foi um dos maiores *running backs* na história do futebol americano.

quê? Ranadivé colocou essa jogadora extra, de forma flexível, como segunda defesa contra a melhor jogadora da outra equipa.

«Pensemos no futebol americano», disse Ranadivé. «O *quarter-back* pode correr com a bola. Tem todo o campo para a atirar e no entanto é muito difícil efetuar um passe.» No basquetebol era mais difícil: um campo mais pequeno, um tempo-limite de cinco segundos, uma bola maior e mais pesada. Uma vez em cada duas, a equipa adversária de Redwood City não conseguia efetuar o passe inicial no tempo-limite de cinco segundos. Ou o jogador que realizava o passe inicial, com o pânico de que os cinco segundos terminassem, atirava a bola para qualquer lado. Ou o seu passe era intercetado por uma das jogadoras de Redwood City. As raparigas de Ranadivé eram terríveis.

O segundo tempo-limite do basquetebol exige que uma equipa leve a bola desde o meio campo até à extremidade do adversário em menos de dez segundos; se as adversárias da equipa de Redwood City conseguiam cumprir o primeiro tempo-limite e realizavam o passe inicial a tempo, as raparigas dedicavam-se ao segundo tempo-limite. Concentravam-se na rapariga que apanhava o passe inicial e «encurralavam-na». Anjali tinha sido escolhida para esta operação. Corria para ela e, juntamente com a companheira de equipa que efetuava a marcação, procurava impedir-lhe os movimentos esticando os braços para cima e para os lados. Por vezes, conseguia tirar-lhe a bola. Outras vezes, a jogadora entrava em pânico e atirava a bola para qualquer lado – ou ficava imobilizada e o árbitro acabava por apitar.

«Quando começámos ninguém sabia jogar à defesa nem coisa do género», contou Anjali. «Por isso, o meu pai disse-me durante o jogo, “A tua função é marcar o adversário e impedir que apanhem a bola no passe inicial”. Roubar a bola ao adversário é a melhor sensação do mundo. Pressionávamos, tirávamos-lhe a bola e voltávamos a fazê-lo e isso punha as pessoas nervosas. Havia equipas

muito melhor do que nós, que jogavam há muito tempo, e nós conseguíamos vencê-las.»

As jogadoras de Redwood City tinham vantagens de 4-0, 6-0, 8-0, 12-0. Uma vez, chegaram aos 25-0. Como normalmente conseguiam levar a bola até ao cesto da equipa adversária, raramente tinham de fazer lançamentos à distância, que têm uma baixa percentagem de sucesso e exigem talento e muita prática. Efeituavam *layups*. Num dos poucos jogos que Redwood City perdeu nesse ano apenas compareceram quatro jogadoras da equipa. Mantiveram a estratégia. Porque não? Perderam apenas por três pontos.

«Graças a essa defesa, podíamos ocultar as nossas fraquezas», disse Rometra Craig. Podíamos ocultar o facto de não termos bons lançadores à distância, de não termos um plantel com jogadores altos. Desde que tivéssemos uma boa defesa, conseguíamos apropriar-nos da bola e obter *layups* fáceis. Fui muito franca com as raparigas e disse-lhes: «Não somos a melhor equipa de basquetebol.» Mas elas compreenderam o que tinham de fazer. Uma rapariga de 12 anos fazia tudo por Rometra. «Elas são fantásticas», afirmou.

Lawrence atacou os turcos no ponto onde eram fracos – ao longo dos postos avançados mais distantes e isolados do caminho de ferro – e não onde eram fortes. A equipa de Redwood City atacou os passes iniciais, um momento do jogo em que uma grande equipa é tão vulnerável quanto uma equipa fraca. David recusou-se a enfrentar Golias num combate corpo a corpo, que decerto perderia. Manteve-se à distância, utilizando todo o vale como área de combate. As raparigas de Redwood City utilizaram a mesma tática. Defenderam a totalidade dos 28 metros do campo de basquetebol. A pressão sobre a totalidade do campo baseia-se nas pernas e não nos braços. O esforço supera a capacidade. É basquetebol para os que, à semelhança dos beduínos de Lawrence, «não estão habituados à guerra formal e cujas vantagens são o movimento, a resistência, a inteligência individual... a coragem».

