



Universidade de Extremadura
Universidade de Évora

PLANO ESTRATÉGICO
DE DESENVOLVIMENTO DO
TÉNIS EM PORTALEGRE

Gonçalo Marques

2009

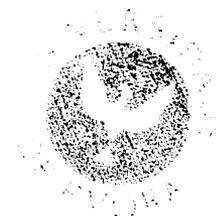
UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA / UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado de Gestão e Direcção Desportiva

PLANO ESTRATÉGICO

DE DESENVOLVIMENTO DO TÉNIS EM

PORTALEGRE



176 278

GONÇALO MARQUES

2009



INDICE

Página

1. Agradecimentos.....	6
2. Introdução.....	7
3. Relevância do Turismo.....	10
4. Diagnóstico sócio-económico e desportivo.....	15
5. Missão, Visão e Valores.....	18
6. Análise Estratégica – SWOT.....	20
7. Estratégia de Desenvolvimento a curto prazo.....	26
8. Estratégia de Desenvolvimento a longo prazo.....	31
9. Implementação.....	42
10. Conclusão.....	54
11. Anexos.....	57
12. Referências Bibliográficas.....	58

1. AGRADECIMENTOS

Pela colaboração e contribuição prestadas, das mais distintas formas, ao longo do período desta Tese de Mestrado, registo o meu agradecimento e calor humano das pessoas sem as quais não podia ter sido possível levar a cabo este plano.

Agradecimento especial para os meus pais, irmã e avós.

À Cristina pelo seu amor e paciência à prova de tudo.

Ao João Lima, pela sua amizade, e por partilhar intelectualmente muitos dos trabalhos e resultados desta tese.

Ao Professor Benito Ramos, meu orientador, pelas suas seguras orientações e conselhos.

Aos meus professores e companheiros de aulas.

Aos responsáveis do desporto da Câmara Municipal de Portalegre e da Academia de Ténis de Portalegre.

2. INTRODUÇÃO

O Desporto faz cada vez mais parte dos hábitos regulares da população em geral, quer como espectadores de actividades/espectáculos desportivos, quer como consumidores de produtos desportivos

Na sociedade actual os pais, habitualmente hiper-ocupados devido aos seus afazeres profissionais, têm cada vez menos tempo para os seus filhos, quer quantitativamente, quer qualitativamente, sobrando cada vez mais responsabilidades para entidades públicas, tais como a Câmara Municipal de Portalegre, no que concerne à ocupação do tempo livre que os jovens aparentam ter.

Nos nossos dias a prática desportiva representa um meio de prevenção social. Aliás, tem-se assistido a uma crescente necessidade das actividades desportivas como uma atitude de liberdade e prazer. O objecto fundamental do projecto que constitui o tema desta tese, passa pelo promover uma ocupação equilibrada dos tempos livres, desenvolvendo sempre que possível os aspectos de participação em grupo, motivando uma aprendizagem do viver em associação. Pretende-se provocar uma necessidade de espírito de equipa, disciplina e auto-domínio das suas funções, questões fundamentais para o seu desenvolvimento equilibrado enquanto cidadão em formação, motivando dessa forma uma melhor adaptação à sociedade em que se insere.

Mesmo sem uma linha condutora de desenvolvimento desportivo, e mais importante, sem instalações dignas desse nome, a Academia de Ténis de Portalegre tem vindo a substituir o Estado e as diferentes entidades oficiais a quem cumpre o fomento e o desenvolvimento das diferentes cambiantes da actividade desportiva na região tal como vem expressamente consagrado no Artigo 79º da Constituição da República Portuguesa, onde se pode ler que:

“ 1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.

2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem com prevenir a violência no desporto.”¹

¹ GOMES CANOTILHO, J. J.; MOREIRA, VITAL, *Constituição da República Portuguesa Lei do Tribunal Constitucional*, Coimbra, Coimbra Editora, 6ª ed., 2003, p. 58.

O desporto em geral, e o ténis em particular, não tem até ao momento sido um factor de dinamização do turismo, apesar de a região ter características que permitem afirmar o ténis como uma das grandes opções estratégicas em termos de desenvolvimento sócio-económico. Daí que seja importante não só prosseguir a política adoptada nos últimos anos, mas também construir um projecto que transmita a imagem do Alentejo e de Portalegre como uma região turística e que presta aos seus visitantes serviços de qualidade e eventos de interesse. Repare-se que Portugal, e o Alentejo em particular, possui 10 meses por ano de condições óptimas para a prática de ténis *outdoor* o que faz desta região uma daquelas que, em toda a Europa, apresenta melhores condições para o desenvolvimento da modalidade.

O acesso à prática desportiva, qualquer que seja o grau de envolvimento pretendido pelo praticante, está sempre directamente ligado à existência de infra-estruturas desportivas específicas e adequadas. Embora não existam dados relativos e objectivos quanto à procura do ténis por parte dos cidadãos, julgo que será impossível aumentar o número, diversidade e qualidade dos praticantes se não existirem instalações apropriadas, indispensáveis e com as condições mínimas exigíveis. Actualmente as carências do parque desportivo da cidade, limitam em muito o acesso generalizado à prática do ténis.

