



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A CRIATIVIDADE E O IMPROVISO NO
DESPORTO:
DE QUE FORMA ACTUAM E ESTÃO
PRESENTES NO TÊNIS

SARA PONCES

OUTUBRO – 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA | UNIVERSIDADE
DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A CRIATIVIDADE E O IMPROVISO NO
DESPORTO:
DE QUE FORMA ACTUAM E ESTÃO
PRESENTES NO TÊNIS

SARA PONCES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

OUTUBRO – 2016

Resumo

Devido ao mundo global e às mudanças que este tem vindo a assinalar, um dos elementos chave para a vantagem competitiva das organizações que nele actuam é a criatividade, bem como o improviso. Nos últimos anos desenvolveram-se vários estudos sobre este mesmo tema, na área da gestão, que demonstram que essa vantagem competitiva ocorre quando a criatividade é abordada em função do seu contexto.

Contudo, sendo a criatividade e o improviso inerentes ao ser humano, ambos também acabam por se manifestar em outras áreas da vida humana, como a música, a dança, o teatro e nomeadamente o desporto.

Este trabalho visou perceber de que forma é que a criatividade e o improviso estão presentes no ténis de alta competição, como se manifestam, se é importante e sua existência, e que tipo de vantagens trazem para os jogadores. Teve como campo de estudo pessoas relacionadas com o ténis: jogadores, treinadores, árbitros e adeptos.

Para a concretização dos objectivos previamente propostos, foram realizadas entrevistas de tipo semi-estruturadas, dirigidas presencialmente a 15 pessoas – 6 treinadores, 4 jogadores, 1 árbitro e 4 adeptos, tendo-se obtido uma taxa de 100% de participação. Estas entrevistas foram analisadas com base à técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 1977).

Os resultados obtidos indicam que tanto a criatividade como o improviso estão presentes no ténis – talvez mais o improviso – sendo melhores descritos como identitários do *ser* jogador, ou seja, é necessário e importante que estas capacidades existam pois trazem vantagens aos jogadores.

Palavras-chave: Criatividade; Improvisação; Contexto; Ténis; Desporto.

Abstract:

Due to all the changes that happened on global world one of the key elements to have competitive advantage on organizations that act in it is: creativity and improvisation. In recent years we have developed several studies on this subject demonstrating that this competitive advantage occurs when creativity is addressed according to their context.

However, with the creativity and improvisation inherent in the human being, eventually manifest itself in other áreas of human life, such as music, dance, theater and particular sport.

This study aim to understand how creativity and improvisation are present in top-level tennis, how are manifested, its importance and its existence, and what kind of benefits they bring to the players. It had as studie field people related to tennis: players, coaches, referees and fans.

To meet the previously proposed objectives semi-structured type of interviews weres conducted in person addressed to 15 people – 6 coaches, 4 players, 1 referee and 4 fans, having obtained a rate of 100% stake. These interviews were analyzed using the thematic content analysis (Bardin, 1977).

The results show that both creativity and improvisation are present in tennis – perhaps more improvisation – is best described as the identity of a player, and i tis necessary and important that these capabilities exist because they bring advantages to players.

Keywords: Creativity; Improvisation; Context; Tennis; Sport

Agradecimentos

Agradeço com grande respeito ao meu orientador Professor Doutor Jorge Filipe Da Silva Gomes pela sua incrível orientação, pela sua disponibilidade, pelo rigor no cumprimento dos prazos, pelo apoio e segurança que transmitiu ao longo de todo o trabalho, por acreditar sempre no mesmo, e pela autonomia que me deu em desenvolver novas ideias.

Agradeço à minha família, por toda a paciência e compreensão que sempre me foram transmitindo, pelo exemplo que me deram, que me tornou na pessoa que hoje sou.

Agradeço também aos meus amigos que, cada um à sua maneira, conseguiram ajudar a tornar tudo isto possível, e que sempre acreditaram em mim.

Por fim, mas não menos importante, agradeço de forma especial ao meu treinador de ténis, Sotero Rebelo, por ter sido uma ajuda essencial neste trabalho com os contactos com as pessoas relacionadas com este desporto, e pelo seu interesse neste trabalho.

Índice

Resumo.....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos.....	III
Índice de tabelas.....	VI
Índice de anexos.....	VII

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	3
1.1. Criatividade.....	3
1.2. Improvisação.....	6
1.3. Criatividade e improvisação no desporto.....	9
1.4. Objectivos da investigação.....	12
Capítulo II – Método.....	13
2.1. Delineamento	13
2.2. Caracterização dos participantes.....	13
2.3. Instrumentos de recolha de dados.....	14
2.4. Procedimentos de análise de dados.....	16
Capítulo III – Resultados.....	20
3.1. Subcategoria – O que é a criatividade.....	20
3.2. Subcategoria – O que é a criatividade no ténis.....	21
3.3. Subcategoria – O que é o improviso no ténis.....	22
3.4. Subcategoria – Como se manifestam.....	23
3.5. Subcategoria – Como se observam.....	24
3.6. Subcategoria – Como se ensina.....	25
3.7. Subcategoria – Que vantagens.....	27
3.8. Subcategoria – Em que tipo de jogadores está mais presente.....	29
3.9. Subcategoria – É importante, ou é suficiente a técnica e o talento.....	30
Capítulo IV – Discussão e conclusões.....	33
4.1. Discussão.....	33
4.2. Conclusões.....	35
4.3. Limitações.....	36
4.4. Propostas futuras.....	37
Referências.....	38

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos participantes.....	14
Tabela 2 – Resultados – O que é a criatividade.....	20
Tabela 3 – Resultados – O que é a criatividade no ténis.....	21
Tabela 4 – Resultados – O que é o improviso no ténis.....	22
Tabela 5 – Resultados – Como se manifestam.....	23
Tabela 6 – Resultados – Como se observam.....	24
Tabela 7 – Resultados – Como se ensina.....	26
Tabela 8 – Resultados – Que vantagens.....	27
Tabela 9 – Resultados – Em que tipo de jogadores está mais presente.....	29
Tabela 10 – Resultados – É importante, ou é suficiente a técnica e o talento....	30

Índice de anexos

Anexo A – Guião de entrevista

Anexo B – Observação

Anexo C – Subcategoria – O que é o improviso no ténis

Anexo D – Subcategoria – É importante, ou é suficiente a técnica e o talento

Introdução:

A criatividade e a inovação são temas muito abordados na gestão, e têm vindo a ganhar cada vez mais destaque nas organizações. No entanto no desporto, e nomeadamente no ténis, a criatividade, bem como o improviso, são temas ainda não muito desenvolvidos. Este trabalho visa explorar a criatividade e o improviso no ténis.

A criatividade, segundo Alencar (1998), é cada vez mais reconhecida como um factor chave para a inovação e para o sucesso a longo prazo das organizações. Devido à globalização, ao ambiente competitivo crescente no mundo dos negócios, e ao ritmo acelerado da mudança, estas são pressionadas a utilizar da melhor forma os seus recursos disponíveis, incluindo assim a criatividade que provém dos recursos humanos. Conner & Silvia (2015) acredita que cada dia apresenta uma nova oportunidade para se envolver em pequenos actos de criatividade.

A criatividade é muitas vezes vista como a criação de algo novo, de um produto ou ideia nova, que seja útil (Woodman et al., 1993), bem como a inovação. Mas a criatividade, como aponta Amabile (1997), é o primeiro passo para a inovação.

No tema da criatividade surge o improviso que, apesar de estar ligado com a criatividade, é visto como a criação de uma ideia espontânea, isto é, uma ideia que seja criada no momento, para lidar com algum problema ou imprevisto que surja naquela precisa ocasião (Cunha, 2002). De acordo com Weick (1998) o improviso lida com o imprevisto, pois funciona sem uma estipulação prévia, e trabalha com o inesperado.

Nas organizações, o improviso está muito ligado à atitude que é tomada no preciso momento em que se improvisa, e que é adquirida com a experiência, com o sentido de autoeficácia e autoconfiança (Flach & Antonello, 2011).

Sawyer (2000) afirma que o improviso é criado no momento, no palco, e pode ser facilmente observado. É muito conhecido e estudado na música, mas o improviso, bem como a criatividade estão presentes em muitas outras áreas da vida humana (Amabile, 1997). Improvisar torna-se essencial em diferentes áreas e meios da vida humana (Mirvis, 1998), pois ao saber improvisar em vários âmbitos, aumenta a capacidade de adaptação aos diferentes imprevistos que surgem. Assim, pode-se afirmar que a criatividade e o improviso estão presentes em muitas áreas da vida humana.

Apesar de uma das fontes dos estudos sobre improviso organizacional ser o jazz (Cunha et al., 1999), e o teatro (Flach & Antonello, 2011), a criatividade e o improviso actuam também no desporto. Aqui, a criatividade e o improviso estão relacionados com

a capacidade que os jogadores têm de reagir às diferentes situações que vão surgindo, imprevistas e em contexto do jogo, criando assim simultaneamente dificuldade aos adversários, e manifestando-se de forma diferente e inesperada (Samulski et al., 2001).

A pergunta de investigação que orienta esta pesquisa é: de que forma a criatividade e o improviso estão presentes no desporto? O objectivo é conseguir perceber como é que a criatividade e o improviso estão presentes no ténis de alta competição, ou se o que existe é simplesmente talento, muito treino e dedicação. Ou seja, a intenção é perceber de que forma estão presentes a criatividade e o improviso no ténis de alta competição. A aprendizagem da modalidade e a parte técnica, bem como a dedicação e o treino, são fundamentais para a prática deste desporto, contudo é nos imprevistos que podem surgir durante um jogo que é necessário agir de forma espontânea e sem pensar – no momento – e é aqui que estão presentes a criatividade e o improviso. Sendo a criatividade e o improviso identitários dos jogadores, também aos colaboradores deve ser exigido as mesmas características de forma a sobreviverem em ambientes de rápida mudança, que são semelhantes a um jogo de ténis (onde tudo muda de um momento para o outro). Se ao trazer vantagens aos jogadores, também trará aos colaboradores, que ao terem estas capacidades, serão capazes de reagir perante um momento e de serem criativos, ganhando assim vantagem competitiva no mundo dos negócios e sucesso a longo prazo.

O presente trabalho obedece à seguinte estrutura. No primeiro capítulo abordam-se os conceitos de criatividade e inovação. De seguida, faz-se um enquadramento de como a criatividade e o improviso se completam. Finalmente, descreve-se de que forma a criatividade e o improviso actuam no desporto, onde se foca mais o ténis, e descrevem-se os objectivos deste trabalho. No segundo capítulo está descrito o método utilizado para a investigação. No terceiro são apresentados os resultados obtidos, respondendo à pergunta de investigação. Por fim, no quarto e último capítulo, são discutidos os resultados obtidos e procede-se às conclusões finais.

1. Revisão da Literatura

Neste primeiro capítulo dissecam-se os principais conceitos e teorias usados na presente investigação. São abordados os conceitos de criatividade, como é que esta está relacionada com a inovação, e ainda o improviso. De seguida, faz-se o enquadramento de como a criatividade e o improviso se completam. Por fim, apresenta-se de que forma estes dois conceitos – criatividade e improviso – se manifestam no desporto, nomeadamente no ténis.

1.1 Criatividade

A criatividade é normalmente vista como uma componente inerente ao ser humano. De acordo com Weiner (2000, cit. Glăveanu, 2013b), a noção de criatividade significa trazer algo novo. Do mesmo modo que Woodman et al. (1993) definem a criatividade como a criação de um novo produto, ideia, serviço, ou processo que tem valor e é útil.

Os estudos sobre a mesma emergem desde a década de 1940 (Runco & Jaeger, 2012). Segundo estes autores, a primeira definição de criatividade afirma que esta requer tanto a originalidade como a eficácia. Neste sentido, na criatividade a originalidade, muitas vezes vista como novidade, é necessária pois se algo se torna comum e não muda, deixa de ser novidade e, por conseguinte, de ser criativo. Mas a originalidade não é suficiente; é necessário que exista também a eficácia, ou seja, tudo o que é original deve ser eficaz para se tornar criativo. Mas serão estes apenas os dois critérios necessários para o exercício da criatividade, ou existem outros? Nesta lógica, começou assim a surgir uma grande importância em se saber mais sobre este tema.

Csikszentmihalyi & Getzels (1971) vêem a criatividade como o processo de resolução de problemas, mas o indivíduo precisa de ter conhecimento sobre o mesmo e possuir as medidas indicadas, para o resolver. Torrance (1966 cit Hristovski et al., 2012) vai mais fundo, e destacou três propriedades chave do pensamento/comportamento criativo. A fluência – definida como a criação de diferentes soluções alternativas para um único problema -, a flexibilidade – criação de várias classes de soluções -, e a originalidade – refere-se a soluções não comuns para resolver problemas.

Para Amabile (1997), a criatividade, na sua essência, é simplesmente a produção de ideias inovadoras que podem ser adequadas a qualquer área da actividade humana. Ideias essas que devem ser diferentes do que já foi feito, adequadas ao problema ou à

oportunidade que surge. Na sua opinião, a criatividade não abrange apenas algumas áreas da actividade humana, mas sim todas, como as artes, a ciência, a educação, a música, os negócios, o desporto, e a vida quotidiana – desde que o indivíduo tenha interesse e motivação na e para com a mesma.

Por outro lado, Eisenberger & Cameron (1998) encaram a criatividade, ou o desempenho criativo, como um comportamento novo que permite ou encontra um padrão de qualidade ou utilidade, em vez de se resumir simplesmente à produção de novas ideias. Já Drazin et al. (1999) caracterizam a criatividade como um processo de empenho em actos criativos, e não como um resultado, e que esse processo só é considerado criativo se o indivíduo estiver psicologicamente envolvido na produção de novas ideias. Ou seja, afirmam que o que importa é que o indivíduo se envolva nesse processo, e não tanto os resultados.

Enquanto muitos autores definem a criatividade como uma perspectiva mais voltada para o produto novo e criativo, muitos outros vêem a capacidade criativa como sendo um atributo a todos os seres humanos. Como por exemplo Hoff (2005) que acredita que a criatividade pode ser definida como uma nova forma, produtiva ou generativa, de experienciar ou viver a realidade, incluindo assim a auto-percepção.