«É uma estratégia *esgotante*», afirmou Roger Craig. Estava com Ranadivé na sala de conferências da empresa de *software* deste último e relembravam aquela temporada de sonho. Ranadivé, junto ao quadro, elaborava diagramas da estratégia da equipa de Redwood City, Craig estava sentado à mesa.

«As raparigas da minha equipa tinham de estar em melhor forma do que as outras», afirmou Ranadivé.

«Costumava obrigá-las a correr!», assentiu Craig.

«Na prática, seguíamos a estratégia do futebol», disse Ranadivé. «Fazia-as correr continuamente. Não as podia treinar adequadamente em tão pouco tempo e portanto limitei-me a procurar que estivessem em forma e que conhecessem as regras do jogo. É por isso que o estado de espírito desempenha um papel tão importante, porque o cansaço é inevitável.» Ranadivé pronunciou «cansaço» em tom de aprovação. O seu pai era piloto e foi preso pelo governo indiano porque estava sempre a questionar a segurança dos aviões do país. Ranadivé inscreveu-se no MIT* depois de ter visto um documentário sobre este estabelecimento de ensino e decidir que era o ideal para ele. Isto aconteceu na década de 1970, quando para estudar no estrangeiro era necessário que o governo indiano autorizasse o câmbio de divisas estrangeiras, e Ranadivé acampou à porta do gabinete do governador do Reserve Bank of India até obter a autorização. Ranadivé é magro e tem os ossos finos, com um caminhar tranquilo e um ar imperturbável. Mas nada disso deve ser confundido com indiferença pois os Ranadivé são incansáveis.

Voltou-se para Craig: «Qual era a nossa palavra de ordem?»

Os dois refletiram por um momento e gritaram alegremente em uníssono: «Um, dois, três, *atitude!*»

Toda a filosofia de Redwood City se baseava na vontade de se esforçar mais do que os outros.

* Massachusetts Institute of Technology (*N. do T.*).

«Uma vez, entraram na equipa algumas raparigas novas», recorda Ranadivé, «e no primeiro treino disse-lhes: “É isto que vamos fazer”, e mostrei-lhes como era. “O mais importante é a atitude.” Preocupava-me que uma das raparigas novas pudesse não entender esta questão da atitude. Então gritámos a nossa palavra de ordem e ela disse: “Não, não, não é um, dois, três, *atitude!* É um, dois, três, atitude, *hab!*”» – Ranadivé e Craig desataram a rir.

4

Em janeiro de 1971 os Fordham University Rams jogaram contra os University of Massachusetts Redmen. O jogo ocorreu em Amherst, no lendário campo conhecido como a Jaula, onde os Redmen não perdiam desde dezembro de 1969. O recorde deles era 11-1. A estrela dos Redmen era nada menos nada mais do que Julius Erving – Dr. J – um dos maiores jogadores de basquetebol de sempre. A equipa da UMass era muito, muito boa. A Fordham, por outro lado, era uma equipa de miúdos agressivos do Bronx e de Brooklyn. O seu poste tinha deslocado o joelho na primeira semana de treinos e não participava, o que significava que o jogador mais alto da equipa tinha um metro e noventa e cinco. O seu principal extremo – e os extremos são normalmente quase tão altos como os postes – era Charlie Yelverton, com apenas um metro e oitenta e sete. Mas desde o início que os Rams tentaram pressionar no campo todo e nunca baixaram a guarda. «Atingimos uma vantagem de 13-6 e a partir daí foi uma guerra», recorda Digger Phelps, o treinador da Fordham. «Eram miúdos duros da cidade. Enfrentámos-vos no campo todo. Sabíamos que mais cedo ou mais tarde iríamos obrigar-vos a ceder.» Um após outro, Phelps encarregou aqueles miúdos irlandeses ou italianos de fazerem marcação a Erving e, um após outro, esses miúdos incansáveis foram desqualificados. Nenhum era tão bom como Erving. Isso não fez qualquer diferença.