No âmbito da planificação, a existência de metas e objectivos, segundo Rubén Hernández, determina o sucesso de uma organização.

“Así como la vida de un hombre no tiene sentido sin un plan, o por lo menos un proposito en la vida, de la misma manera las organizaciones y sus gerentes sin un plan no son verdaderas organizaciones ni gerentes”²

² HERNÁNDEZ, RUBÉN, *Dirección Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*, Barcelona, Editorial Paidotribo, p231

O plano estratégico aqui apresentado visa ser um processo para determinar o que a Câmara Municipal de Portalegre pretende que o ténis seja no futuro da região e como vai atingir essa meta. E então porquê fazê-lo?

- a) Para definir as formas de organização para o futuro.
- b) Para estabelecer uma base para a melhor tomada de decisões.
- c) Para melhorar a capacidade de resposta de desempenho organizacional.
- d) Para criar um propósito comum e uma linha de direcção.

3. RELEVÂNCIA DO TURISMO

De acordo com a resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 de 1 de Agosto de 2003³, o governo considera que o turismo corresponde a um dos vectores do novo paradigma de desenvolvimento económico do País, o que, em consequência, lhe confere uma responsabilidade acrescida na retoma da economia nacional. Com efeito, a importância da indústria de viagens, turismo e lazer é hoje objecto de inequívoco reconhecimento a nível mundial. A respectiva contribuição para a criação de emprego e riqueza e os efeitos multiplicadores noutros sectores da economia conferem-lhe um papel cada vez mais determinante no desenvolvimento económico e social de países e regiões e de vocação turística.

Os governos concedem crescente atenção à formulação de estratégias e à definição e execução de políticas que possam contribuir para uma melhor e mais sustentada utilização dos recursos naturais, do património histórico e arquitectónico, bem como da riqueza e diversidade culturais, com vista à composição da oferta turística. Paralelamente, facilitam e incentivam os investimentos nas regiões e destinos turísticos e apostam no desenvolvimento de novas vocações e aptidões, assim como na qualificação dos recursos humanos necessários ao bom desempenho das empresas com actividade neste sector.

As políticas a adoptar para o sector do turismo devem procurar eliminar as principais estrangulamentos ao desenvolvimento equilibrado, e sustentável do sector e garantir uma gestão flexível da oferta turística, adaptando-se as oscilações sazonais ou cíclicas.

Em 1 de Agosto de 2003, o governo de Portugal voltou a frisar o que já há alguns anos tem sido o rumo tomado pelas políticas nacionais. O turismo tem na actualidade um desempenho económico expressivo, gerador de uma cadeia de interacções entre actividades e sectores, da qual resultam múltiplos efeitos contributivos nos processos locais e regionais de desenvolvimento. Este largo alcance atribuído ao turismo é mais notório na dinâmica das estruturas económicas, na fruição e valorização do ambiente e

³ IAPMEI, *Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2003 de 1 de Agosto de 2003*, 2009, <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=1961>

das paisagens, na dinâmica cultural e no progresso social. O acentuado crescimento verificado nos fluxos dos turistas, nas receitas geradas e no emprego sustentado pelas actividades associadas directa e indirectamente ao turismo, fazem emergir esta cadeia de actividades como uma das mais importantes na economia contemporânea.

Em Portugal, o turismo é responsável por cerca de 8% do PIB e 6% da população com actividade económica.

A região de Portalegre caracteriza-se no contexto europeu, pela sua localização periférica e por um significativo atraso em relação às regiões de valorização de mercado das suas produções e serviços. Essa condição periférica afasta esta região dos grandes centros de poder económico e de decisão política a nível europeu, dificultando o acesso e a integração da mesma nos grandes fluxos económicos, sociais e tecnológicos. Esta situação condicionou, ao longo da história, a evolução económica da região, conduzindo-a a um modelo de desenvolvimento baseado fundamentalmente na exploração de recursos naturais, sem grande incorporação de inovação ou transformação. Assumindo a sua condição periférica do ponto de vista económico, especializou-se na produção de matérias-primas para o mercado externo (produtos agrícolas), com escasso dinamismo empresarial.

A base económica estruturada revela-se, em consequência, extraordinariamente frágil, com dificuldades de adaptação às dinâmicas dominantes e, sobretudo, incapaz de satisfazer as necessidades da população. As causas possíveis serão atribuídas em parte à estrutura económica desta região assentar na sua grande maioria em pequenas e médias empresas

Por outro lado, a rigidez da fronteira física entre Portugal e Espanha que existiu durante séculos, criou, apesar do seu desaparecimento, uma fronteira psicológica que perdura e que se manifesta sobretudo ao nível da real integração dos mercados, da cooperação transfronteiriça e do desenvolvimento integrado de áreas de negócio de reconhecido elevado potencial comum.