Outras pesquisas apontam para factores e características pessoais que impulsionam a criatividade. Amabile (1988), num estudo com funcionários bancários, concluiu que tanto os traços de personalidade, como a auto-motivação, as habilidades cognitivas especiais, a orientação para o risco, perícia da área, as qualidades do grupo de trabalho, as diversas experiências, o nível elevado de inteligência, e as habilidades sociais, são qualidades pessoais que promovem a criatividade. Alencar (1998) refere que a auto-motivação faz com que a criatividade aumente. Um indivíduo que se sente motivado para determinada tarefa, e que tem interesse no que faz, acaba por se envolver de diferente forma, o que faz com que a criatividade cresça mais facilmente, pois esse indivíduo realiza as tarefas mobilizado pela satisfação e prazer do que pela obrigação e dever. E refere outra característica necessária, a *expertise* (perícia) na área. Embora seja importante uma boa preparação, isso não traz a garantia para a criatividade. O que faz com que se produzam ideias novas que sejam inovadoras e de valor é a bagagem de conhecimento e experiência que quanto maior, maiores são as probabilidades de se produzirem essas mesmas ideias. Já Amabile (1997), com a teoria componencial da criatividade e inovação organizacional, afirma que a criatividade é promovida se as

habilidades dos indivíduos, os níveis de perícia e de motivação intrínseca para realizar uma tarefa forem muito elevadas. Por fim, Conner & Silvia (2015) com estudos feitos a jovens adultos, também questionam qual o papel da personalidade na criatividade e as possíveis interacções entre traços da personalidade e estados emocionais, onde concluem que as pessoas que possuem mentes mais abertas estão mais propensas a ter dias criativos, mas essa abertura está fortemente mais ligada às emoções do que aos traços de personalidade.

De acordo com West (2002) criatividade e inovação têm significados diferentes; a criatividade está relacionada com os processos que levam à geração de novas ideias. Já a inovação diz respeito aos processos sociais e comportamentais em que os indivíduos tentam alcançar a mudança de algo, isto é, a inovação pode ser vista como a introdução de novas e melhores formas de fazer o seu trabalho. Na mesma linha de pensamento, Velthouse (1990) afirma que a criatividade está relacionada com a originalidade, ou seja, esta é vista como o acto de trazer algo novo, que não exista anteriormente.

A criatividade é o primeiro passo para a inovação, que é a implementação de ideias inovadoras. Assim, a inovação é vital para o sucesso de uma empresa a longo prazo, porque o mundo dos negócios raramente se torna estático, e o ritmo das mudanças está cada vez mais acelerado, logo uma empresa capaz de ser criativa e implementar ideias novas capazes de responderem a este mundo em mudança, é susceptível a melhorar e enriquecer (Amabile, 1997). Do mesmo modo, Rodrigues & Veloso (2013) afirmam que inovar é visto como imperativo para as organizações, onde é importante fomentar a criatividade dos colaboradores e apoiar todo o processo que transforma essa criatividade em inovação, ou seja, em criar ideias novas.

Apesar de significados diferentes, criatividade e inovação acabam por se completar. Supõe-se que a inovação não é um processo linear, e que pode ser vista como um ciclo com períodos de iniciação, implementação, estabilização e adaptação (West, 2002). Este autor afirma que a criatividade está presente nos primeiros períodos, quando as equipas ou grupos precisam de criar ou desenvolver novas ideias para dar resposta a essa necessidade de inovação. Mas à medida que a inovação se vai adaptando e estabilizando, a criatividade deixa de ser tão necessária, apesar de se argumentar que esta é necessária durante todo o processo, mas mais existente nas primeiras fases. Uma edição no jornal Los Angeles Times (2012, cit. Brown & Kuratko, 2015) apontou que a

capacidade de inovar é mundialmente reconhecida como fundamental para a adaptação da economia global que está sempre em rápida mudança. Assim, a criatividade é normalmente descrita como o processo de criar novas ideias, ao passo que a inovação exige que se leve a criatividade mais longe, tornando-se num processo que transforma essas mesmas ideias em realidade (Brown & Kuratko, 2015).

Além disso, Ghoshal & Bartlett (1987 cit. Sousa, et al., 2012) dividem a inovação em duas categorias: os que vêem a inovação como um produto final, ou seja, a ideia que foi inventada, e aqueles que a vêem como um processo, que procede até chegar à nova ideia ou à solução do problema.

1.2 Improvisação

No âmbito da criatividade surge um outro aspecto que também tem vindo a suscitar interesse nas organizações e da gestão: a improvisação.

Como já foi observado anteriormente, a criatividade é definida como a criação de algo novo, seja um produto ou uma ideia, que tenha e valor e que seja útil (Woodman et al., 1993). Abel (2013) completa e defende que a criatividade está relacionada com trazer algo de novo para o mundo, não uma mera novidade mas sim algo genuinamente novo, algo que ainda não exista. O improviso é também definido como algo que é novo, mas difere da criatividade no sentido em que esta última pode resultar a partir de um plano (Amabile, 1998). Deste modo, o improviso pode ser visto como um conjunto de acções realizadas de forma espontânea, onde a intuição orienta essa mesma acção, tornando-a espontânea (Crossan & Sorrenti, 2001).

Na opinião de Moorman & Miner (1998a) todo o tipo de improviso envolve um grau de inovação pois envolve uma criação de uma acção que surge fora dos planos e das rotinas actuais e habituais, embora esse grau de inovação possa variar consideravelmente.

Barrett (1998) esclarece que o termo improviso vem da palavra latina que significa algo que “não foi visto antes do tempo” ou algo para “lidar com o imprevisto”. Portanto, o improviso pode então ser visto como uma resposta a acontecimentos conhecidos como inesperados. Dada a natureza da actividade empresarial, em que os empresários são susceptíveis de ter tempo suficiente para planear, há um ligamento dentro de improvisação com a noção da pressão do tempo e com a necessidade de

responder rapidamente (Leybourne, 2009, cit. Best & Gooderham, 2015). O improviso pode ser executado, e normalmente é, por um indivíduo (Moorman & Miner, 1998b).

Crossan & Sorrenti (2001) afirmam que nem todas as actividades podem ser consideradas como improviso. Distinguem o comportamento de resposta a estímulos do comportamento de improviso. No primeiro o indivíduo até pode agir de forma espontânea mas acaba por simplesmente repetir uma acção de rotina. Um exemplo deste comportamento, tal como os autores sugerem, é um telefonema de trabalho entre o CEO de uma empresa e um cliente. No segundo está incluído o processo de criação, que é a característica que representa o improviso. Mas a espontaneidade não deixa de fazer parte do improviso, sendo considerada como uma dimensão do mesmo (Crossan & Sorrenti, 2001). No entanto, Kamoche et al. (2003) contradizem esta ideia ao defender que o processo de improvisação é um empreendimento de alto risco que envolve a tentativa e erro, sendo caracterizado pela constante experimentação, onde se destaca a importância da pró-actividade e da criatividade na forma como as pessoas respondem aos diferentes desafios e se envolvem na resolução dos problemas existentes, especialmente em situações que exigem uma acção rápida e um elevado grau de inovação. Assim o improviso é a capacidade de executar uma acção enquanto a mesma depende de materiais e recursos (financeiros, temporais e emocionais) que estejam disponíveis (Kamoche et al., 2003). Também Barret (1998) defende que o processo de improvisação envolve a experimentação contínua e a exploração, onde se mexe com possibilidades sem se saber ao certo onde ou como as acções se vão desenrolar e as consequências das mesmas vão sendo analisadas e compreendidas simultaneamente, corrigindo os erros e arranjando novas possibilidades.

De acordo com Eisenberg & Thompson (2003) o improviso é raramente aprendido através de manuais escritos e materiais pedagógicos; ao invés, aprende-se via experiência pessoal. Nessa lógica, Barret (1998) afirma que o improviso envolve a investigação ou exploração, assim como experiência contínua, existindo um grande potencial para o erro, que por sua vez pode ser contrariado com a verificação de diferentes hipóteses. Neste contexto, Cunha et al. (2014) afirmam que a improvisação tem um nome simples tendo em conta a esfera complexa de processos, ou seja, é um processo complexo, que abrange diferentes formas de improviso e que pode tomar muitas formas no âmbito da mesma organização. Assim, também há quem defenda que frequentemente o improviso decorre de processos e aprendizagens anteriores, que

exigem treino, disciplina, experiência e conhecimento, para que as acções, mesmo sendo improvisadas, possam ser executadas com sucesso (Flach, 2014).

Cunha (2002) afirma que o improviso se refere à “contracção do planeamento e da execução, à compreensão da acção à medida que ela vai tendo lugar e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reacção sem o benefício de reflexão prévia.” (p.37). De acordo com o mesmo, o improviso tem conquistado um lugar relevante na literatura organizacional, na medida em que a competitividade em que as empresas se encontram, faz com que estas repensem as ideias já estabelecidas sobre a gestão. O improviso pode ainda ser definido como o processo de criação de ideias espontâneas, isto é, ideias sem serem planeadas ou vindas de uma ideia criativa. É visto como um processo de pensamento original e considerado como o processo criativo em bruto (Einsberg & Thompson, 2003; Nooshin, 2003 cit. Sowden & Clements, 2015).

Uma das fontes de inspiração para o estudo do improviso organizacional é o jazz (Cunha et al., 1999). Estes autores usaram a metáfora da banda de jazz devido a duas características. A primeira tem que ver com o facto de a qualidade de um músico de jazz ser comparada com a sua capacidade de improvisar – relacionada com a qualidade necessária aos colaboradores das organizações que encontrem em contextos de rápida mudança; a segunda característica surge do facto que um improviso bem conseguido no jazz é resultado não só de um indivíduo mas sim de todo um grupo, ou seja, uma banda de jazz é um grupo capaz de conseguir resultados positivos – ao fazer boa música – num contexto de elevada incerteza – improviso musical – encontrando-se assim relacionado com os desafios das organizações de hoje. Assim, “ao improvisar, as organizações são capazes de dar resposta aos desafios anteriores.” (Cunha et al., 1999, p. 8). Além deste conceito, o estudo desta metáfora do jazz permitiu ainda, na linha de pensamento destes mesmos autores, identificar um conjunto de condições que facilitam o seu uso no contexto organizacional. Essas condições podem ser agrupadas em quatro categorias, designadas pelos 4-is do improviso: a imaginação – condições necessárias para que a organização seja capaz de produzir ideias de forma a responder às alterações do meio em que actua -, a implementação em tempo real – condições que permitam a composição e a execução em simultâneo -, infra-estrutura – condições que facilitam a prática do improviso -, e a intenção – condições que permitam a existência de um fio condutor na vida da organização e a presença de objectivos comuns, permitindo, desta forma, a participação dos seus membros.

No entanto, tal como diferentes autores também defendem, improvisar é tão essencial em diferentes meios e áreas da vida humana, e não só em contexto organizacional. Mirvis (1998) considera o improviso no teatro, na comédia, nas forças armadas, na psicoterapia e ainda no desporto, de forma a como é que estes praticam o improviso e o que podemos aprender com os mesmos. Desta forma, tem sido argumentado que o improviso é uma acção que pode ser encontrada numa diversidade de áreas, como na música, na culinária, na língua, nos relacionamentos, na arquitectura, e no desporto, por exemplo (Mirvis, 1998; Moorman & Miner, 1998b; Morrison & Thomas, 1999; Sawyer, 2000; Weick, 1998, cit. Best & Gooderham, 2015).

Na verdade, até a própria vida pode ser vista como um acto de improviso. Darwin (Mallak, 1998 cit. Best & Gooderham, 2015) argumenta que a chave para a sobrevivência não é nem a inteligência nem a força, mas sim a capacidade de adaptação à evolução das diferentes circunstâncias e imprevistos, ou seja, a capacidade de improvisar nessas alturas.

1.3 Criatividade e Improvisação no Desporto

Como se observou anteriormente, a criatividade está presente no ser humano. Cramer (1995) defende que esta se torna mais demonstrável quando é representada pelo jogo, como por exemplo via desporto.

No mundo do desporto, a forma mais típica dessa prática enfatiza o domínio de uma habilidade, através da repetição da mesma. Um exemplo disso encontra-se num jogador de basquete que lança a bola repetidamente para um cesto, ou uma equipa de futebol que faz os seus exercícios; mas, curiosamente e tal como aponta Mirvis (1998), o melhor desempenho surge, por vezes, quando se improvisa sobre tal repetitiva prática desportiva. Também é usado no desporto o chamado ensaio geral. Aqui simula-se o jogo real, com a introdução de novos adversários, potenciando, de certa forma, o improviso ou estímulo da prática do mesmo, pois existe a oportunidade de experimentar acções novas que podem ser precisas de evocar num jogo real, espontaneamente (Mirvis, 1998). No entanto, a criatividade no desempenho desportivo raramente foi alvo de grandes investigações (Hristovski et al. 2011).

Tal como outros autores, também Sternberg & Lubart (1999) vêm a criatividade como algo abrangente, complexo e importante em todas as áreas da vida humana para o bom domínio das diferentes tarefas. Essas áreas podem ser tanto no nível individual

como social. No nível individual, a criatividade é relevante quando uma pessoa resolve problemas tanto no trabalho como na vida do dia-a-dia, enquanto a nível social a criatividade pode surgir nas descobertas científicas, nas novas invenções tecnológicas, nas novas formas de arte, etc. Desta forma, os mesmos autores afirmam a importância da criatividade ligando-a à economia, pois novos produtos e serviços criam novos trabalhos, para além de que tanto os indivíduos, como as organizações e a própria sociedade, devem conseguir adaptar-se aos recursos existentes e às diferentes e variáveis tarefas, de forma a permanecer e a competir no mercado de trabalho.

Também no desporto se pode observar isto mesmo. Segundo Samulski et al. (2001), a criatividade no desporto manifesta-se de forma inesperada, diferente ou nova, pois actua fora dos padrões normais de acção que o atleta consegue realizar na modalidade que pratica, ou que está habituado a fazer. Dentro do desporto, principalmente o desporto colectivo (e.g. futebol, basquete, voleibol), o sonho de cada clube ou treinador é poder ter na sua equipa jogadores criativos que são capazes de actuar sobre imprevistos, solucionar problemas, e criar novas jogadas, ou seja, improvisar durante o jogo criando dificuldades para o adversário. Assim, jogadores considerados criativos são, na maioria das vezes, quem faz a diferença entre o resultado de um jogo, entre a vitória e a derrota (Samulski et al. 2001).

Boden (1966) vê a criatividade como um enigma ou até mesmo um mistério, e distingue dois sentidos no conceito. O primeiro é de ordem psicológica (P-criatividade) e o segundo é histórico (H-criatividade). A nível de P-criativo, uma ideia é considerada valiosa, se a pessoa em cuja mente surgiu não a teve antes, mesmo que outras pessoas já tivessem tido a mesma ideia. Por outro lado, a nível de H-criativo, uma ideia é valiosa se mais ninguém a teve antes. No contexto desportivo, o comportamento P-criativo ocorre quando um desportista ao concretizar uma tarefa se apercebe de um comportamento funcional desconhecido, independentemente do facto de tal acção já ter sido executada por outros indivíduos (Hristovski et al. 2011).