Fordham venceu por 87-79. No mundo do basquetebol há inúmeras histórias como esta sobre jogos lendários em que David procurou conter o jogo ofensivo do adversário através de pressão a todo o campo para derrotar Golias. No entanto, por algum mistério, esta estratégia nunca se generalizou. O que fez Digger Phelps na temporada que se seguiu à sua extraordinária vitória sobre a UMass? Não voltou a adotar essa estratégia da mesma forma. E o treinador da UMass, Jack Leaman, que foi humilhado no seu próprio campo por um grupo de garotos de rua – será que aprendeu com a derrota e adotou a estratégia do adversário na vez seguinte em que enfrentou uma equipa mais fraca? Não o fez. Muita gente do mundo do basquetebol não acredita nesta estratégia de pressão porque não é perfeita: pode ser anulada por uma equipa bem treinada com jogadores eficazes e bons passes. Até Ranadivé o reconhece. O que a equipa adversária tinha de fazer para derrotar Redwood City era adotar a mesma estratégia. As raparigas não eram suficientemente boas jogadoras para aguentar uma dose do seu próprio remédio. Mas todos esses argumentos ignoram a questão principal. Se as raparigas de Ranadivé ou os miúdos agressivos e bem-sucedidos de Fordham tivessem jogado de forma convencional, teriam perdido por 30 pontos. A pressão foi a melhor estratégia que os mais fracos poderiam usar para derrotar Golias. Logicamente, *todas* as novas equipas são mais fracas e deveriam jogar dessa forma. Então porque não o fazem?

Arreguín-Toft deparou com o mesmo padrão intrigante. Quando alguém mais fraco combatia como David, normalmente vencida. Mas a maioria das vezes os mais fracos *não* combateram como David. Dos 202 conflitos desiguais na base de dados de Arreguín-Toft, os mais fracos optaram por combater em pé de igualdade com Golias, de forma convencional, 152 vezes – e foram derrotados 119 vezes. Em 1809, os peruanos combateram os espanhóis de forma convencional e foram derrotados; em 1816, os georgianos

combateram os russos de forma convencional e foram derrotados; em 1917, os pindares combateram os britânicos de forma convencional e foram derrotados; na rebelião de Kandy em 1817, os cingaleses combateram os britânicos de forma convencional e foram derrotados; em 1823, os birmaneses combateram os britânicos de forma convencional e foram derrotados. A lista de fracassos é infindável. Na década de 1940, a insurreição comunista no Vietname atormentou os franceses até que, em 1951, o estratega do Viet Minh Vo Nguyen Giap decidiu fazer uma guerra convencional – e sofreu de imediato uma série de derrotas. George Washington fez o mesmo na Revolução Americana, abandonando as táticas de guerrilha que tão bons resultados tinham trazido aos colonos nas primeiras fases do conflito. «Tão rapidamente quanto lhe foi possível», escreve William Polk em *Violent Politics*, uma história de guerra não convencional, Washington «dedicou as suas energias a criar um exército semelhante ao britânico, o Exército Continental. Como resultado, foi derrotado sucessivamente e quase perdeu a guerra».

Isto não faz sentido, a não ser que voltemos a pensar na longa marcha de Lawrence através do deserto até Aqaba. É mais fácil vestir soldados com uniformes de cores vivas e fazê-los marchar ao som de pífaros e tambores do que fazê-los cavalgar mil quilómetros no dorso de camelos através de um deserto infestado de cobras. É mais fácil e muito mais satisfatório recuar e recompor-nos depois de cada feito – e realizar manobras coreografadas na perfeição – do que andar em correrias, agitando os braços, e disputar cada centímetro do campo de basquetebol. As estratégias dos mais fracos são *difficéis*.

A única pessoa que parece ter assimilado os ensinamentos desse célebre jogo entre Fordham e a Universidade de Massachusetts foi um base magricela da equipa de caloiros da UMass chamado Rick Pitino. Nesse dia não jogou. Esteve a ver o jogo, e os seus olhos abriram-se de espanto. Hoje, mais de quatro décadas depois ainda

consegue enumerar de memória quase todos os jogadores da equipa de Fordham: Yelverton, Sullivan, Mainor, Charles, Zambetti. «Constituíram a mais extraordinária equipa de pressão que alguma vez vi», disse Pitino. «Cinco jogadores entre um metro e noventa e cinco e um metro e oitenta. Era inacreditável como se distribuíam. Estudei a questão. Não era possível que nos tivessem derrotado. Ninguém nos derrotava na Jaula.