O presente diagnóstico visa enquadrar o projecto apresentado com especial realce para o subsector do Turismo Desportivo, que se caracteriza por enfermar das seguintes condicionantes, entre outras:

- a) Capacidade de alojamento ainda insuficiente
- b) Insuficiência de infra-estruturas e equipamentos complementares do alojamento
- c) Inexistência de investimentos em infra-estruturas desportivas
- d) Insuficiente aproveitamento do potencial turístico do desporto
- e) Insuficiência de projectos de animação turística
- f) Insuficiente articulação entre operadores turísticos

O resultado tem sido a baixa taxa de turistas que visitam a região. Não existem dados quantificadores, apenas dados relativos à afluência de visitantes ao posto de turismo como demonstra o gráfico seguinte:

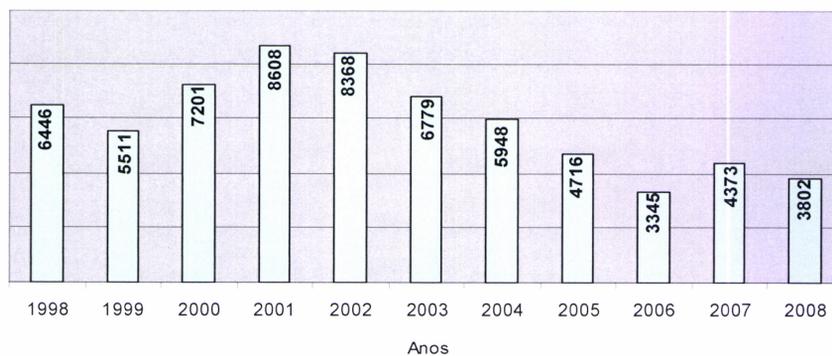


Gráfico 1: Afluência de visitantes ao Posto de Turismo de Portalegre

Fonte: Posto Turismo Portalegre, 2009

Os principais eixos à volta dos quais tem girado o turismo em Portalegre tem sido o sol, caça e pesca, congressos e iniciativas culturais, campismo, barragens, turismo rural, agro-turismo, gastronomia e artesanato

Que tem Portalegre para oferecer?

A aposta de promoção nos últimos anos tem abordado principalmente as seguintes áreas:

- a) Património Histórico
- b) Património Cultural
- c) Gastronomia/ Vinho
- d) Artesanato
- e) Fruição da natureza/ parques naturais
- f) Rotas temáticas

Segundo o plano de desenvolvimento turístico para o Alentejo, elaborado pela Região de Turismo considera-se que “No Alentejo, importa realizar uma dinâmica turística com sustentabilidade, dotada de capacidades para inovar e competir num mundo cada vez mais pequeno, e que seja:

Culturalmente valorizador, no respeito pelas identidades das comunidades de acolhimento, prezando a valorização dos principais elementos patrimoniais que marcam a diferença do espaço turístico local, face a destinos similares e potenciais concorrentes;

Socialmente progressista, no sentido de garantir mais emprego e rendimento nas famílias, bem como uma elevação geral do estatuto socioprofissional dos activos afectos aos vários campos dos serviços relacionados com o turismo e lazer;

Economicamente competitivo e auto regulado, através de um ambiente empresarial aberto à inovação e ao risco, atento às mudanças que operam em cada novo ciclo da procura turística;

Territorialmente ordenado, de molde a melhor aproveitar recursos disponíveis e evitar desperdícios na dotação de estruturas de apoio e no seu funcionamento ou operacionalidade;

Imageticamente atractivo, assentando numa imagem com percepção fácil mas fidedigna dos reais potenciais que se oferecem no espaço turístico local e regional,

dotada de uma forte capacidade de atrair e marcar uma diferença valorizadora em face de destinos concorrentes.”

Seguindo esta linha de pensamento, o ténis como turismo desportivo tem imensas potencialidades e pode constituir um factor de diferenciação na oferta turística. Não se pode deixar de frisar, que além dos agentes económicos que podem beneficiar de forma directa com este turismo especial, há um conjunto de outras actividades que dela também beneficiarão como o alojamento, a restauração, os transportes e outros. Nesta perspectiva a promoção de eventos tenísticos (nacionais e internacionais) e estágios de equipas de toda a Europa permitirão a promoção e dinamização interna e simultaneamente a promoção de Portalegre no exterior, potencializando as vantagens competitivas e comparativas que possam ser exploradas.

Segundo Mário Pinto “se forem bem aproveitadas, as oportunidades que se nos antolham poderão guiar Portugal até à liderança europeia do turismo desportivo, que desta maneira se transformará num poderoso driver da economia”⁴

⁴ PINTO, MÁRIO, *O Turismo Desportivo, O Desporto para além do óbvio*, Lisboa, IDP, p. 196.