Memmert (2007) refere que quanto mais ampla e diversa for a atenção aos diferentes estímulos de cada indivíduo, maior é a possibilidade de associar esses diferentes estímulos, de onde surgem ideias novas e criativas. Martindale (1981, cit. Memmert, 2007) explica este facto com um exemplo: quanto maior o número de elementos em que uma pessoa se consegue concentrar em simultâneo, maior é a probabilidade de que daí resulte uma ideia criativa. Porque quantos mais elementos

existentes, maior o número de combinações possíveis. Ou seja, com dois elementos – A e B – só existe uma combinação possível – AB - e o resultado irá ser apenas a criação de uma ideia criativa. Mas, ao existirem três elementos – A, B e C – existem seis combinações – AB, AC, BC – que podem ser descobertas. Com quatro elementos, existem seis potenciais relações ou combinações, e assim por diante. Também se pode observar isto no desporto, ou seja, quanta mais ampla for a atenção, durante o jogo, maior é a possibilidade de gerar respostas tácticas e ideias ou soluções originais (Mimmert, 2007). Assim, quanto maior for a amplitude da atenção do jogador aos diversos factores, maior é a sua capacidade de perceber e conseguir reagir a situações inesperadas. Por exemplo, no futebol e no basquete, os jogadores criativos, na opinião de Mimmert (2007), são aqueles que em situações em que pretendem passar a bola ao jogador B, são capazes de perceber, naquele preciso momento antes de efectuarem essa jogada, que o jogador C está, de repente, numa melhor posição para receber a bola, passando-a assim para este último.

Também no improviso é necessário estar apto a correr riscos e a cometer erros, pois quando se está consciente desses erros cometidos, percebe-se que os mesmos podem ser oportunidades para novas informações (Flach & Antonello, 2011). Ou seja, é preciso arriscar e improvisar no desporto, pois é uma forma de também aprender.

1.4 Objectivos da Investigação

Nos modernos ambientes de rápida mudança a estratégia passa por perceber os sinais fracos, fazendo sentido deles e usá-los na prática, onde a acção rápida é uma capacidade muito valiosa (Cunha et al. 2012). Assim, todos os dias são vistos como uma oportunidade para o ser humano se envolver em pequenos actos de criatividade (Conner & Silvia, 2015).

Tem sido proposto que o improviso é uma útil metáfora para fornecer informações sobre gestão e organização. No entanto, como defende Crossan (1998), o improviso é mais uma orientação para melhorar a renovação estratégica de uma empresa. De forma a não tornar tudo rotineiro e conseqüentemente obsoleto, existe a necessidade de criar, de inovar, de aumentar a criatividade e o improviso para agir sobre os imprevistos quer surjam naquele preciso momento.

Também no desporto, nomeadamente no ténis, podemos observar a necessidade de saber reagir, de improvisar durante um jogo diante de um adversário, arranjar estratégias e improvisar sobre os imprevistos que surjam naquele preciso momento. Nesta perspectiva, Cunha et al. (2012) vêem o improviso como uma forma de previsão em tempo real, isto é, um exercício de constante vigilância que tenta comprimir o tempo entre a detecção e a resposta.

Relativamente ao exposto anteriormente, o objectivo principal do presente estudo é perceber de que forma a criatividade e o improviso estão presentes no ténis de alta competição, como se manifestam, se traz vantagens aos jogadores, ou se o que existe é apenas talento, treino e dedicação. Assim, a pergunta de investigação é - de que forma a criatividade e o improviso estão presentes no desporto?

2. Método

Neste segundo capítulo apresenta-se o método escolhido para o trabalho. O seu delineamento, que instrumentos foram utilizados para a recolha de dados, o local onde foi realizada essa mesma recolha, e ainda os procedimentos de análise dos dados.

2.1 Delineamento

Relativamente ao presente estudo, a abordagem qualitativa foi a escolhida para o mesmo. Ribeiro (2008) explica que a investigação qualitativa desenvolve-se numa situação natural. É rica em dados descritivos que são obtidos através do contacto directo que é estabelecido entre o investigador e a situação a ser estudada. É um tipo de investigação que enfatiza mais o processo que o produto, que se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, que tem um plano aberto e flexível, e que focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. Gody (1995) argumenta que os estudos qualitativos têm como principal preocupação o estudo e a análise do mundo empírico no seu ambiente natural, onde se valoriza o contacto directo e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está ser estudada e explorada.

Para este tipo de estudo, algumas das formas mais adequadas de recolher os dados são a entrevista e a observação participante. De acordo com Bogdan & Biklen (1994), na investigação qualitativa as entrevistas podem ser usadas como uma estratégia para recolher dados ou ainda utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Todavia, a entrevista, em todas as situações, é utilizada para recolher dados que são reproduzidos na linguagem do próprio sujeito, o que permite ao investigador desenvolver, de forma intuitiva, uma ideia sobre a maneira que esse mesmo sujeito interpreta os diferentes aspectos do mundo.

2.2 Caracterização dos participantes

O universo a partir do qual se obteve a amostra para o presente estudo compreende treinadores, jogadores, árbitros e audiência – com o propósito de analisar as diferentes opiniões referentes à temática sobre a criatividade e o improviso no ténis, e de que forma é que actuam. Assim, a mesma é constituída por quinze pessoas, dos quais seis são treinadores, quatro jogadores, um árbitro, e quatro estão no grupo dos adeptos.

Por respeito, confidencialidade e anonimato aos participantes, não são mencionados os seus nomes. A tabela 1 apresenta a caracterização dos participantes no presente estudo.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes

	Idade	Género	Função
E1	28	Feminino	Adepto (Ex-jogadora)
E2	50	Masculino	Árbitro
E3	22	Masculino	Jogador
E4	42	Masculino	Treinador
E5	33	Feminino	Treinador
E6	45	Masculino	Treinador
E7	30	Masculino	Treinador
E8	32	Feminino	Adepto (Preparadora Física)
E9	23	Masculino	Jogador
E10	32	Masculino	Jogador
E11	31	Masculino	Jogador
E12	29	Masculino	Treinador
E13	42	Masculino	Adepto (Director Torneio ATP)
E14	52	Masculino	Treinador
E15	23	Feminino	Adepto

2.3 Instrumentos de recolha de dados

Visto que o objectivo deste trabalho é recolher informação que permita explorar a criatividade e o improviso no desporto, as técnicas usadas foram a entrevista semi-estruturada e a observação participante.

Bogdan & Biklen (1994) afirmam que neste tipo de entrevista (semi-estruturada) fica-se com a certeza de que se consegue obter, entre os diferentes sujeitos intervenientes do estudo, dados comparáveis. Segundo os mesmos, outra vantagem está relacionada com o facto de, mesmo que se utilize um guião previamente elaborado, o entrevistador tem a oportunidade de levantar diferentes tópicos e o sujeito tem a

possibilidade de moldar o seu conteúdo, ou seja, tem uma certa liberdade. Cabe ao entrevistador centrá-lo sempre no tema em questão.

Assim, para a realização das entrevistas foi elaborado um guião com doze perguntas. De acordo com Ribeiro (2008) na entrevista semi-estruturada as questões devem ser formuladas de forma a permitir que o entrevistado verbalize os seus pensamentos, tendências e reflexões sobre o tema apresentado. Normalmente, essas mesmas questões dizem respeito a uma avaliação de sentimentos, valores, atitudes, crenças e comportamentos, e torna-se fundamental que a entrevista seja acompanhada por um guião com os respectivos tópicos. Estas entrevistas são flexíveis, e seguem a sequência dos discursos dos sujeitos e da dinâmica do que vai ocorrendo naturalmente. As perguntas foram compostas de forma clara, tendo por base a revisão da literatura e com foco na pergunta de investigação deste trabalho, de forma a responder à mesma. O referido guião de entrevista foi validado pelo orientador deste trabalho.

As entrevistas foram gravadas de modo a registar toda a informação fornecida pelos participantes. De seguida, as mesmas foram transcritas.

O objectivo que levou a realizar uma primeira entrevista piloto foi de forma a testar a fiabilidade do guião da entrevista. Assim, a entrevista foi realizada a uma ex-jogadora de ténis, com 28 anos, agora treinadora no Clube de Ténis do Estoril. Os resultados provenientes dessa entrevista piloto levaram a que o guião fosse alterado, o que resultou na anulação de uma das doze perguntas, por se ter chegado à conclusão que duas perguntas eram muito semelhantes entre si.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos participantes, a pessoas que estão relacionadas com o ténis: jogadores, treinadores, árbitros e adeptos, durante os meses de Abril e Maio de 2016.

No que diz respeito à segunda técnica – observação participante – foi escolhida de forma a fomentar e a completar os dados recolhidos pelas entrevistas. De acordo com Aires (2015) a observação consiste na recolha de informação, de modo sistemático, através do contacto directo com a situação específica que está a ser investigada. Assim, um dos pressupostos da observação participante é o de que devido à convivência entre o investigador com a pessoa ou grupo que está a ser estudado, são criadas condições de grande privilégio para que o processo de observação seja bem conduzido e dê acesso a uma compreensão que de outra forma não seria possível (Martins, 1996).

A observação participante é, na opinião de Lima et al. (1999), uma técnica de recolha de dados que acaba por não ter uma estrutura definida, devido a não supor qualquer instrumento específico que direcione a observação, ou seja, a responsabilidade e o sucesso desta técnica recaem sobre o observador. A vantagem deste tipo de técnica de recolha de dados, tanto para o observador como para a investigação, reside na oportunidade de estar disponível e de ser possível recolher dados ricos e pormenorizados (Burgess, 2001). Para Bogdan & Biklen (1994) o sucesso da observação participante depende de notas de campo detalhadas, precisas e extensivas. As notas de campo referem-se a todos os dados recolhidos durante a observação.

Esta ideia surgiu com a análise das primeiras entrevistas, pois percebeu-se que era possível observar como a criatividade e o improviso estão presentes no ténis, e de que forma actuam, com o objectivo de completar a informação recolhida anteriormente nas entrevistas. Assim, através de respostas dadas pelos participantes nas entrevistas, surgiram alguns aspectos que podiam ser recolhidos através da observação e anotados durante a mesma. Para a observação, foi preciso falar com um dos directores do torneio de Ténis *Millennium Estoril Open*, que deu autorização para que esta recolha de dados fosse elaborada durante o mesmo, que se realizou no Clube de Ténis do Estoril de 23 de Abril a 1 de Maio de 2016.

Deste modo, percebi de que forma a criatividade e o improviso estão presentes no ténis de alta competição, como é que são influenciáveis durante o jogo, mas que também é necessário que exista talento, dedicação, prática e muito treino.

2.4 Procedimento de análise de dados

A análise da informação recolhida constitui, na opinião de Aires (2015), um aspecto-chave, e também problemático, do processo de investigação.

A análise de dados é o processo de organização sistemático de transcrições de entrevistas, notas de campo, observações e outros materiais usados na recolha de informação, com o objectivo de aumentar a compreensão desses mesmos materiais e de permitir apresentar a outros o que se descobriu (Bogdan & Biklen, 1994).

No presente trabalho, para o procedimento e análise de dados, recorreu-se à análise de conteúdo.

Para Berelson (1952, cit. Vala, 1986) a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que possibilita a descrição objectiva, quantitativa e sistemática do conteúdo expresso da comunicação.

Segundo Vala (1986) a análise de conteúdo é, nos dias de hoje, umas das técnicas mais utilizadas e comuns na investigação empírica realizadas pelas ciências sociais e humanas. De acordo com Bardin (1997) trata-se de uma transformação dos dados brutos do texto, feita por recorte, agregação e enumeração, que permite atingir uma representação do seu conteúdo. Isto é, trata-se de uma forma de organizar melhor a informação recolhida. Weber (1990, cit. Lima, 2013) descreve a análise de conteúdo como uma técnica que permite a divisão de material, de forma a reduzi-lo para o tornar mais maneável e de fácil interpretação.

Assim, para se conseguir uma boa análise de conteúdo, Vala (1986) afirma que é necessário que o investigador formule uma série de perguntas que se podem sistematizar da seguinte forma:

- “Com que frequência ocorrem determinados objectos (o que acontece e o que é importante)?”;
- “Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objectos (o que é avaliado e como)?”;
- “Qual a associação ou dissociação entre os objectivos (a estrutura de relações entre os objectivos)? (Vala, 1986, p. 108).

No seguimento, o mesmo autor defende que cabe ao investigador decidir para onde vai orientar a sua pesquisa. Desta forma, recorreu-se à primeira questão para o processo de análise de conteúdo deste trabalho, por ser, como afirma este autor, a questão que “pressupõe o recurso a uma quantificação simples”, onde a “análise de frequência permite inventariar as palavras ou símbolos chave, os temas maiores, os temas ignorados, os principais centros de interesse” (Vala, 1986, p. 108). Independentemente da escolha, qualquer uma pressupõe o seguinte tipo de operações mínimas: – “delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórica orientador da pesquisa” – “constituição de um *corpus*” – “definição de categorias” e “definição de unidades de análise” (Vala, 1986, p. 109).

De acordo com Bogdan & Biklen (1994), no procedimento de análise dados, as categorias constituem um meio para organizar os dados recolhidos, e separá-los por diferentes tópicos. Da mesma forma, Vala (1986) afirma que é uma tarefa que tem por

objectivo reduzir a complexidade dos dados recolhidos, e defende que as categorias são um dos elementos mais importantes do código do analista, e que a construção do sistema de categorias pode ser definida *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação entre estes dois processos. Para o presente estudo, a definição do sistema de categorias e subcategorias foi decidido *a priori* pois, como afirma Vala (1986), este é meio mais adequado quando a interacção entre o quadro teórico de partida, os problemas concretos que se pretende estudar e o plano de hipóteses permitam ao investigador que formule um sistema de categorias onde consiga detectar a presença ou ausência das mesmas no *corpus*.

De seguida, definiram-se as unidades de análise: unidade de registo, unidade de contexto e unidade de enumeração. As entrevistas passaram por um trabalho de codificação que, tal como afirma Bardin (1977), o principal objectivo é transformar os dados em bruto contidos nas entrevistas, através de recorte, agregação e enumeração, de forma a atingir uma representação do seu conteúdo, com vista a esclarecer o investigador acerca das características do texto.

Segundo Vala (1986) a unidade de registo é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza e, de seguida, é incluído numa determinada categoria. A mesma unidade pode ser de natureza e dimensões muito variáveis (Bardin 1977).

Bardin (1977) afirma que a unidade de contexto serve de compreensão para codificar a unidade de registo, ou seja, corresponde ao segmento da mensagem onde a sua dimensão é superior à unidade de registo, de forma a que se compreenda o seu significado. A unidade de contexto é, na opinião de Vala (1986), um suporte importante de validade e fidelidade do trabalho do investigador. Por último, Vala (1986) define a unidade de enumeração como a unidade em que se procede a quantificação dos dados.

Assim, depois de transcritas e lidas as entrevistas realizadas no âmbito do presente estudo, seguindo Bardin (1977), procedeu-se à categorização das respostas dos entrevistados. Por categorias subentendem-se os dois temas deste estudo e por subcategorias as principais questões do guião de entrevista; por unidades de registo a categorização das respostas dos sujeitos; e por unidades de contexto destacam-se os exemplos das respostas dos entrevistados de acordo com as categorias e as subcategorias. Importa dizer que o processo de análise de dados levou à criação de duas categorias e de nove subcategorias.

No processo de análise de dados teve-se o cuidado e atenção em alguns critérios, nomeadamente a necessidade das subcategorias não se repetirem entre si, bem como a exaustividade dos itens.