Pitino tornou-se o treinador principal da Universidade de Boston em 1978, com 25 anos, e utilizou a estratégia de pressão para classificar a escola para a sua primeira participação no campeonato da NCAA*, em 25 anos. No seu emprego seguinte como treinador principal, no Providence College, Pitino treinou uma equipa que fizera por 11-20 no ano anterior. Os jogadores eram baixos e com pouco talento – uma cópia dos Fordham Rams. Fizeram pressão e faltou apenas uma vitória para serem qualificados para o campeonato nacional. Repetidamente, Pitino conseguiu feitos extraordinários na sua carreira apenas com uma fração do talento dos seus adversários.

«Todos os anos muitos treinadores vêm ter comigo porque querem aprender a tática da pressão», disse Pitino. Atualmente, é o treinador principal de basquetebol na Universidade de Louisville, e Louisville tornou-se a Meca de todos os David que querem aprender a derrotar Golias. «Enviam-me *e-mails*. Dizem-me que não o podem fazer, que não sabem se os seus jogadores conseguem resistir.» Pitino abana a cabeça. «Treinamos duas horas todos os dias», continua. «Os jogadores estão em movimento quase 98 por cento do treino. Passamos muito pouco tempo a falar. Quando fazemos as nossas retificações» – quando Pitino e os seus treinadores param o jogo para dar instruções –, «são retificações de sete segundos para que o ritmo cardíaco nunca abrande. Estamos sempre a

* National Collegiate Athletic Association (*N. do T.*).

trabalhar.» Sete segundos! Os treinadores que vêm para Louisville sentam-se nas bancadas a observar esta atividade incessante e desesperam. Para jogar segundo as regras de David é preciso estar desesperado. Temos de ser tão *maus*, que não temos escolha. As equipas dos outros são suficientemente boas para saber que isso nunca resultaria. Os seus jogadores nunca poderiam ter sido convencidos a jogar de forma tão dura. Não estavam suficientemente desesperados. Mas sem dúvida que Ranadivé estava desesperado. Pensaríamos, olhando para as raparigas, que a sua total incapacidade para efetuar passes, fintas e lançamentos era a sua maior desvantagem. Mas não era, pois não? Foi isso que tornou possível a sua estratégia vencedora.

5

Uma das coisas que aconteceram à equipa de Redwood City quando começou a ganhar jogos de basquetebol foi os treinadores das equipas adversárias começarem a ficar zangados. Havia a ideia de que Redwood City não estava a jogar de forma leal – que não era correto pressionar a todo o campo contra raparigas de 12 anos que estavam ainda a aprender as primeiras noções do jogo. O objetivo do basquetebol júnior, afirmavam os críticos, era aprender basquetebol. E as raparigas de Ranadivé, diziam, não estavam verdadeiramente a jogar *basquetebol*. Obviamente, também se podia facilmente argumentar que ao jogar a pressionar uma rapariga de 12 anos aprendia coisas muito mais importantes – que o esforço pode superar o talento e que as convenções foram feitas para ser contestadas. Mas os treinadores das equipas que sofriam com os resultados desproporcionados de Redwood City não estavam dispostos a ser tão filosóficos.

«Houve um tipo que quis andar à pancada comigo no parque de estacionamento», conta Ranadivé. «Era enorme. Provavelmente tinha jogado futebol americano e basquetebol e foi derrotado no

seu próprio campo por um tipo estrangeiro e magro. Queria dar-me uma sova.»

Roger Craig disse que por vezes ficava perturbado com o que via. «Os outros treinadores gritavam com as raparigas e procuravam humilhá-las. Diziam aos árbitros: “É falta! É falta!” Mas nós não fazíamos faltas. Tínhamos apenas uma estratégia agressiva de defesa.»