4. DIAGNÓSTICO SÓCIO-ECONÓMICO E DESPORTIVO DO CONSELHO

Com uma área de 448 quilómetros quadrados e cerca de 26 mil habitantes, segundo o censo de 2001, a densidade habitacional do concelho é calculada em 57,2 habitantes por quilómetro quadrado.

A cidade de Portalegre, elevada a esta categoria em 23 de Maio de 1550, é sede de distrito, e de concelho. Reparte-se principalmente pelas duas freguesias São Lourenço e Sé (50 % da área da cidade) e pelas freguesias de Urra e Ribeira de Nisa. A área total da cidade é de 9,9 km² e, em 2001, a população era de 15 238 habitantes, tendo uma densidade de 1537,5 hab/km² e uma taxa média de crescimento de -8,7 % (entre 1991 e 2001).

1. População e Níveis de Instrução

O grupo etário mais representativo é dos 25-64 com 51,7% da população sendo o menos significativo o dos 0-14 anos com 13,5% da população o que demonstra um claro envelhecimento da população.

Em relação ao nível de instrução o nível mais elevado é o do 1º ciclo do ensino básico com cerca de 23% da população,

2. Emprego

A actividade económica com maior peso é o sector terciário com cerca de 70,3% de população empregada seguindo-se o sector secundário com 24,2% e por último o sector primário com 5,5%.

A taxa de actividade quer na região do Alto Alentejo quer no concelho de Portalegre teve entre 1991 e 2001 um crescimento de 3,2% no primeiro caso e de 3,3% no segundo caso; quando analisamos a repartição da mesma taxa por sexo, verificamos que num e noutro caso esta cresceu significativamente nas mulheres (7,9% na região e 8,3% no concelho) e decresceu nos homens (-1,7% na região e -2% no conselho)

3. Desporto

a) Prática Desportiva

De acordo com o censo de 2007 relativo a prática desportiva, o distrito de Portalegre apresenta um dos valores mais baixos a nível nacional com um total de 5293 praticantes.

2007 Unidade: nº

Distritos/regiões	Total	Sexo "		Escalação etária "		
		Homens	Mulheres	Até juniores Inclusive	Seniores	Veteranos
Portugal	484 702	376 085	108 617	297 106	163 204	24 392
Continente	447 862	349 484	98 378	271 137	153 518	23 207
Aveiro	35 744	28 786	6 958	22 488	11 611	1 645
Beja	6 217	5 311	906	3 610	2 425	182
Coimbra	21 908	17 023	4 885	13 009	8 278	621
Évora	7 093	6 024	1 069	3 953	2 937	203
Faro	27 305	20 501	6 804	14 138	8 118	5 049
Guarda	7 154	5 320	1 834	5 738	1 346	70
Leiria	22 309	17 709	4 600	14 198	7 200	911
Lisboa	103 755	80 104	23 651	57 599	39 814	6 342
Portalegre	5 293	4 194	1 099	3 571	1 591	131
Porto	82 995	62 774	20 221	54 104	25 358	3 533
Santarém	19 161	15 579	3 582	11 163	7 337	661
Setúbal	36 628	29 272	7 356	16 705	18 078	1 845
Viana do Castelo	10 752	8 109	2 643	7 962	2 441	349
Vila Real	8 456	6 342	2 114	6 092	2 178	186
Viseu	14 063	10 617	3 446	10 912	2 927	224

Gráfico 2: Número de praticantes, segundo sexo e escalação etária, por distrito

Fonte: Instituto do Desporto de Portugal, I. P., 2007

b) Instalações Desportivas

O Conselho da Europa e o Conselho Internacional para a Educação Física e Desporto - UNESCO prevêm a atribuição de 4 m² de superfície útil de instalações desportivas por habitante.

NACIONAL		GRANDE CAMPO	PISTA ATLETISMO	PEQUENO CAMPO	CAMPO TÊNIS	SALA	PAVILHÃO	PISCINA COBERTA	PISCINA ARLIVRE	TOTAL
ALENTEJO	nº	264	8	204	72	72	69	33	59	781
	m ²	1555750	48000	163308	4479	18966	60458	7159	24712	1922832

Gráfico 3: Superfície útil das instalações desportivas

Fonte: INE, censos de 2001

Destes, 2,5% destinam-se a campos de ténis. Nas dez freguesias que constituem o concelho de Portalegre existe apenas um campo de ténis. É igualmente de enfatizar o facto que comparada com outras capitais de distrito, como Évora (que conta com mais de duas dezenas de campos de ténis) a situação ser bastante estranha.

5. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão

A missão identifica um cenário desejável do futuro para a organização, que possa constituir-se numa referência, ideal comum, orientando os comportamentos e decisões e motivando a acção. É o que uma organização deve e quer fazer.

A Câmara Municipal de Portalegre apoia as acções que levem a construção de sinergias positivas para a população. O ténis é um fenómeno desportivo que pode ajudar no desenvolvimento cultural e turístico de Portalegre através de iniciativas e realizações de excelência. Dentro deste contexto a missão será:

Desenvolver uma política de desporto como instrumento de integração social, apoiando iniciativas dirigidas a todos os segmentos da população, colaborando na criação e disponibilização das necessárias condições financeiras e materiais com vista a incrementar os hábitos de participação da população na prática do ténis num ambiente seguro e saudável e fomentando o estabelecimento de parcerias com o movimento associativo.