Quanto à observação, tal como anteriormente referido, o sucesso da mesma depende das notas de campo feitas pelo observador, que devem ser detalhadas, extensivas e precisas, e das quais fazem parte todos os dados recolhidos durante a observação (Bogdan & Biklen, 1994). Desta forma, recolheram-se dados e foram escritas notas de campo durante a observação realizada no torneio Ténis *Millennium Estoril Open*, no Clube de Ténis do Estoril, no dia 25 de Abril de 2016. Essas notas de campo têm por objectivo complementar os dados recolhidos ao longo das entrevistas, de forma a identificar os momentos em que a criatividade e o improviso estão mais presentes durante um jogo de ténis, como se manifestam, de que forma actuam, e se trazem vantagem aos jogadores.

3. Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a análise das entrevistas, e ainda com as notas de campo obtidas durante a observação. Quanto à observação, os resultados observados vão de encontro aos resultados obtidos pelas entrevistas.

É representado sumariamente cada uma das subcategorias, estando representadas no anexo E de forma exaustiva. De referir que os anexos não são apresentados com o trabalho, mas estão disponíveis para consulta caso seja necessário.

3.1 Subcategoria – O que é a criatividade

Os resultados apresentam várias definições de criatividade. A tabela 2 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 2 – Resultados – O que é a criatividade

- | |
|---|
| <p>A) 6 sujeitos definem a criatividade como a capacidade de criar ou de fazer algo diferente com objectivo e que ninguém espere: “Capacidade que (...) uma pessoa tem de criar (...) Criar algo novo, algo inesperado (...) algo que as pessoas não estão à espera” (sujeito E10).</p> <p>B) 3 sujeitos vêem a criatividade como o ser diferente, original e inovador: “é ser original, é saber inventar (...) é sair do normal, é pensar no que não existe” (E4); “ser criativo significa ser inovador” (E12).</p> <p>C) 2 sujeitos identificam a criatividade como algo que foge à rotina e aos padrões normais: “algo que foge um bocadinho a rotina, que foge aos padrões normais” (E7).</p> <p>D) 1 sujeito define a criatividade como a forma de reagir ao improviso: “no sentido geral da vida, será muito mais como tu reages ao improviso, às situações do dia-a-dia” (E2).</p> <p>E) 1sujeito entende a criatividade como a realização de algo instintivo e que saia na perfeição: “sem ter uma linha de pensamento conseguir realizar algo instintivo e que saia na perfeição” (E5).</p> <p>F) 1 sujeito refere que a criatividade está ligada com a própria pessoa: “criatividade muitas vezes está ligada também à própria pessoa” (E6).</p> <p>G) 1 sujeito diz que não existe nenhum conceito associado a criatividade, mas define-a como deixar que a cabeça voe o mais alto sem medo: “a criatividade não tem nenhum conceito associado (...) É talvez deixar cada cabeça voar o mais alto que conseguir sem ter medo de cair a pique” (E15).</p> |
|---|

A criatividade é a capacidade de alguém conseguir criar algo novo, diferente, inesperado e que seja capaz de fugir à rotina e aos padrões normais, ou seja, algo não seja normal acontecer e que ninguém espere. Está ligada com a própria pessoa e com a sua capacidade de voar mais alto e sem medo de arriscar.

3.2 Subcategoria – O que é a criatividade no ténis

Os resultados apresentam várias definições de criatividade no ténis. A tabela 3 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 3 – Resultados – O que é a criatividade no ténis

- A) 3 sujeitos relacionam a criatividade no ténis com a variação de jogo, a capacidade de criar algo no ténis, de fazer coisas diferentes sem deixar o adversário antecipar os movimentos e surpreender o mesmo: “acho que criatividade está associada também à capacidade do jogador não saber só dar direitas e esquerdas, saber usar as outras pegas (...) através dessa pega faz-se coisas muito diferentes. E são essas que às vezes são mais criativas.” (sujeito E6); “criar alguma coisa no ténis, táctica, bola, jogadas (...) para mim criatividade é isso.” (E11); Um destes 3 sujeitos acrescenta ainda que a criatividade no ténis está ligada com o talento e a facilidade em fazer tudo: “é fazer coisas diferentes mas com um objectivo e com alguma determinação (...) é não deixar que o nosso adversário saiba antecipar os nossos movimentos (...) E surpreendê-lo (...) a criatividade vem também muito do talento e da facilidade com que nós batemos na bola (...) a facilidade que temos em fazer tudo” (E9).
- B) 2 sujeitos acreditam que a criatividade no ténis tem-se vindo a perder e já não há muita margem para mesma devido ao ténis estar muito desenvolvido: “o ténis está tão (...) evoluído, tão treinado, tão desenvolvido, que há muito pouca margem para isso.” (E10); ainda assim um destes sujeitos associa a criatividade no ténis ao toque de bola e às variações que trazem novas soluções: “criatividade no ténis está muito associada (...) ao toque de bola (...) Aos jogadores que jogam com menos potência e com mais variações e que têm mais soluções” (E4).
- C) Pelo contrário, 2 sujeitos afirmam haver muita criatividade no ténis, que está presente em muitos momentos, e que existem muitos jogadores com uma criatividade fabulosa: “tanto dentro como fora do *court*. Há muita criatividade dentro do *court* (...) há jogadores com uma criatividade fabulosa, são verdadeiros artistas dentro do *court* (...)” (E13).
- D) Um destes últimos, bem como mais 2 sujeitos vêem a criatividade no ténis como uma arte, dizendo que os tenistas são também artistas que têm de ter uma estabilidade técnica ou táctica para executar essa criatividade: “Acho que um tenista é também um artista (...) ter uma estabilidade técnica ou táctica para conseguir executar essa criatividade.” (E5); e um deles, juntamente com mais 1 sujeito afirmam que no ténis a criatividade é algo inato nos atletas porque há a necessidade de se desenrascarem e de serem capazes de perante um momento fazerem coisas diferentes e serem criativos: “Há jogadores (...) que são capazes de o fazer e há outros que não (...) isso parece-me que é (...) algo que está inato nos atletas que são capazes de, perante esse momento, ser criativo ” (E6).
- E) Apenas 1 sujeito, por ser treinador, define a criatividade como relacionado com a inovação nos treinos e evolução à medida que a modalidade também evolui: “No meu caso como treinador tenho de o ser constantemente. Tenho de inovar nos treinos, tenho de tentar evoluir a par com a minha modalidade todos os dias. O pior que pode acontecer a um atleta é realizar sempre os mesmos treinos” (E12).
- F) Outro (1) sujeito vê a criatividade no ténis como um dos maiores trunfos para um jogador: “Ser criativo no ténis é dos maiores trunfos de um bom jogador. O ténis não é um desporto intuitivo.” (E15).
- G) Por último, 1 sujeito acredita que a criatividade no ténis passa por tomar decisões em momentos de pressão, mas que é sempre preciso disciplina: “É preciso (...) num momento

difícil e de muita pressão, às vezes fazer decisões (...) e improvisar (...) criatividade no ténis – isso é importante – precisa sempre de disciplina. Sempre!” (E1).

No ténis, a criatividade está presente em muitas situações e passa muito por tomar decisões em momentos de pressão. Pode ser vista como algo inato nos atletas pois estes têm de ter a capacidade de se desenrascarem e de serem capazes de, perante uma situação, fazerem algo diferente. Desta forma, a criatividade no ténis está relacionada com a variação de jogo, a criação de algo útil no ténis com a capacidade de fazer coisas diferentes e não jogar sempre da mesma forma, surpreendendo a adversário. Está ligada com o talento e com a capacidade de fazer tudo, pois a criatividade no ténis é uma arte e um tenista acaba por ser também um artista. No fundo, a criatividade é um dos maiores trunfos para um jogador.

3.3 Subcategoria – O que é o improviso no ténis

Os resultados apresentam várias definições de improviso no ténis. A tabela 4 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 4 – Resultados – O que é o improviso no ténis

- A) 6 sujeitos entendem que o improviso no ténis está ligado com a mudança de jogo, num momento de pressão estar preparado para alterar a tática de jogo e ser capaz de variar: “se um jogador tem estado sempre (...) a jogar um jogo muito agressivo, e depois sob pressão, num ponto muito importante, decide pela primeira vez fazer um *amorti* ou uma bola cortada que ele nunca tinha feito durante esse jogo” (sujeito E1), ou seja, a maneira como cada jogador reage às diferentes situações: “é a maneira ligada à parte estética, à parte de habilidade, à parte digamos técnica (...) como eles também reagem a cada uma das situações” (E2), onde se tem de reagir no próprio segundo pois é um desporto muito rápido: “quando o adversário faz um *amorti* e há que responder no segundo, quando se responde com a raquete debaixo das pernas (...) É um desporto rápido, onde tem que se pensar rápido.” (E15).
- B) Outros 4 sujeitos associam o improviso no ténis ao acto de simular, surpreender o adversário e fazer algo difícil de antecipar: “simulações que se fazem e que se cria uma situação de vantagem num golpe que (...) o adversário não está à espera” (E6).
- C) 3 sujeitos afirmam que no ténis o improviso é constante e tem de existir sempre, pois é tudo surpresa e dentro de muitas opções tem de se encontrar a melhor solução para vencer, porque nunca se sabe como vai jogar o adversário: “Num desporto como o ténis, a improvisação é constante. Nunca sabemos como vamos entrar no aquecimento e como e que vai jogar o adversário. Existem muitas opções e temos que estar sempre a tentar encontrar a melhor solução para vencer ” (E12).
- D) 1 sujeito ainda refere que o improviso no ténis tem a ver com a conciliação de gestos técnicos com gestos fora do contexto que ninguém está à espera, ou com algo impossível de fazer: “É mais em termos de conciliação de (...) gestos técnicos com (...) aqueles

improvisos e aqueles gestos técnicos fora mesmo do contexto, que não estaríamos à espera (...) é conseguir fazer de uma bola que acharíamos que era impossível fazer” (E8).

- E) Por fim, apenas 1 sujeito acredita que já não existe muito improviso no ténis, porque as tomadas de decisão já são conscientes. Ainda assim, explica a necessidade de adaptação por parte do atleta à forma de jogar do adversário: “no ténis (...) deixa de ser tanto improviso quando as jogadas já estão tão treinadas, tão batidas (...) deixa de ser improviso e já é umas tomadas de decisão já conscientes (...) mas (...) nós temos que nos adaptar à pancada do adversário” (E10).

No ténis, o improviso é algo constante devido ao facto de tudo se tornar surpresa, pois não se sabe como o adversário vai jogar, e dentro das muitas opções existentes tem de se encontrar a melhor para vencer (durante o jogo). O improviso no ténis está associado à mudança de jogo onde, num momento de pressão, se é capaz de variar e alterar a tática. É a maneira de reagir às diferentes situações pois, ao ser um desporto muito rápido, tem de se reagir no próprio segundo e nunca se sabe como o adversário vai jogar. Está ligado também com acto de simular, surpreender e fazer algo difícil de antecipar, e ainda conciliar gestos técnicos com gestos fora do contexto ou algo quase impossível de se fazer e que ninguém espere.

3.4 Subcategoria – Como se manifestam

Os resultados apresentam as diferentes opiniões de como a criatividade e o improviso se manifestam no ténis. A tabela 5 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 5 – Resultados – Como se manifestam

- A) Apenas 1 dos sujeitos enuncia que apesar de se poder estudar várias soluções táticas, cada vez há menos espaço para a criatividade: “Eu acho que podes estudar (...) muitas alternativas táticas, e muitas soluções técnicas, mas (...) cada vez (...) há menos espaço para a criatividade exactamente pela velocidade que o jogo se joga hoje em dia.” (sujeito E4).
- B) 1 sujeito (importa referir que é árbitro) refere que a criatividade e o improviso se manifestam pela maneira como se reage às situações que geram conflitos com os jogadores: “maneira (...) como cada jogador te questiona, às vezes, é sempre de uma maneira diferente da anterior. Portanto entras um bocado nesse campo do improviso e da criatividade (...) porque tens sempre de reagir de uma maneira diferente (...) um pouco a maneira como tu tens que dar a volta no sentido de convenceres o jogador de que...por vezes há situações que levantam algum conflito” (E2).
- C) Os restantes (11) sujeitos concordam entre si pois afirmam que a criatividade e o improviso no ténis se manifestam em momentos inesperados e de recurso: “Manifesta-se em momentos inesperados, de recurso” (E14), em termos de mudanças rápidas de tática,

de ter um plano de jogo e de ser capaz de o alterar sob pressão sendo criativo: “criar, é estar nessas situações (...) De, de ter um plano de jogo e depois ter que mudar esse plano e (...) sob pressão (...) fazer um plano completamente diferente, taticamente. E isso não é fácil porque muitas vezes há jogadores que só têm um plano de jogo, não têm mais. E se o plano de jogo não funcionar essa pessoa já não é criativa, já não dá para ser criativo.” (E1); “Manifesta-se nas mudanças rápidas de táticas durante o decorrer do jogo, na concentração quando o resultado não é favorável, na paciência para dominar o jogo.” (E15); conseguir criar dúvidas no adversário e jogar de maneira diferente sem sempre a mesma jogada padrão: “não termos uns padrões (...) muito iguais no ténis, portanto usamos um bocado alguma criatividade para (...) o adversário ter dúvidas sobre o que nós vamos fazer, não termos sempre uma jogada padrão onde ele possa já antecipar o que nós vamos fazer.” (E7), e de ser capaz de introduzir pancadas inacreditáveis e diferentes, sem ninguém as prever: “nunca que se sabe o que é que vai sair dali (...) consegue introduzir pancadas inacreditáveis: debaixo das pernas, por trás das costas, *amortis*; coisas inacreditáveis e que realmente demonstram que (...) na cabeça dele não é só as pancadas base do ténis que funciona, há muita criatividade no ténis dele, na forma de estar no *court*” (E13).

No ténis, a criatividade e o improviso manifestam-se em momentos inesperados e de recurso. Ou seja, existe sempre um plano de jogo e a criatividade e o improviso manifestam-se quando se é criativo e, sob pressão, se tem a capacidade de alterar esse mesmo plano, mudando rapidamente de tática. Manifestam-se também através da capacidade de jogar diferente, de variar o jogo, de introduzir pancadas diferentes e não jogar sempre igual, de forma a conseguir criar dúvidas no adversário.