«Uma vez, estávamos a jogar com uma equipa de East San Jose», contou Ranadivé. «Já jogavam há anos, eram raparigas que tinham nascido com uma bola de basquetebol. E estávamos a dar cabo delas. O resultado era qualquer coisa como 20-0. Nem sequer as deixávamos fazer o passe inicial, o treinador ficou tão furioso, que pegou numa cadeira e atirou-a. Começou a gritar com as raparigas e, claro, quanto mais se grita com raparigas dessa idade mais nervosas ficam.» Ranadivé abanou a cabeça. Nunca se deve levantar a voz. «Finalmente, o árbitro expulsou o tipo do edifício. Tive medo. Pensei que ele não estava a aguentar, aquelas raparigas loiras eram claramente jogadoras inferiores e estávamos a arrasar a sua equipa.»

As qualidades do jogador de basquetebol ideal são a perícia e a boa execução. Quando o jogo se transforma numa questão de esforço contra talento, torna-se irreconhecível: uma mistura deplorável de jogadas interrompidas, de braços que se agitam e de jogadores habitualmente competentes que entram em pânico e atiram a bola para fora de campo. É preciso estar fora do sistema – um novato que não conhece o jogo ou um miúdo magricela de Nova Iorque sentado no banco – para se ter a audácia de jogar dessa forma.

T.E. Lawrence triunfou porque não poderia estar mais longe do que deveria ser um oficial britânico. Não se formou com notas altas numa academia militar inglesa de elite. Era arqueólogo de formação e escrevia de forma sonhadora. Usava sandálias e traje beduíno quando visitava os seus superiores militares. Falava árabe na perfeição e conduzia um camelo como se os tivesse montado toda a vida. Não se preocupava com o que a hierarquia militar pensava da sua

«ralé sem treino» porque pouco dependia da hierarquia. E temos também David. Decerto saberia que os combates com os filisteus decorriam de modo formal, com espadas. Mas era pastor, uma das profissões mais humildes na Antiguidade, sem qualquer interesse por tradições militares.

Pensamos frequentemente nas vantagens de ter prestígio, riqueza e de pertencer a instituições de elite. Mas não pensamos em como essas vantagens materiais limitam as nossas opções. Vivek Ranadivé manteve-se junto à linha lateral enquanto os pais e os treinadores da equipa adversária o insultavam. A maioria das pessoas deixar-se-ia intimidar por esse tipo de atitude. Não foi o que aconteceu com Ranadivé. *Foi totalmente por acaso. Quero dizer, o meu pai nunca tinha jogado basquetebol.* Porque é que haveria de se importar com o que o mundo do basquetebol pensava dele? Ranadivé treinou uma equipa de raparigas sem talento para um desporto sobre o qual ele nada sabia. Representava os mais fracos e era um desadaptado, o que lhe deu a liberdade de experimentar coisas com que ninguém sonhara.

6

Nos jogos do campeonato nacional, as raparigas de Redwood City ganharam os dois primeiros jogos. No terceiro, a outra equipa era de Orange County. Redwood City teve de jogar no campo do adversário e o árbitro fora também escolhido pelos adversários. O jogo era às oito da manhã. As jogadoras de Redwood City saíram do hotel às seis para evitar a trânsito. O árbitro não acreditava em «um, dois, três, atitude, *hah!*» e considerava que evitar o passe inicial não era basquetebol. Começou a marcar faltas uma após outra. «Eram faltas por toques», recordou Craig. Coisas sem importância. A memória era dolorosa.

«As minhas raparigas não compreendiam», disse Ranadivé. O árbitro assinalou-nos cerca de quatro vezes mais faltas do que à outra equipa.»

«O público apupava», referiu Craig. «Correu muito mal.»

«Uma diferença de dois para um é compreensível, mas quatro para um?» Ranadivé abanou a cabeça.

«Uma das raparigas foi desqualificada.»

«Não fomos arrasados. Ainda havia uma hipótese de ganhar. Mas...»

Ranadivé desistiu da pressão. Teve de o fazer. As jogadoras de Redwood City recuaram para o seu campo e assistiram passivamente ao avanço das adversárias, não correram, paravam deliberadamente entre cada posse de bola. Jogaram basquetebol como se espera que seja jogado e perderam – mas provaram que Golias não é o gigante que pensa ser.