Visão

Portalegre será um modelo de excelência na utilização do ténis como elemento dinamizador do turismo, saúde, educação, sociabilização e criação de valor para os seus cidadãos. Portalegre será um centro líder na dinâmica que permitira aos Portalegrenses beneficiarem do ténis em todas as suas dimensões e interesses.

Além disso, Portalegre está a esforçar-se para estabelecer o ténis como um desporto de massas, onde todos os cidadãos possam desfrutar, valorizar e celebrar os benefícios da participação activa e excelência no desporto.

A Câmara Municipal dará especial atenção aos seguintes aspectos-chave ou princípios que ajudarão a estabelecer Portalegre como uma região líder no ténis:

- a) Os programas e políticas inclusivas.
- b) Sistema: o desporto é ética e baseado no atleta participante
- c) Atletas preparados de acordo com os princípios de desenvolvimento de longo prazo
- d) Forte colaboração e parcerias estratégicas entre a CMP e associações, entidades privadas, governo, associação de ténis e federação.
- e) A visão cultural e sócio-económica potencial do ténis.
- f) *Leading-edge sport*, conhecimento é gerado e disseminado para orientar os esforços no sentido de se tornar uma região líder no ténis em Portugal.

Valores

Excelência, Equidade e Participação

Uma política de desenvolvimento sustentado exige a definição de um conjunto de valores pelos quais se deverá reger. A Câmara Municipal deve facilitar a toda a população os melhores programas e serviços possíveis acreditando que o ténis tem grande apelo na medida em que estimula e cultiva a excelência atlética baseada na criatividade, inovação, conduta ética, autonomia, responsabilidade, confiança e respeito. O ténis é também um veículo de promoção local através de eventos que irão satisfazer as necessidades de animação quer para os locais quer para os turistas, contribuindo para a ocupação dos seus tempos livres. Parcerias eficazes e esforço colaborativo respeitando a autonomia de cada um são um serviço público essencial.

O ténis, portanto, fornece uma oportunidade única para desenvolver uma gama dinâmica de atletismo e qualidades pessoais. É objectivo desta modalidade que todos os participantes tenham sucesso tanto no desporto como na vida.

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A finalidade deste plano estratégico é o de responder eficazmente ao conjunto de desafios e oportunidades que o ténis em Portalegre enfrenta. Orientações estratégicas envolvem uma série de escolhas complexas sobre onde a organização deve ser dirigida para fora de um quase ilimitado número de possibilidades. Este conjunto de orientações estratégicas procura definir e diferenciar o futuro do ténis em Portalegre do resto do país. Tal como relata Edward Quade: "O processo pelo qual uma organização, uma vez analisado o entorno no qual ela se desenvolve e está localizada e fixados seus objetivos no médio e longo prazo, escolhe (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir esses objetivos e define os projetos a executar para o desenvolvimento dessas estratégias. Estabelecendo-se, assim, um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os objetivos citados, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetem a organização".⁵

Considerando que a transversalidade do ténis - que promove a participação de uma multiplicidade de organizações e indivíduos nos processos de desenvolvimento desportivo - determina uma abordagem multifacetada desta realidade, única solução possível dada a complexidade dos sistemas desportivos locais, é possível identificar diferentes perspectivas que influenciam a qualidade da intervenção da autarquia no desenvolvimento do ténis e que permitem clarificar os processos e envolver todos os agentes nos mesmos objectivos estratégicos.

As perspectivas identificadas foram quatro:

- (1) Servir os cidadãos e a comunidade
- (2) Processos internos e o desenvolvimento organizacional do pelouro do desporto
- (3) Envolvimento e a participação de diferentes grupos de interessados
- (4) Gestão financeira e orçamental devidamente adequada a realidade.

⁵ QUADE, EDWARD, *Análise da Formação de Decisões Políticas*, Lisboa, Instituto de Estudos Fiscais, 1989

A autarquia deverá, antes de fixar seus objectivos de futuro ou os seus programas concretos, iniciar um processo de reflexão, consistindo em definir – conhecer – qual a sua situação real no contexto e no meio em que se desenvolvem. Questões como a forma pela qual são afectadas pelos factores externos – o desenvolvimento do ténis, as ajudas públicas que possam receber, o grau de satisfação dos cidadãos, etc – ou os limites colocados pelos factores internos – o pessoal, o orçamento, as instalações e a tecnologia.