3.5 Subcategoria – Como se observam

Os resultados apresentam as diferentes opiniões de como se observa a criatividade e o improviso no ténis. A tabela 6 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 6 – Resultados – Como se observam

- A) Novamente, 1 sujeito admite que ao se observar muito improviso no ténis, pode estar associado a falta de estratégia, pois o ténis tem uma forma de jogar, uma tática que é planeada: “acho quando se vê muito improviso (...) que deve estar associado também a alguma falta de estratégia e a alguma (...) falta de noção (...) Porque normalmente isto tem uma forma de jogar, tem uma tática (...), que tu planeias para um jogo” (sujeito E4).
- B) 1 sujeito diz que se observa pela habilidade de um jogador, através de um bom gesto técnico e de uma boa jogada: “habilidade do jogador, de uma boa jogada, de um bom gesto técnico (...) porque por muito que eles tenham esquemas táticos e conheçam os adversários (...) muitas vezes aquilo sai muito de improviso (...) penso que a criatividade está aí” (E2).
- C) 1 sujeito indica que se pode observar quando os jogadores são criativos e inteligentes ao

mesmo tempo, ou seja, dentro das limitações conseguem arranjar criatividade para jogar e que quando se improvisa é quando se tenta fazer o melhor em pouco tempo: “ Sabia ser criativa e inteligente. Sabia como dominar o jogo. Não era a mais rápida e arranjou criatividade à sua maneira de apanhar as bolas mais complicadas (...) Para se ser criativo tem que se gastar um pouco mais de tempo e nem sempre sai como queremos. Quando temos que improvisar, tentamos fazer o melhor mas com pouco tempo” (E15).

- D) 2 sujeitos indicam que se observa a criatividade e o improviso no ténis quando se vê a criação de coisas fora do comum e dos padrões normais: “é o que cria mais, mais coisas fora do comum, fora daqueles que são os padrões mais normais” (E10), jogadas que naquele momento ninguém espera: “muitas vezes não (...) se espera aquela jogada, eles criaram naquele momento (...) na criação das jogadas, às (...) vezes abrir um ângulo num momento em que não estão à espera, outras vezes estamos no meio de um rali e fazer um *amorti* (...) Isso, para mim, é criatividade!” (E11).
- E) Por fim, os restantes (8) sujeitos afirmam que se observa quando se varia o jogo e quando se realizam coisas diferentes: “consegue variar. Tem um estilo de jogo que consegue alterar bastante (...) varia bastante o seu jogo (...) consegue adaptar-se (...) Por exemplo, está a jogar um jogo inteiro de uma forma e (...) decide, para variar o jogo, e fazer (...) uma coisa que ele não tem feito (...) num ponto importante decide fazer isso” (E1). Dentro destes 8 sujeitos, 4 vão mais longe e acrescentam que também se observa quando se consegue surpreender o adversário e fazer simulações: “ consegue entrar na cabeça dos adversários e escolher diferentes técnicas para situações (...) faz porque é capaz de fazer, improvisa; pode ser simular um golpe e fazer outro (...) Surpreende” (E6), ou seja, quando se consegue criar dúvidas no adversário e fazer com que este não consiga antecipar a jogada: “é o que aplica melhor os efeitos, que aplica melhor quando usar o *amorti*, quando usar um serviço em *kick*, (...) mais curto (...) mais comprido (...) toda essa criatividade deixa sempre o adversário (...) em muitas dificuldades, nunca sabe o que fazer, nunca sabe antecipar ” (E9).

A criatividade e o improviso podem ser observáveis quando, durante o jogo, os jogadores são criativos e inteligentes ao mesmo tempo, ou seja, dentro das suas capacidades e limitações conseguem arranjar criatividade para jogar, e ao improvisar tentam fazer o melhor em pouco tempo. Observa-se através da habilidade de um jogador, na criação de uma boa jogada, quando existe variação de jogo e se realizam coisas diferentes, fora do comum e dos padrões normais e que ninguém esteja à espera. Quando se consegue surpreender o adversário e se cria dúvidas e surpresas no mesmo para que este tenha dificuldades e não consiga antecipar a jogada.

3.6 Subcategoria – Como se ensina

Os resultados apresentam as diferentes opiniões de como se ensina a criatividade e o improviso no ténis. A tabela 7 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 7 – Resultados – Como se ensina

- A) 1 sujeito apenas afirma que se pode ensinar, mas que sente que não é o indicado pois o mais importante é ensinar a criar padrões: “Pode-se ensinar, não sei se isso (...) para criar jogadores de alto rendimento (...) seria o indicado porque eu acho muito mais importante (...) ensinar um jogador a criar padrões (...) desenvolver-lhe a capacidade de ele poder utilizar vários padrões consoante as necessidades. Mas não diria muito a criatividade, porque o ténis já está (...) já está muito bem definido” (sujeito E10).
- B) 2 sujeitos dizem que a criatividade é limitada ou que se pode limitar a mesma, através de exercícios: “Através de exercícios (...) E pode-se limitar a criatividade do jogador” (E8), ou treinos onde o atleta está mais livre para variar as opções: “a consistência e a regularidade limitam a criatividade (...) pode-se dividir (...) num treino “aberto” onde o atleta está livre para poder variar as opções” (E14).
- C) 6 sujeitos consideram que a criatividade já nasce com cada, já vem com o atleta: “Acho que é uma coisa que nasce um bocado com cada um. E se uma pessoa não é para aí virada, forçar acho que não resulta.” (sujeito E3). Dentro destes 6, 2 sujeitos afirmam que quem a tem deve trabalhá-la pois é sempre mais uma arma e tem um balanço comparado com os que têm de ser ensinados: “quem nasce criativo para o ténis já tem um balanço significativo em comparação com quem tem que ser ensinado.” (E15). Outros 2, apesar de considerarem que já nasce com cada um, dizem que se pode ensinar através de exercícios, com trabalho, treino e repetição, e de visualizações de jogos e jogadores criativos e de treinar essas situações: “Acho que é uma coisa que nasce connosco...mas sim, dá (...) para ensinar! (...) acredito que seja complicado (...) mas talvez ao ver muitos jogos de jogadores criativos, ao ver o que eles fazem, e depois ao treinar essas situações de surpreender o adversário (...) porque o próprio toque de bola treina-se, é algo que vem dentro de nós mas treina-se obviamente” (E9). 1 sujeito diz que quem ensina ténis ensina o básico, e que a criatividade e o improviso vem de cada um: “acho que a criatividade parte de dentro das pessoas, acho que quem está a dar aulas de ténis ensina o básico (...) a criatividade, a genialidade, o improviso, vem da própria pessoa, vem de dentro. Não se ensina” (E13).
- D) Por último, 5 sujeitos, pelo contrário, acreditam que se pode ensinar a improvisar e a ser mais criativo no ténis, praticando os vários planos e tácticas e treinando-os muitas vezes para ganhar confiança: “ (...) pode-se ensinar um jogador a conseguir fazer vários planos, tácticas (...) mas (...) normalmente quando se treina isso, durante um treino é mesmo quando estão a jogar jogos (...) praticar isso durante um jogo (...) a jogar pontos (...) mas tudo o que é criativo (...) e vários planos de jogo têm que ser treinados muitas vezes (...) para depois estar confiante para fazer isso no jogo” (E1); trabalhando a parte psicológica e criar autonomia e responsabilidade que gera criatividade: “se calhar trabalhar (...) mais partes psicológicas (...) quando estão a treinar (...) sejam cada vez mais autónomos (...) Porque isso gera um pouco a criatividade” (E2); através da criação de situações de treino em que a pessoa tem que fazer coisas diferentes, imaginar: “Criando (...) situações de treino em que a pessoa tem que imaginar (...) sair do padrão e (...) em vez de estar sempre na rotina (...) tem que se mudar” (E11); e ainda dar as ferramentas necessárias e ensinar a melhor forma de executar um golpe criativo: (...) nós como treinadores podemos ajudar os atletas a terem ferramentas para isso. (...) O nosso treino pode e deve incluir esse tipo de situações e treiná-las (...) e ensinar as melhores formas para executar um golpe que é mais arriscado ou que é mais criativo” (E6). Um destes 5 sujeitos afirma que primeiro é importante ensinar a base técnica e táctica, e depois sim a criatividade para passar para o

patamar acima: “é importante primeiro ensinar a base técnica e tática para um jogador ser sólido (...) conseguir jogar a uma intensidade alta sem cometer erros, mas depois obviamente (...) a criatividade é importante para evoluirmos e passarmos para o patamar acima.” (E7).

Aqui existe uma divisão entre as respostas. Enquanto, por um lado, há quem acredite que a criatividade e a capacidade de improviso já nascem com cada um, sendo assim algo inato nos atletas, e quem as possui deve trabalhá-las e treiná-las pois tem um balanço significativo sobre quem não tem essas capacidades desenvolvidas. Por outro lado, pode-se ensinar a improvisar e a ser mais criativo no ténis: através de treinos onde se pratica as diferentes formas de surpreender o adversário; praticar, variadas vezes, diferentes planos e táticas para se ganhar confiança a jogar; criar situações no treino onde se possa sair do padrão normal, imaginar, e fazer coisas diferentes; e ensinar as ferramentas necessárias para executar um golpe criativo. Por último, é necessário evidenciar que primeiro é preciso ensinar a base técnica para um jogador se tornar sólido.

3.7 Subcategoria – Que vantagens

Os resultados apresentam as diferentes opiniões sobre as vantagens da criatividade e do improviso no ténis. A tabela 8 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 8 – Resultados – Que vantagens

- A) 1 sujeito não mistura criatividade com opções táticas, portanto o que se pode aplicar são diferentes padrões, mas no seu entender isso não é criatividade: “não misturo a criatividade com opções táticas. Portanto, nós podemos aplicar (...) padrões táticos que sejam um bocadinho fora do que nós estamos habituados a fazer, e nesse dia pode surtir efeito (...) mas não a criatividade como eu entendo a criatividade” (sujeito E10);
- B) Há sujeitos (3) que afirmam que tanto a criatividade como o improviso não são algo essencial mas pode ajudar a mudar o jogo tacticamente: “Facilidade em improvisar não acredito que seja algo essencial. Mas sim pode ajudar a mudar tacticamente durante um encontro” (E12), e que tanto pode correr bem como mal, que pode destabilizar o adversário mas que isso não é regra: “tanto pode correr bem como pode não resultar (...) uma pessoa sendo criativa e variando um bocado mais o jogo pode destabilizar possivelmente um adversário mais forte, e o jogo equilibrar mais. Mas não acho que é uma regra” (E3). Um destes 3 sujeitos afirma que se a capacidade de improviso for disciplinado pode levar a ganhar os pontos importantes: “muitas vezes vemos isso nos melhores jogadores nos momentos importantes com essa tal capacidade de improviso mas disciplinada (...) a conseguir ganhar os pontos importantes com isso.” (E7).

- C) 6 sujeitos referem vantagens semelhantes, como o facto de todos os jogadores a alto nível jogarem bem, então a diferença está em conseguir improvisar e tomar decisões em cima da hora para ter vantagem: “todos os jogadores ao alto nível jogam bem. Então a diferença entre um e outro é, de facto, conseguir improvisar e decidir fazer decisões em cima da hora para, para ter a vantagem.” (E1); a pessoa mais fraca consegue usar as suas capacidades ao máximo e encontrou um melhor plano táctico para vencer: “é porque a pessoa mais fraca conseguiu usar (...) as suas capacidades (...) ao máximo (...) Encontrou um plano táctico para ganhar ao mais forte.” (E1); os jogadores menos dotados tecnicamente podem pensar melhor o jogo, as jogadas: “um jogador menos dotado tecnicamente (...) mas que pense melhor o jogo, pode ter vantagem.” (E2), e como têm menos armas recorrem à criatividade e improvisam: “há jogadores que (...) não têm bases tão fortes (...) mas que depois são capazes de tentar fazer jogadas curtas, com momentos em que improvisam (...) às vezes os jogadores que têm menos armas recorrem à criatividade.” (E6); ao fazer coisas diferentes, a surpreender pode ser uma hipótese para vencer alguém melhor: “acho que tem de ser até por aí que ele o pode surpreender e talvez vencê-lo (...) a capacidade de improviso, e a capacidade de surpreender o adversário, sobretudo em usar jogadas e pancadas em que o adversário forte não esteja à espera, talvez seja uma das hipóteses mais fortes para que ele consiga bater o jogador mais forte” (E9), a variar o jogo e a apostar na criatividade e no improviso o jogo pode ir a favor do mais fraco: “O jogo pode ir a favor do mais fraco se este apostar na criatividade, na calma, no improviso, no ponto mais fraco do adversário e puxando pelo seu ponto mais forte.” (E15).
- D) 1 sujeito aponta a criatividade no ténis como a vantagem de ser o factor surpresa e diferença, sendo assim uma grande arma: “lá está a criatividade está associada ao factor surpresa, ao fora do normal (...) a criatividade (...) é sem dúvida uma arma” (E4).

A criatividade, bem como o improviso, podem ser vistos como o factor surpresa e o factor de diferença, sendo assim uma grande vantagem pois acabam por ser uma forte arma. De facto, todos os jogadores de alto nível jogam bem e já se conhecem entre si, então a diferença entre um e outro está em conseguir improvisar e tomar decisões em cima da hora para conseguir ter vantagem. A pessoa mais fraca, menos dotada tecnicamente e com menos armas, pode recorrer à criatividade e ao improviso para usar as capacidades que tem, para encontrar um plano táctico, para variar o jogo, fazer coisas diferentes e surpreender, de forma a ganhar vantagem sobre o mais forte e hipóteses de o vencer. Apesar disto, é preciso apontar que nem sempre é visto como algo essencial e não é considerado uma regra, mas a criatividade e o improviso podem ajudar a mudar tacticamente um jogo, mas tanto pode correr bem como mal. O fundamental é que essa criatividade e esse improviso sejam feitos sempre de forma disciplinada.

3.8 Subcategoria – Em que tipo de jogadores está mais presente

Os resultados apresentam as diferentes opiniões sobre em que tipo de jogadores é que a criatividade e o improviso no ténis estão presentes. A tabela 9 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 9 – Resultados – Em que tipo de jogadores está mais presente

- A) 5 sujeitos consideram que a criatividade e o improviso estão presentes em todos os jogadores, pois isso está relacionado com a cabeça das pessoas e é o cérebro que comanda como a pessoa joga e o improviso está relacionado à forma da pessoa ver e reagir ao jogo: “em todos (...) isso tem a ver com a cabeça das pessoas (...) o improviso vem parte da parte cerebral (...) o cérebro é que comanda a maneira como uma pessoa joga (...) não tem que ver com a idade, tem a ver com a forma como a pessoa vê o jogo e como reage” (sujeito E13); talvez os mais novos arrisquem mais: “Não creio que haja uma idade para o improviso. Os mais novos estão mais frescos e por norma arriscam mais porque têm menos a perder” (E15), os mais novos não têm tanto medo e fazem coisas diferentes, mas os mais velhos improvisam melhor e tiram proveito disso: “os jovens talvez tenham menos medo de (...) arriscar (...) tentam fazer outras coisas diferentes (...) os mais velhos (...) improvisam melhor e tiram melhor proveito disso.” (E9); os mais jovens talvez sejam treinados para tal, e os mais velhos apercebem-se dessa necessidade e por isso é que ainda estão em competição: “ Em todos (...) Os mais novos porque, se calhar, têm já treinadores (...) que incentivam mais a isso (...) Os mais antigos (...) apercebem-se cada vez mais é preciso (...) por isso quem está ainda em competição (...) porque têm a capacidade de o fazer.” (E.8). O problema é que nos mais novos nem sempre corre bem: “ (...) o improviso acontece muito nos mais jovens e aí (...) normalmente não corre bem. Quando já se tem alguma maturidade e consegue-se perceber o que é que é criatividade e o improviso, e não serem variações malucas sem sentido, isso pode ser benéfico.” (E7).
- B) 7 sujeitos referem que tanto a criatividade como o improviso se encontram nos jogadores mais adolescentes porque estão em fase de aprendizagem e descoberta: “mas sem dúvida de que quando és adolescente (...) O descobrir novas coisas, o também querer ir mais além (...) quando és jovens tens maior número de capacidade criativa. Não só pelo desconhecido, como estares em fase de aprendizagem” (E2); porque arriscam mais ao improvisar: “ (...) jogadores mais jovens (...) os jogadores mais velhos, mais maduros (...) são mais certinhos. (...) uma pessoa a improvisar está também a arriscar mais” (E3); as estratégias e as ideias ainda estão mais soltas: “Mais jovens (...) ainda não têm (...) as estratégias de jogo e o seu próprio fio de jogo muito consolidado, as ideias ainda andam ali (...) mais soltas” (E4); como não têm tantos anos de treino não criaram muitos padrões de jogo que lhes dêem segurança: “ (...) nos mais jovens (...) Porque (...) os jogadores (...) mais velhos têm muitos anos de ténis, de treino, (...) tentam ter (...) um padrão de jogo (...) que lhes dê segurança para jogar. (...) os mais novos, como ainda não têm (...) esses padrões, essas armas.” (E6).
- C) 2 sujeitos – do grupo anterior – vão um bocadinho mais longe e dizem que estão presentes naqueles jogadores que não são considerados máquinas: “é aquele jogador que nós não, não consideraríamos uma máquina” (E2), naqueles que conseguem ser geniais em termos de capacidades motoras e mentais: “cada vez têm que ser mais geniais e mais fora do “baralho” em termos (...) de capacidades motoras, de capacidades mentais (E4).
- D) Por último, 3 sujeitos concordam entre si pois acreditam que a criatividade e o improviso

vem com a experiência, por isso estão mais presentes nos jogadores mais velhos: “improvisar (...) vem com a experiência (...) aliás vem com, se calhar jogadores mais velhos e mais inteligentes, mais calmos, que conseguem decidir para improvisar sob pressão.” (E1); “Considero que é preciso ser mais experiente para poder improvisar. Logo e mais normal ver a improvisação em atletas com mais idade” (E12).

A criatividade e o improviso estão presentes naqueles jogadores que não são considerados “máquinas”, naqueles que conseguem ser geniais em termos de capacidades motoras e mentais. Apesar de não estar relacionado com a idade mas sim com a cabeça de cada um e com a forma de ver e reagir ao jogo, talvez o improviso e a criatividade estejam mais presentes nos jovens, pois estão em fase de aprendizagem, não têm tanto medo e acabam por arriscar mais, acabando por fazer coisas diferentes pois as estratégias ainda não estão bem definidas. Por outro lado, os jogadores mais velhos, por serem mais experientes e por terem mais tempo de treino, tiram melhor proveito do improviso, mesmo que improvisem menos, porque a criatividade e o improviso podem surgir com a experiência, portanto quanto mais velhos/experientes mais eficazes são em decidir improvisar sob pressão.

3.9 Subcategoria – É importante, ou é suficiente a técnica e o talento

Os resultados apresentam as diferentes opiniões sobre se é importante que exista criatividade e improviso no ténis, ou se é suficiente a técnica o talento. A tabela 10 apresenta o número de respondentes e alguns exemplos dessas definições.

Tabela 10 – Resultados – É importante, ou é suficiente a técnica e o talento

- A) Apenas 1 acredita que a alto nível a criatividade não é importante, e separa-a do improviso dizendo que este último é muito importante na vida de um tenista, pois é necessário que este se adapte às diferentes situações: “A alto nível eu não acredito. (...) É muito importante saber improvisar! Criativo eu não misturaria, não acho que seja tão importante ser criativo (...) é muito importante o improviso porque, não só dentro do campo como fora do campo, toda a nossa vida é feita de improvisos (...) um tenista tem que ter uma grande capacidade de, para improvisar e se adaptar. (...) Agora a criatividade (...) não acho que seja (...) um factor chave para o sucesso” (sujeito E10).
- B) Outro (1) sujeito afirma que pode ser uma boa qualidade e ajudar em diversas situações, mas não é a chave para o sucesso: “Não acho que seja a principal característica para ter sucesso, mas acho que é uma boa qualidade. (...) Pode ajudar em diversas situações (...) Mas não acho que está aí a chave do sucesso.” (E3).
- C) 1 sujeito considera ainda que tanto pode ser importante como não, porque a criatividade leva o atleta a cometer erros, mas acrescenta que tudo tem de estar na sua formação, tanto a técnica como a tática, para saber tomar as melhores decisões: “Sim e não. A criatividade

leva o atleta a cometer mais erros mas torna o jogo mais espectacular (...) Tudo tem de estar presente na formação do atleta. Uma boa base técnica é importante assim como a parte táctica para as tomadas de decisão sejam as mais adequadas nas várias situações de jogo.” (E14).

- D) Semelhante a esta opinião, 4 sujeitos consideram que é muito importante e que isso até pode ser a diferença entre um bom e um mau jogador: “É super importante. É a principal diferença entre um bom e um mau jogador. Pode-se saber muita técnica, mas sem criatividade não se vai muito longe.” (E15), mas todos acham que o essencial e perfeito seriam as duas porque acontecem muitas coisas inesperadas e quanto maior for a capacidade de reagir mais facilmente se ganha o jogo: “penso que é um bocadinho as duas coisas (...) no ténis é essencial que tu sejas criativo porque vão-te acontecer muitas situações inesperadas, e quanto maior capacidade tiveres de reagir (...) mais facilmente estás preparado para ganhar o jogo” (E2), ou seja, ser prático e simples, ter toda a técnica e talento, sendo criativo e eficaz: “ (...) As duas seria o ideal! Ter toda a técnica, ter talento, e depois ser criativo também, sendo eficaz!” (E11). Portanto, ao alto nível é tudo importante e os jogos são decididos nos pequenos detalhes: “Ao mais alto nível é tudo importante. Os encontros são decididos em pequenos detalhes. Logo um jogador com boa capacidade de improvisação é sempre bem-vindo. A táctica e técnica não são tão importantes como pensam, a parte mental é bem mais importante ao mais alto nível” (E12).
- E) Os restantes 8 sujeitos acreditam que é muito importante e fundamental saber improvisar e ser criativo no ténis, porque é preciso saber solucionar as diferentes situações e para se ser capaz de fazer algo que o adversário não espere: “Sem dúvida é preciso saber improvisar! (...) todos os jogadores de alta competição (...) têm de ser criativos hoje em dia, todos eles sabem solucionar situações esquisitas e diferentes (...) e eles próprios também sabem que ao jogar contra um jogador que já os conhece (...) também têm que pensar um bocadinho em fazer alguma coisa que o outro não espere” (E4); o jogo pode mudar de um momento para o outro e a criatividade e o improviso são sempre mais uma arma: “sempre importante porque isso é mais uma arma, mais uma arma que (...) quando se sabe usar ajuda!” (E6); é importante porque se o jogador jogar sempre da mesma forma, com o mesmo padrão, o adversário vai sempre conseguir antecipar: “Penso que é importante saber improvisar e ser criativo (...) Eu posso ser (...) muito bom jogador (...) mas se tiver sempre os mesmos padrões (...) e no ténis a capacidade de antecipação hoje em dia é brutal (...) se eu não tiver improviso e variabilidade, o meu adversário vai sempre saber o que é que eu vou fazer e vou estar sempre em desvantagem (...) se eu não tenho capacidade de improviso vai-me custar caro” (E7).
- F) Por fim, dentro deste conjunto todo de respostas nesta subcategoria há 3 sujeitos que ainda acrescentam que é muito importante saber improvisar e ser criativo tal como em tudo, em qualquer lado, na vida: “Acho que é importante em qualquer lado, e no ténis também.” (E8); “Eu acho que é importante ser-se criativo na vida, e no ténis também” (E2).

O ideal na formação de um tenista seria existir tudo para se ser perfeito. Nesta lógica, é preciso que exista criatividade, capacidade de improviso, bem como não deixa de ser fundamental a presença da técnica e do talento. Assim, é importante ser criativo e saber improvisar durante o jogo, essencial até, para saber reagir às situações inesperadas

que podem surgir. É fundamental que existam estas duas capacidades pois são sempre mais uma arma que vai ajudar a solucionar as diferentes situações, que vai dar capacidades para variar o jogo, de forma a que o adversário não seja capaz de antecipar as jogadas e seja surpreendido. A criatividade e o improviso podem mesmo fazer a diferença entre os jogadores. No fundo, tal como em tudo na vida, em qualquer lado é importante ser criativo e saber improvisar.

4. Discussão e conclusões

Neste capítulo apresentam-se as conclusões deste trabalho, a sua discussão, e se os objectivos previstos foram alcançados.

4.1 Discussão

Os objectivos propostos pelo presente trabalho foram alcançados, na medida em que os dados recolhidos permitiram descrever de que forma a criatividade e o improviso estão presentes no desporto, nomeadamente no ténis de alta competição, e que vantagens existem em utilizar estas capacidades.

Os resultados mostram que tanto a criatividade como o improviso estão presentes no ténis de alta competição, e são facilmente observáveis. Ao estarem presentes, manifestam-se de diferentes formas, trazem vantagens aos jogadores que as têm e as utilizam, o que as torna importantes mas sem esquecer que é fundamental saber toda a técnica e ter talento, e haver muito treino e dedicação.

Entretanto, através dos resultados obtidos, observou-se que a compreensão da criatividade é discordante com a descrita na literatura, onde é definida sobretudo em relação ao seu contexto. Logo, este trabalho não suporta os estudos de Amabile (1997), ou pelo menos não suporta inteiramente, devido ao facto de o ténis ser um jogo muito individual, o que faz com que os resultados obtidos sejam diferentes e acabem por definir a criatividade em relação à pessoa. Isto é, por ser um jogo individual, a criatividade está mais relacionada com essa pessoa, neste caso o jogador, com a sua capacidade e motivação, e com a vontade de arriscar, pois é este que tem de decidir, sozinho e no preciso momento, o que fazer, como reagir, e tentar ser criativo ao mesmo tempo. Ainda assim, os dados são concordantes com o trabalho de Alencar (1998), na medida em que faz referência à pessoa, à sua motivação e interesse, que faz com que a criatividade aumente. E ainda à *expertise* (perícia) na área: quanto mais conhecimento e experiência, maior a probabilidade de se produzirem novas ideias, criativas.

Por outro lado, quando se fala em criatividade e improviso no ténis, em como se manifestam e observam, os resultados vão ao encontro da opinião de Cramer (1995) e de Memmert (2007). Na visão destes autores, ambas são demonstradas quando representadas no jogo em si, isto é, manifestam-se e podem ser observáveis ao longo de um jogo de ténis, onde através das capacidades e limitações que o jogador tem, dentro das opções existentes, consegue pensar em algo criativo e num momento de pressão é

capaz de variar o jogo no último segundo, de reagir e improvisar quando algo inesperado aconteça (o que é muito comum no ténis), surpreendendo desta forma o seu adversário, que não esperaria tal decisão. Deste modo, mais do que algo que um jogador de ténis possa ou não ter, a criatividade e o improviso são melhores descritos como identitários do *ser* jogador. Ou seja, ser jogador (de ténis), é ser necessariamente criativo e capaz de improvisar, apesar de possíveis variações de intensidade ou força nessas dimensões de ser. Esta visão da criatividade foi aliás recentemente recuperada por Gomes, Rodrigues e Veloso (2016), muito embora o autores não tenham feito referência à criatividade e improviso no caso específico do ténis.

É preciso focar a diferença existente entre criatividade e improviso, que apesar de estarem interligados, acabam por ser definidos de forma diferente e vão ao encontro aos resultados obtidos. A criatividade, na opinião de Woodman et al. (1993), é vista como a criação de algo novo, algo que seja útil, tanto pode ser um produto como uma ideia. Ou seja, é criar algo inesperado, que foge à rotina e que não seja normal acontecer, tal como no ténis, onde a criatividade está quando se varia o jogo, se cria algo útil e diferente. Por outro lado, o improviso difere da criatividade na medida em que acaba por ser definido como o conjunto de acções realizadas de forma espontânea (Crossan & Sorrenti, 2001). Na visão de Barret (1998) o termo improviso significa algo para lidar com o imprevisto, isto é, uma resposta a acontecimentos inesperados. Os resultados obtidos apontam exactamente para o mesmo. No ténis o improviso é algo constante devido ao facto de tudo se tornar surpresa. Deste modo, improvisar no ténis significa saber reagir ao imprevisto e inesperado, respondendo de forma rápida e espontânea.

Notou-se que existe mais improviso do que criatividade no ténis. Apesar de as duas estarem relacionadas entre si, e existirem no ténis, talvez se fale mais em improviso pois este, tal como observaram Samulski et al. (2001), está relacionado com a capacidade que os jogadores têm de reagir às diferentes situações que surgem durante o jogo, criando dificuldade aos adversários, arranando soluções para os problemas. Isto é exactamente o que acontece num jogo de ténis, onde tudo se torna surpresa e onde existem situações inesperadas onde é preciso saber reagir e criar dificuldades no adversário, ou seja, ser capaz de improvisar no momento de pressão. Os jogadores criativos são aqueles que podem fazer a diferença (Samulski et al. 2001).

A criatividade, bem como o improviso, na perspectiva de Amabile (1997), não são exclusividade de algumas áreas, podendo existir em todas as outras da vida humana. Sendo inerentes ao ser humano, compete a este que tenha interesse nessa mesma área para que as faça surgir. Os resultados apontam que tanto os jogadores mais jovens como os mais velhos são capazes de improvisar e de serem criativos; talvez os mais jovens estão aptos a correrem mais riscos e a cometer erros, pois na opinião de Flach & Antonello (2011), ao arriscar e errar enquanto se improvisa também se aprende. Kamoche et al. (2003) são da mesma opinião e defendem que o processo de improvisação envolve o processo de tentativa e erro. Nesta lógica, os mais velhos, devido à experiência, já improvisam e são criativos de melhor forma. No seguimento, e através dos resultados obtidos, é possível aprender a ser-se mais criativo e a improvisar no ténis. Através da tentativa e erro, da criação de situações diferentes onde se podem cometer erros e criar novas soluções, ou seja, aprende-se através da experiência e não por manuais escritos (Eisenberg & Thompson, 2003).

4.2 Conclusões

Assim, como afirmam Samulski et al. (2001), os jogadores criativos são aqueles que podem fazer a diferença. Tal havia sido já notado no jazz, na proposta conceptual de Cunha et al. (1999) que apontam para além da importância da existência da criatividade e do improviso, importa que sejam motivadas e utilizadas – tanto no ténis como nas organizações. Pois é através da criatividade e do improviso que as organizações competem e sobrevivem nos ambientes de rápida mudança, sendo capazes de acompanhá-las, de terem novas estratégias e de inovarem, onde a acção rápida é uma capacidade valiosa (Cunha et al. 2012); tal e qual como num jogo de ténis, onde ao utilizar a criatividade e o improviso, vistos como o factor diferença e surpresa, consegue-se mais uma “arma” para se ter vantagem sobre o adversário.