A Análise SWAT é uma ferramenta frequentemente utilizada na planificação estratégica porque força os participantes do processo a:

- Manter o plano estratégico proximo da realidade da organização
- Manter o plano estratégico proximo da realidade do mercado
- Manter o foco da gestão de forças externas, o crescimento, concorrência, participantes, bem como no funcionamento interno
- Ajuda a conhecer melhor o negócio

Especificamente a análise SWOT pretende realizar as seguintes tarefas:

- a) Identificar pontos fortes e fracos. Forças – uma área em que a organização tem competência exclusiva, algo para construir. Fraquezas – uma área a ser reparada. Reforçar e minimizar o risco
- b) Determinar o foco interno
- c) Realizar um balanço da organização
- d) Definir oportunidades e ameaças. Foco externo. Fazer um balanço do ambiente em que o processo de planeamento terá lugar. Estabelecer oportunidades (uma situação onde a organização pode tirar vantagens) e despistar ameaças (uma situação que pode causar perigo para o negócio)

Recorrendo aos dados obtidos através dos estudos realizados, que caracterizaram a realidade desportiva de Portalegre, foi possível identificar alguns aspectos que sugerem a existência de pontos fortes e pontos fracos, bem como definir oportunidades e ameaças no ambiente desportivo local.

Forças

- Sucesso desportivo. O ténis já tem algum peso no panorama regional tendo Portalegre apresentado nos últimos 2 anos várias equipas com resultados interessantes bem como o crescente numero de atletas federados. ⁶
- Boas condições de acessibilidade. Portalegre tem construído vias de comunicação que permitem o rápido aceso de qualquer ponto da cidade às infra-estruturas desportivas existentes e futuras
- Adopção de elevados padrões de qualidade. A Câmara Municipal de Portalegre tem-se caracterizado pela excelência nos projectos em que se envolve optando sempre pela qualidade em detrimento da quantidade.
- Equipa profissional e multidisciplinar no pelouro do desporto.
- Relação próxima entre os agentes desportivos e os técnicos da autarquia
- Ligação próxima entre autarquia e clube
- Atribuição de uma forma célere e justa, com base em critérios pré-definidos das verbas de apoio

Fraquezas

- Instalações Desportivas insuficientes e/ ou inexistentes. Na cidade de Portalegre existe um campo polidesportivo ao ar livre para a prática do ténis.
- Abandono precoce devido a falta de apoio técnico qualificado. As aulas de ténis são ministradas em regime de *part-time* devido ao número insuficiente de treinadores com a creditação exigida pelo Instituto de Desporto de Portugal.
- Ausência de meios de progressão. Para melhorar a qualidade dos atletas são necessárias condições. Tendo apenas disponível um campo para ténis a cidade nem

⁶ Associação de Ténis do Alto Alentejo

sequer reúne condições para acolher provas de ténis, factor imprescindível para a evolução dos atletas do clube.

- Incapacidade de resposta em tempo útil às necessidades. A inexistência de qualquer plano de desenvolvimento desportivo para o ténis tem estado na origem do fraco desenvolvimento da modalidade na região.
- Insuficiência de técnicos especializados. Neste momento apenas existe um técnico creditado para o ensino do ténis.
- Incapacidade de execução de projectos devido à morosidade dos processos. A fraca coordenação entre departamentos leva a um adiar contínuo da tomada de decisões.
- Contenção orçamental. O ténis ainda não é visto como um desporto de massas como o futebol ou natação. As verbas disponibilizadas apenas corroboram essa tese.
- Dificuldade na análise dos resultados obtidos através do apoio financeiro a diferentes projectos. Cada projecto é um projecto. Programas de sucesso deviam ter as suas verbas revistas.
- Ausência de fontes alternativas de financiamento. Tirando o *budget* anual da câmara, não existe ainda outra fonte de financiamento, como patrocínios de entidades privadas.

Oportunidades

- Clube de Ténis com dinamismo e motivação para colaborar em projectos. O clube de ténis mostra vontade de participar e promover projectos que visem o desenvolvimento do ténis na região nomeadamente com o projecto de mini ténis nas escolas.
- Modalidade em expansão. O ténis tem sofrido uma evolução nos últimos anos comprovada pelo aumento do número de federados, de clubes e de torneios.
- Ténis como subsector do turismo com potencial desenvolvimento. O grupo socioeconómico tipo associado ao ténis é o segmento da classe média alta com um bom poder de compra e que associa bons níveis de consumo com uma elevada apetência por viajar.

- O ténis é desporto que pode ser praticado em todas as idades, desde os mais pequeninos até idades avançadas, com a vantagem de ser necessário reunir apenas duas pessoas para a sua prática.
- Elevado índice de procura desportiva na região, 37% ⁷
- Ensino Superior politécnico com oferta formativa diferenciada. O desporto universitário tem sido desde sempre o parente pobre do fenómeno desportivo. A crescente população universitária é um capital humano à qual não se pode virar as costas.
- Boa cooperação institucional entre os vários agentes desportivos. Existe uma boa coorpeação entre os técnicos da câmara, os responsáveis do clube de ténis e a Associação de Ténis do Alto Alentejo
- Interação para a rentabilização de meios e infra-estruturas. A parceria entre a Câmara e a Academia de Ténis pode ser a solução que justifique o investimento no complexo de ténis.
- Existência de uma entidade privada (Academia de Ténis de Portalegre) com provas dadas. A Academia de Ténis de Portalegre tem demonstrado que com infra-estruturas condignas o ténis em breve pode tornar-se uma referência para a cidade.
- Receptividade para o investimento em equipamentos desportivos. A Câmara está de acordo que o complexo municipal de ténis deve avançar.