Também é fundamental concluir que não chega apenas a criatividade e o improviso, tanto no desporto como na vida organizacional. Tal como visto anteriormente, é necessária experiência, tal como no ténis, onde é preciso saber a técnica. A estratégia, então, está em ser capaz de improvisar e ser criativo nos momentos cruciais, para solucionar as diferentes situações, pois é por aqui que se pode conseguir a diferença. Essencial seria a conjugação de tudo (técnica, capacidade de improviso e criatividade), sempre de forma disciplinada, pois é importante ser criativo e

improvisar pois é algo abrangente de todas as áreas da vida humana e só assim se tem um bom domínio das diferentes tarefas (Sternberg & Lubart, 1999).

Pode-se concluir, em forma de metáfora, que os trabalhadores dentro das organizações são como tenistas que, tal como num jogo de ténis, vivem em tempos de rápida mudança, onde tudo pode mudar de um momento para o outro, e é preciso saber reagir para acompanhar e não perder a vantagem nessas mudanças. Desta forma, é exigido a esses trabalhadores as características semelhantes às dos jogadores de ténis, no que toca à criatividade e ao improviso, pois são estas as características que levam à vantagem competitiva, à sobrevivência nestes ambientes de rápida mudança, e à capacidade de solucionar problemas, imprevistos, e de criar novas ideias e inovar, para não tornar tudo rotineiro.

Assim, ao enfrentarem contextos semelhantes aos dos tenistas no seu dia-a-dia, e como tal os trabalhadores precisam de ser criativos e de improvisar dentro das organizações, cabe então à Gestão de Recursos Humanos treinar os trabalhadores e criar nos mesmos uma criatividade e uma capacidade contínua de improvisar.

4.3 Limitações

Durante a realização do estudo identificaram-se algumas limitações. Uma delas relacionada com o facto de não existirem muitos estudos sobre a criatividade e o improviso no desporto, nomeadamente no ténis, o que dificultou, de certa forma, a pesquisa para a revisão da literatura.

O contacto com os desportistas e pessoas relacionadas com o ténis também gerou algumas dificuldades e limitações, pois nunca permanecem muito tempo no mesmo sítio e nem sempre estão disponíveis. Outro facto é que em Portugal os tenistas de alta competição são uma amostra pequena, alguns nem vivem no país e quando vêm estão ocupados com os torneios, acabando por não serem autorizados a responder a questionários deste tipo durante os torneios, para não haver distrações.

Outra limitação teve a ver com a forma como determinados participantes responderam a algumas perguntas. Nalguns casos as respostas foram de certa forma curtas e limitadas face à temática em análise. Isto pode estar relacionado com o facto de ser um tema não muito abordado e pensado no ténis, mas que ao mesmo tempo abriu horizontes e novas ideias.

4.4 Propostas futuras

Como investigação futura, seria pertinente realizar mais investigações que pudessem analisar de forma mais aprofundada a criatividade e o improviso no desporto, e em outras áreas, por serem temas muito importantes e por vezes esquecidos nas organizações. Pensar mais nestes temas no desporto e no ténis, pois durante a recolha de dados percebeu-se que muitas vezes não são temas muito abordados, mas que são relevantes. Tais factos poderiam permitir a compreensão da criatividade e do improviso de outras formas, pois se estão inerentes ao ser humano, este deve apostar nos mesmos na sua vida, pois como observado anteriormente, é vantajoso para as organizações para se manterem no mercado competitivo onde vivem.

Referências

- Abel, G. (2013). The riddle of creativity: Philosophy's view. *Journal of Chinese Philosophy*, 40, 17-38.
- Alencar, E.M.L.S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (4), 77-87.
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. (1ª Ed.), Universidade Aberta.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*, Ed. 70: Lisboa.
- Barret, F.C.J. (1998). Creativity and improvisation in organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9 (5), 605-622.
- Best, S. & Gooderham, P. (2015). Improvisation: A legitimat strategy in the face of adversity. *Small Enterprise Research*, 22 (1), 49-68.
- Boden, M. A. (1996). What is creativity? In M. A. Boden (Ed.) *Dimensions of creativity*, Cambridge MA: MIT Press, cap. 4, 75-118.
- Bogdan, C. & Biklen, K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*, Lisboa: Porto Editora
- Brown, T.J. & Kuratko, D.F. (2015). The impact of design and innovation on the future of education. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9 (2), 147-151
- Burgess, R.G. (2001). Observação participante. In R.G. Burgess (Ed.), cap. 4, *A pesquisa de terreno*. Oeiras: Celta.
- Conner, T.S. & Silvia, P.J. (2015). Creative days: A daily diary study of emotion, personality, and everyday creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9 (4) 463-470.
- Cramer, B. (1995). Infant creativity. *Infant Mental Health Journal*, 16 (1), 21-27.
- Crossan, M.M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, 9 (5), 593-599.

Crossan, M. & Sorrenti, M. (2001). Making sense of improvisation. *Organizational Improvisation*, 27-48.

Csikszentmihalyi, M. & Getzels, J. (1971). Discovery-oriented behavior and the originality of creative products: A study with artists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19 (1), 47-52.

Cunha, J.V. & Cunha, M.P. (1999). Improvisação organizacional: do jazz para a administração. *Revista de Administração*, 34 (3), 5-11.

Cunha, M.P. (2002). *Allthat jazz*: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresa*, 42 (3), 36-42.

Cunha, M. P., Clegg, S.R., Kamoche, K. (2011). Improvisation as ‘‘real time foresight’’. *Futures*, 44, 265-272.

Cunha, M.P., Clegg, S., Rego, A. & Neves, P. (2014). Organizational improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the avant-garde. *Creativity and Innovation Management*, 23 (4), 359-373.

Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management Review*, 24 (2), 286-307.

Eisenberg, J. & Thompson, W.F. (2003). A matter of taste: Evaluating improvised music. *Creativity Research Journal*, 15 (2) 287-296.

Eisenberger, R. & Cameron, J. (1998). Reward, intrinsic interest, and creativity: New findings. *American Psychologist*, 53 (6), 676-679.

Flach, L. (2014). Use or abuse of improvisation in organizations? *Creativity and Innovation Management*, 23 (4) 374-385.

Flach, L. & Antonello, C.S. (2011). Improvisação e aprendizagens nas organizações: Reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8 (2), 173-188.

Glăveanu, V.P. (2013). Rewriting the language of creativity: The five A’s framework. *Review of General Psychology*, 17 (1), 69-81.

Gody, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.

Gomes, J.F.S., Rodrigues, A.F. & Veloso, A. (2016). Regresso às origens: A importância do indivíduo na criatividade nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 20 (5), 568-589

Hristovski, R., Davids, K., Passos, P., Araújo. D. (2011). Constraints-induced emergence of functional novelty in complex neurobiological systems: A basis for creativity in sport. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 15 (2), 175-206.

Hristovski, R., Davids, K., Passos, P., Araújo. D. (2012). Sport performance as a domain of creative problem solving for self-organizing performer-environment systems. *The Open Sports Sciences Journal*, 5, 26-35.

Hoff, E.V. (2005). Imaginary companions, creativity, and self-image in middle childhood. *Creativity Research Journal*, 17 (2&3), 167-180

Kamoche, K., Cunha, P. & Cunha, R. (2003). Improvisation in organizations. *International Studies of Management & Organization*, 33 (1), 3-9.

Lima, J.A. (2013). Por uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47 (1), 7-29.

Lima, M.A.D.S., Almeida, M.C.P. & Lima, C.C. (1999). A Utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 20, 130-142.

Martins, J.B. (1996). Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar. *Semina: Ci. Sociais/Humanas*, 17 (3) 266-273.

Memmert, D. (2007). Can creativity be improved by an attention-broadening training program? An exploratory study focusing on team sports. *Creativity Research Journal*, 19 (2-3), 281-291.

Mirvis, P.H. (1998). Practice improvisation. *Organization Science*, 9 (5) 586-592.

Moorman, C. & Miner, A.S. (1998a). The convergence between planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, 1-20.

Moorman, C. & Miner, A.S. (1998b). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23 (4), 698-723.

Ribeiro, E.A. (2008). A perspectiva da entrevista na Investigação Qualitativa. *Evidência*, 4, 129-148.

Rodrigues, A.F. & Veloso, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13 (3), 293-308.

Runco, M.A. & Jaeger, G.J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 92-96.

Sawyer, R.K. (2000). Improvisation and creative process: Dewey, collingwood, and the aesthetics of Spontaneity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58 (2), 149-161.

Samulski, D.M., Noce, F. & Costa, V.T. (2001). Principais correntes de estudo da criatividade e suas relações com o esporte. *Movimento*, 7 (14), 57-66.

Sousa, F.C., Pellissier, R. & Monteiro, I.P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. *International Journal of Organizational Innovation*, 5 (1), 26-64.

Sowden, P.T. & Clements, L. (2015). Improvisation facilitates divergent thinking and creativity: Realizing a benefit of primary school arts education. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9 (2), 128-138.

Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity prospects and paradigms. In: Sternberg, R. (Ed). *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, cap. 1, 3-15.

West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), 355-424.

Weick, K. (1998) Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9, 543-555.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In: Silva, A. & Pinto, M. (Org.), *Metodologias das Ciências Sociais*. (7ª Ed) Porto: Porto Editora

Velthouse, B. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12 (2), 13-18.

ANEXO A – GUIÃO ENTREVISTA

Guião de Entrevista:

1. O que é para si criatividade?
2. Considera que existe criatividade no ténis?
3. Como se manifesta?
4. É importante ser-se criativo no ténis?
5. Qual é para si o jogador mais criativo? Porquê?
6. Consegue dar-me exemplos de improviso no ténis?
7. Ao observar um jogo de ténis consegue identificar momentos em que a criatividade e o improviso estão mais presentes?
8. Pode ensinar-se a ser criativo no ténis?
9. Acha que um jogador mais fraco, ao improvisar ou/e a ser criativo durante um jogo, consegue ter vantagem sobre um mais forte?
10. Considera que o improviso está mais presente em jogadores mais jovens, ou em todos? Porquê?
11. Para si é importante saber improvisar e ser criativo durante um jogo, ou é suficiente saber toda a técnica?

ANEXO B – OBSERVAÇÃO

Improvisation in Tennis – Some Observations and Thoughts

Estoril, 25th April 2016 – 1st Round

- The ‘Oooh’ moments (Copyright LABC April 2016!)
- Surprise drop shots from the base line
- Every return of serve is improvised because of the speed at which the ball is travelling towards the returner.
- Problem: Influence and impact of interview on the player – time it right. In interviewing shortly before a match, some of the questions posed may play on the player’s mind and distract them from their game.
- When they improvise and get it right, the crowd’s reaction lifts them (in addition to their own satisfaction and relief) – leads to increased belief/confidence which leads to better play, BUT can also make them sloppy eventually – hence the ups-and-downs in a 5-set match.
- When one player is flying high, often the other is at a low point BUT in a close match with very few breaks of serve or lots of tie-breaks, both are experiencing the same high.
- In preparing for a match, they will do their homework on opponent’s style etc but of course their opponent is doing the same; so they are incorporating a certain amount of adaptation to their own game to be able to counter-punch. Equally though, they are compromising their own strengths maybe and so be weaker as a result.
- The player who is behind in a match needs to improvise more, especially if the opponent’s strategy is working (e.g. baseline rallies moving the opponent fromside-to-side (Nicolas Almagro v Frederico Ferreira Silva).
- Does having quick reactions make for a better improviser?
- Do they like/dislike the surface? New shots happen when learning or is it just luck?

- In long rallies, improvise towards the ‘end’ (if this can be anticipated as drawing near) in order to finish (and win) the point. To keep trading baseline shots is a stalemate position for both players.
- If they play someone completely new (e.g. a qualifier who is new on the tour), they can play their own game (at least to begin with - the first few games of a 1st set) as they have no knowledge of how or what to adapt, and after that they make it up as they go.
- The element of surprise (e.g. a player is suddenly at the net).
- Net cords – always need to respond with an improvised shot.
- New players are free to swing out and take risks because no-one expects them to win, especially when playing a more experienced or highly ranked player (e.g. Sampras v Federer 2001 Wimbledon 4thRound: http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/in_depth/2001/wimbledon_2001/1418928.stm).
- With improvisation comes risk. The ‘Ooh’ moments will often be low percentage shots, as John McEnroe would say.
- Does the surface create or require more improvised play? Fast surface v slow?

ANEXO C – SUBCATEGORIA – O QUE É O IMPROVISO NO TÉNIS

<p>O que é o improviso no ténis?</p>	<p>Mudar o estilo e o plano de jogo, e não jogar sempre da mesma forma.</p> <p>Estar preparado para alterar, de repente, o seu plano de jogo.</p> <p>Sob pressão decide fazer algo que não costuma fazer. Sem ser só de forma táctica, pode ser a maneira de como arranja mais motivação e como se concentra mais e destabiliza o adversário.</p> <p>Na componente de arbitragem, cada situação é diferente e tem de se improvisar.</p> <p>A maneira como cada jogador reage às diferentes situações.</p> <p>Fazer algo diferente num momento em que não dá para fazer outra coisa.</p> <p>Tem de haver sempre porque todas as bolas são diferentes e são surpresa.</p> <p>Tem de se improvisar pois a bola pode parecer que vem de uma maneira, mas de repente muda.</p> <p>Mudança de táctica, uma bola cai num sítio e de repente temos de mudar as coisas.</p>	<p>“(…) se o jogador mantém sempre o mesmo tipo de jogo, o adversário vai perceber(…) como é que ele joga tacticamente e é preciso mesmo improvisar e mudar o estilo, o plano de jogo totalmente(…)” (E.1, p.1)</p> <p>(…) Às vezes um jogador entre no (…) jogo, a pensar que vai jogar de uma maneira e de repente tem que mesmo improvisar e ser criativo.” (E.1, p.1)</p> <p>“(…) se um jogador tem estado sempre (…) a jogar um jogo muito agressivo, e depois sob pressão, num ponto muito importante, decide pela primeira vez fazer um <i>amorti</i> ou uma bola cortada que ele nunca tinha feito durante esse jogo(…)”(E.1, p.2)</p> <p>“(…) Ou também, pode ser que não seja só tacticamente, mas (…) pode ser que decida parar mais um bocadinho entre os pontos, (…) para destabilizar o adversário, (…) também pode ser (…) criativo em relação a como ele arranja mais motivação, (…) como o jogador consegue concentrar-se mais.” (E.1, p.2)</p> <p>(…) na componente de arbitragem (…) quando estás dentro do campo a arbitrar os jogos, muito mais do que estares ali a ser uma máquina, cada situação é uma situação (…)no fundo tu tens que improvisar muito (…) (E.2, p.1)</p> <p>“(…) é a maneira ligada à parte estética, à parte de habilidade, à parte digamos técnica(…)como eles também reagem a cada uma das situações(…) (E.2, p.3)</p> <p>“No ténis (…) joga-se muito de fundo do campo (…) uma resposta rede, ou um serviço rede (…) ou uma bola por baixo das pernas num momento em que não dá para fazer outra coisa, é (…) improviso.” (E.3,p.1)</p> <p>“(…) improviso eu acho que tem de haver sempre porque, para já todas as bolas que batemos são diferentes (…) todas as bolas que vêm do lado de lá são uma surpresa (…) Portanto tem que haver sempre uma parte de improviso em algumas</p>
--------------------------------------	--	--

	<p>Simulações que o adversário não está à espera.</p> <p>Equiparada à variação de jogo.</p> <p>Conciliação de gestos técnicos com gestos fora do contexto que ninguém espera, fazer algo impossível de se fazer.</p> <p>Fazer algo complicado do adversário antecipar.</p> <p>Já não existe muito porque as jogadas já estão muito treinadas, e as tomadas de decisão já são mais conscientes. Mas ainda assim temos de nos adaptar às pancadas do adversário.</p> <p>Ameaçar, simular e surpreender. Imaginar na cabeça e fazer na prática.</p> <p>A improvisação é constante neste desporto; é preciso encontrar, dentro das muitas opções, a melhor solução para vencer, pois nunca se sabe como vai jogar o adversário.</p> <p>Simular que vai jogar de uma forma, e à última da hora jogar de outra forma.</p> <p>Quando algo de diferente acontece na jogada, leva ao improviso.</p>	<p>situações(...)" (E.4, p.1)</p> <p>" (...) em terra batida há muitas vezes(...) Quando vais bater uma bola que (...) vai bater e vai-te chegar aqui, e de repente bate mal e chega-te ali(...) e tu tens que improvisar. Ou uma bola que subiste à rede, fazem-te um <i>passing</i>, ias fazer o vólei e a bola bate na tela e fica-te ali à tua frente e tens que (...) improvisar (...)"(E.4, p.3)</p> <p>" (...) Uma mudança de tática, de um ponto para o outro, (...) de uma bola dependente do sítio onde cai, e temos que mudar as coisas de repente. Isso é improvisar." (E.5, p.1)</p> <p>" (...) simulações que se fazem e que se cria uma situação de vantagem num golpe que(...) o adversário não está à espera (...)" (E.6, p.2)</p> <p>" (...) muito equiparada a variação de jogo; podemos dar um exemplo de (...) um serviço rede ou de um <i>amorti</i> numa troca de bolas (...)" (E.7, p.1)</p> <p>" (...)É mais em termos de conciliação de (...) gestos técnicos com(...) aqueles improvisos e aqueles gestos técnicos fora mesmo do contexto, que não estaríamos à espera(...)é conseguir fazer de uma bola que acharíamos que era impossível fazer(...) um <i>amorti</i> todo maluco (...)" (E.8, p,1)</p> <p>(...) por exemplo num segundo serviço.</p> <p>Normalmente as pessoas num segundo serviço fazem um serviço (...) só para meter a bola dentro, e ele (...) consegue meter uma bola mais perto da linha (...) para a pessoa que está a responder é complicado de antecipar (...) " (E.9, p.2)</p> <p>" (...) no ténis há muito improviso(...)só que (...) deixa de ser tanto improviso quando as jogadas já estão tão treinadas, tão batidas (...) deixa de ser improviso e já é umas tomadas de decisão já conscientes(...)mas(...) nós temos que nos adaptar à pancada do adversário, portanto aí apesar de depois os padrões das jogadas começam a ficar muito, muito claros(...) muito improviso até (...) terra batida(...)as bolas nem sempre batem bem, há mais improviso (...)" (E.10, p.2)</p> <p>" (...) Ameaçar que vamos bater, e simulamos (...) simulamos que vamos bater e fazemos uma bola</p>
--	--	--

	<p>Quando acontecem coisas diferentes, e se tem de reagir no próprio segundo pois é um desporto muito rápido.</p>	<p>curta. Fazer um serviço que supostamente vai para fora e no último momento viras e metes para dentro (...) surpreender. Nós se calhar imaginámos na nossa cabeça mas depois temos que fazer na prática (...)” (E.11, p.2)</p> <p>“(...) Num desporto como o ténis, a improvisação é constante. Nunca sabemos como vamos entrar no aquecimento e como e que vai jogar o adversário. Existem muitas opções e temos que estar sempre a tentar encontrar a melhor solução para vencer (...)” (E.12, p.1)</p> <p>“(...) Improvisos é a pessoa fingir que vai bater uma bola e depois à última da hora simular, simula que vai bater uma grande direita e depois faz um <i>amorti</i>, ou simula que vai jogar para um lado e à última da hora faz um gesto de pulso e consegue improvisar e jogar para o outro lado (...) Há muito improviso no ténis, e há jogadores que (...) o fazem maravilhosamente bem (...)” (E.13, P.2)</p> <p>“Numa jogada quando temos um mau ressalto da bola, o vento tira a bola da trajectória normal, uma bola que bate na tela e ressalta para o nosso lado, leva-nos ao improviso.” (E.14, P.1)</p> <p>“Quando o jogador sobe à rede e o adversário faz um lob, quando o adversário faz um amorti e há que responder no segundo, quando se responde com a raquete debaixo das pernas. Há tantos... É um desporto rápido, onde tem que se pensar rápido.” (E.15, P.1)</p>
--	---	---

ANEXO F – SUBCATEGORIA – É IMPORTANTE, OU É SUFICIENTE A TÉCNICA E O TALENTO

<p>É importante ou é suficiente a técnica e o talento?</p>	<p>É importante, mas é importante ter uma disciplina e seguir o plano de jogo.</p> <p>A pessoa que tem talento vai conseguir fazer vários planos de jogo. É importante improvisar, como é em tudo. Se o plano não funcionar e as coisas não estão a correr como se quer, tem de se improvisar.</p> <p>É importante, tal como é importante na vida.</p> <p>As duas coisas, mas é essencial no ténis porque acontecem muitas situações inesperadas, e quanto maior for a capacidade de reagir, mais facilmente se ganha o jogo.</p> <p>É uma boa qualidade, mas não é a principal característica para o sucesso.</p> <p>Pode ajudar em diversas situações, mas não é a chave para o sucesso.</p> <p>É preciso improvisar sem dúvida. Todos os jogadores têm de ser criativos para saber solucionar as situações diferentes e para fazerem algo que o adversário, que já o conhece, não espere.</p> <p>É importante porque o jogo pode mudar de um momento para o outro.</p> <p>Sempre importante porque é mais uma arma que ao saber usar, ajuda.</p> <p>É importante ser criativo e improvisar, porque se um bom jogador tiver sempre os mesmos padrões o adversário vai antecipar sempre o que ele vai fazer, por isso é preciso ter a capacidade de improviso</p>	<p>“ (...) É importante mas, é muito importante (...) ter uma disciplina e seguir o plano de jogo (...)”(E.1, p.1)</p> <p>“ (...) A pessoa que tem talento vai conseguir fazer vários tipos (...) de plano de jogo, enquanto alguém que não tem assim muito talento vai ter que treinar muito mais esses planos de jogos para conseguir depois ser criativo durante um encontro (...)”(E.1, p.3)</p> <p>“ (...) é importante improvisar durante o jogo (...) porque é como em tudo (...) é preciso sempre ter um plano para seguir, mas tem que improvisar se não funcionar (...)”(E.1, p.5)</p> <p>“É preciso sempre improvisar muitas vezes quando as coisas não estão a correr como nós queremos.” (E.1, p.6)</p> <p>“Eu acho que é importante ser-se criativo na vida, e no ténis também (...)”(E.2, p.2)</p> <p>“ (...) penso que é um bocadinho as duas coisas (...) no ténis é essencial que tu sejas criativo porque vão-te acontecer muitas situações inesperadas, e quanto maior capacidade tiveres de reagir (...) mais facilmente estás preparado para ganhar o jogo (...)”(E.2, p.6)</p> <p>“ (...) Não acho que seja a principal característica para ter sucesso, mas acho que é uma boa qualidade.” (E.3, p.1)</p> <p>“ (...) Não é por aí que uma pessoa vai ter mais sucesso. Pode ajudar em diversas situações e talvez em pisos mais rápidos (...) ser mais criativo pode ajudar. Mas não acho que está aí a chave do sucesso.” (E.3, p.2)</p> <p>“ (...) Sem dúvida é preciso saber improvisar! Sem dúvida! (...) todos os jogadores de alta competição (...) têm de ser criativos hoje em dia, todos eles</p>
--	--	--

	<p>e de variabilidade.</p> <p>É preciso, sem dúvida, tanto no ténis como em qualquer lado.</p> <p>É importante mas é preciso saber improvisar contra o jogador certo. Depende do jogador com que se joga, se o nível está equilibrado e alguém tem de fazer algo diferente para ganhar, a imprevisibilidade e a criatividade é muito importante.</p> <p>Ao alto nível não, o que existe são muitos padrões treinados. Improvisar é muito importante, tanto dentro como fora do campo, é preciso que um tenista se adapte. Mas a criatividade não é tão importante e não se mistura, e não é um factor chave para o sucesso.</p> <p>Convém ser criativo porque se não é tudo muito igual, mas é preciso sê-lo de uma forma eficaz sem inventar muito. Ser prático e simples ao mesmo tempo. O ideal é as duas, ter toda a técnica e talento e ser criativo sendo eficaz.</p> <p>Ao alto nível é tudo importante, os encontros são decididos nos pequenos detalhes, portanto um jogador com boa capacidade de improviso é bem-vindo. É mais importante a parte mental, a técnica e a táctica não são tão importantes.</p> <p>É muito importante. Cada vez que a bola vem, uma pessoa tem que pensar em muitas decisões diferentes, num milésimo de segundo, porque é um desporto que necessita de reacções muito rápidas. O problema das pessoas com muito talento é que têm muitas soluções e às vezes não tomam a certa.</p> <p>Sim e não, porque a criatividade leva</p>	<p>sabem solucionar situações esquisitas e diferentes (...) e eles próprios também sabem que ao jogar contra um jogador que já os conhece (...) também têm que pensar um bocadinho em fazer alguma coisa que o outro não espere” (E.4, p.6)</p> <p>“(…) é super importante porque de um momento para o outro o jogo muda. O jogo muda e se uma pessoa não está concentrada, tudo pode mudar, e perder.” (E.5, p.3)</p> <p>“(…) sempre importante porque isso é mais uma arma, mais uma arma que (...) quando se sabe usar ajuda!” (E.6, p.3)</p> <p>“Penso que é importante saber improvisar e ser criativo (...) Eu posso ser muito sólido, (...) muito bom jogador (...) mas se tiver sempre os mesmos padrões (...) e no ténis a capacidade de antecipação hoje em dia é brutal (...) se eu não tiver improviso e variabilidade, o meu adversário vai sempre saber o que é que eu vou fazer e vou estar sempre em desvantagem (...) se eu não tenho capacidade de improviso vai-me custar caro(...)” (E.7, p.3)</p> <p>“ Acho que é importante em qualquer lado, e no ténis também.” (E.8, p.1)</p> <p>“ É preciso criatividade, sem dúvida!” (E.8, p.2)</p> <p>“ Depende do jogador com quem estou a jogar (...) quando jogo com jogadores que fazem o mesmo que eu, sinto que há ali alguém que tem de fazer (...) uma coisa diferente para tentar ganhar. (...) é importante mas também temos de saber(...) improvisar contra o jogador certo. (...) quando o nível está equilibrado e quando há alguém que tem de fazer uma coisa diferente para ganhar o jogo, aí sim (...) a imprevisibilidade e a criatividade é muito importante.” (E.9, p.4)</p> <p>“(…) A alto nível eu não acredito. Eu acho que são padrões, são padrões apesar de serem muitos, são padrões treinados. (...)” (E.10, p.1)</p>
--	---	---

o atleta a cometer erros. Mas tudo tem de estar na formação do atleta, uma boa base técnica bem como a parte táctica para que se saiba tomar as melhores decisões nas diferentes situações.

É muito importante, e é essa a diferença entre um bom e um mau jogador. Por mais técnica que se saiba, sem criatividade e improviso não se vai longe. Mas perfeito seriam as duas coisas, tanto a técnica como o saber improvisar e ser criativo, pois a técnica também é fundamental. São elementos que não devem viver sozinhos

“ (...) É muito importante saber improvisar! Criativo eu não misturaria, não acho que seja tão importante ser criativo (...) é muito importante o improviso porque, não só dentro do campo como fora do campo, toda a nossa vida é feita de improvisos (...) um tenista tem que ter uma grande capacidade de, para improvisar e se adaptar. (...) Agora a criatividade (...) não acho que seja (...) um factor chave para o sucesso (...)” (E.10, p.3,4)

“ (...) convém ser criativo, porque se não é muito sempre igual (...)” (E.11, p.1)

“ (...) desde que o consiga fazer de uma forma eficaz, sem também às vezes inventar muito e complicar. Ser depois prático e simples ao mesmo tempo (...)” (E.11, p.1)

“ (...) As duas seria o ideal! Ter toda a técnica, ter talento, e depois ser criativo também, sendo eficaz! Isso acho que era o ideal (...)” (E.11, P.3)

“ (...) Ao mais alto nível é tudo importante. Os encontros são decididos em pequenos detalhes. Logo um jogador com boa capacidade de improvisação é sempre bem-vindo. A táctica e técnica não são tão importantes como pensam, a parte mental é bem mais importante ao mais alto nível (...)” (E.12, p.1)

“ (...) uma pessoa, cada vez que aparece uma bola, tem que num milésimo de segundo (...) tomar mil decisões diferentes (...) o ténis tem esta coisa (...) vem em mil velocidades diferentes, direcções, com *underspin*, *topspin*, não é? É um desporto que necessita de reacções muito rápidas sempre, e da decisão certa ou errada em cada momento (...)” (E.13, p.5,6)

“ (...) O problema de às vezes das pessoas com muito talento é que têm tantas soluções para aquela bola, que às vezes não fazem a certa (...)” (E.13, p.6)

“ (...) Para muita gente chega (...)”

		<p>(E.13, p.6) “ (...) É muito importante, sim! (...) ” (E.13, p.6) “ Sim e não. A criatividade leva o atleta a cometer mais erros mas torna o jogo mais espectacular” (E.14, p.1) “Tudo tem de estar presente na formação do atleta. Uma boa base técnica é importante assim como a parte táctica para as tomadas de decisão sejam as mais adequadas nas várias situações de jogo.” (E.14, P.2) “É super importante. É a principal diferença entre um bom e um mau jogador. Pode-se saber muita técnica, mas sem criatividade não se vai muito longe.” (E.15, p.1) “ Perfeito é saber-se muita técnica e saber improvisar e ser criativo. São elementos que não devem viver sozinhos, porque mesmo que se seja muito criativo, a técnica não deixa de ser fundamental.” (E.15, p.2)</p>
--	--	--