Ameaças

- Decréscimo da capacidade de alojamento turístico. A capacidade de alojamento tem vindo a sofrer um decréscimo a partir 1997.
- Desemprego com índice de crescimento regular.
- Efeitos de desertificação de toda a Região do Alentejo

⁷ *Soluções Sport*

- Ténis visto como desporto elitista. Na verdade, os portugueses ainda olham para o ténis como um desporto de elites, que é muito caro.
- Variedade de desportos disponíveis. A variada oferta desportiva a preços muito reduzidos afasta o aluno de classe baixa da prática do ténis.
- Crescente complexificação e diversidade dos modelos de organização na administração autárquica. Cada caso é um caso o que torna difícil a gestão directa das diversas infra estruturas desportivas.
- Ausência de contactos regulares com as entidades de influência no ténis. Muitos projectos poderiam avançar mais rapidamente se houvesse um maior contacto com as entidades profissionais do ténis.
- Congelamento de verbas destinadas à autarquia. Apoios do Governo e União Europeia cada vez menores
- Contexto orçamental restritivo. A diminuição das verbas pode levar à necessidade de faseamento da construção do complexo de ténis, que provocará um atraso na implementação dos vários projectos devido a falta de capacidade de absorção de alunos.



7. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO A CURTO PRAZO (2010)

Em Portugal, existem já largos milhares de tenistas, o que representa um número muito animador quando se fala de um desporto que ao longo dos anos tem vivido sob o estigma de desporto de elites. Os tenistas vivem o ténis das formas mais diversas. Para quem o pratica representa uma fuga ao stress da vida quotidiana, uma forma agradável de conviver com quem partilha uma paixão comum, uma excelente combinação entre exercício físico e a competição. O ténis é um desporto que requer talento, onde a agilidade e a inteligência andam de mãos dadas e no qual a paciência é uma grande virtude. Disciplina, dedicação, determinação, tranquilidade, companheirismo e entrega são alguns dos pontos essenciais para se ser um bom tenista.

No âmbito das suas obrigações a Câmara Municipal deve promover o desenvolvimento da actividade física e do desporto através da criação de condições para o desenvolvimento das modalidades e actividades físicas, neste caso o ténis, desde o lazer/ recreação, à animação, à formação e alta-competição. É também competência das autarquias garantir equipamentos desportivos com vista a prestação de serviços de comprovada qualidade.

Neste sentido apresento os três objectivos que considero principais do projecto a curto prazo:

1. Aumento do número de praticantes;
2. Criação de condições para a prática desportiva;
3. Formação de Técnicos

1. Aumento do número de praticantes

A implementação da prática do ténis nas escolas, será uma alavanca essencial ao alargamento da base da pirâmide que sustenta o ténis. Nos diferentes níveis escolares, desde o ensino básico ao secundário, progredindo até ao ensino universitário serão desenvolvidos projectos sendo dada nesta fase especial atenção ao ensino básico.

Programa de Mini Ténis nas escolas

O conceito de educação para o século XXI preconiza a formação global do indivíduo, assente sobre a aquisição de conhecimentos e, sobretudo, de competências que potencializem uma intervenção crítica e responsável na sociedade em que está integrado. Tal formação global será apenas possível se às crianças que hoje frequentam a instituição escolar, forem facultados meios de desenvolvimento afectivo, intelectual e social que, em parceria com aquela, possibilitem essa formação global.

O projecto do mini-ténis deve ser concebido no espírito de complementarização da formação escolar. Será assim que, através dele, as crianças poderão experimentar o prazer da aprendizagem lúdica, interiorizar hábitos de cooperação e colaboração, reforçar competências sociais e definir objectivos que irão promover a sua auto-estima.

O projecto de mini-ténis deve ser concebido visando o alcance de objectivos simultaneamente pedagógicos e sociais. Através dele, deve pretender-se sensibilizar um público infanto-juvenil para a prática do mini-tenis, num contexto social (Distrito de Portalegre), onde a modalidade continua a ser encarada como um desporto de elites. A conquista deste público permitirá assim que as gerações mais jovens se tornem determinantes na criação de uma nova mentalidade em face do ténis, sobretudo sendo a sua prática iniciada e dinamizada através da escola. Parece-nos absolutamente imprescindível a sua implementação.

Objectivo 1

Aumentar o número de praticantes:

Em articulação com o Clube de Ténis deverão ser desencadeadas acções de sensibilização à prática do ténis, enquadrando o protocolo com o gabinete coordenador do desporto escolar.

Estratégia:

- 1) Progressiva adopção do mini-ténis na vida da escola, como actividade extra curricular. Mini-Ténis como actividade motora nos jardins-de-infância. Mini-Ténis como expressão e educação físico-motora no 1º ciclo de ensino básico.
- 2) Campanha de detecção que fará a ligação com o trabalho desenvolvido no clube.
- 3) Divulgar regular e consistentemente a acção da Câmara no âmbito desportivo

2. Criação de condições para a prática desportiva

A unidade desportiva básica para o desenvolvimento do ténis é o clube de ténis. Os clubes existem para prestar um serviço desportivo através das aulas de ténis e de actividades sociais por eles organizadas.

A carência de infra-estruturas para o ténis em Portalegre é acentuada. Feita a análise com base em dados da administração pública chegou-se a conclusão que existe apenas um campo polidesportivo disponível para a prática da modalidade na cidade de Portalegre. Desta análise e respondendo ao pedido do clube de ténis a Câmara Municipal deu início ao projecto do Complexo de Ténis Municipal. Este projecto ainda em fase embrionária prevê a construção de quatro campos de ténis.⁸

Devido a limitações financeiras a construção do complexo será faseada servindo este trabalho para ajudar a tomar as decisões que pensamos mais correctas para a construção do mesmo. Neste capítulo daremos especial atenção à concepção e à construção para as necessidades mais imediatas.

Para que a qualidade do complexo de ténis esteja de acordo com os requisitos obrigatórios para a prática de ténis social e federada, três factores terão que ser tidos em conta: Localização, Acessibilidades e Equipamentos.

Localização

Neste aspecto, o complexo de ténis será parte integrante do complexo desportivo da cidade. Junto ao estádio de futebol e perto de uma zona habitacional com vários equipamentos escolares não temos dúvidas que, em termos de localização, a melhor

⁸ Anexo 1

opção foi encontrada, se bem que o complexo de ténis esteja limitado em termos de futuras expansões caso seja necessário.

Acessibilidades

De carro ou de transportes públicos, o complexo nunca ficará a mais de cinco minutos de distância sendo os acessos fáceis e de boa qualidade.

Equipamentos

Para o espaço temporal a que nos referimos anteriormente (2010) a construção deverá incidir em 3 campos de piso rápido sendo 2 deles juntos. Os campos deverão ter as dimensões recomendadas pela Federação Internacional de Ténis para campos de competição. Os mesmos campos deverão ter iluminação para que a população possa praticar a modalidade em horários pós laborais e a escola de ténis possa funcionar sem constrangimentos de horários. Igualmente importante o facto de com 3 campos com iluminação se poder organizar eventos federados os quais ajudarão a promoção da modalidade e a criação de competitividade entre os alunos e sócios.

Objectivo 1

Construção de 3 campos de ténis

Estratégia:

- 1) Construção de 3 campos com iluminação e vedação sendo o espaço concessionado ao clube de ténis para melhor rentabilização.
- 2) Criação de uma zona de estacionamento perto dos campos.

3. Formação de Técnicos

Aprender a ensinar.

Investigações sobre a imagem pública do ténis como desporto levadas a cabo pela Federação Internacional de Ténis, chegaram a conclusão que o ténis é um desporto complicado de aprender. Esta investigação fez com que fosse introduzida uma nova metodologia para o ensino do ténis baseado no jogo e na compreensão do jogo.

O ténis muda e os métodos de ensino também têm que mudar. Fundamentalmente deseja-se que o aluno aprenda por si mesmo mediante a supervisão e orientação do professor, e que o possa fazer divertindo-se. Trata-se pois de adaptar o ténis ao jogador e não o contrário. Raquetes de tamanho reduzido, bolas de baixa pressão, redes mais baixas que o normal e campos de tamanho reduzido foram introduzidos no sistema de ensino para que de uma maneira imediata o aluno possa começar a jogar uma partida de ténis.

Os professores de ténis têm intervenção directa no desenvolvimento de jogadores. O conhecimento de metodologias de ensino modernas e adequadas são o garante não só do aumento do número de praticantes mas também da sua fidelização. Interessa reduzir a idade de entrada na modalidade, garantir uma progressão rápida através do jogo e, conseqüentemente, a fidelização dos praticantes. A formação torna-se, desta forma, um aspecto crucial para a projecção do ténis em Portalegre.

Objectivo 1

Aumentar o número de técnicos creditados

Estratégia:

- 1) Certificar professores de Educação Física para o mini-ténis. Desenvolver acções, cursos, parcerias que permitam um processo de certificação de profissionais de Educação física para o mini-ténis e desporto escolar.
- 2) Recrutamento e Certificação de treinadores para a escola do clube. A formação de recursos humanos deverá ser supervisionada pelo director técnico do clube em articulação com o responsável da formação da FPT. Serão estes treinadores os responsáveis pela transição dos alunos do projecto do mini-tenis para a escola do clube bem como o seu enquadramento e seguimento com vista a melhoria do seu desenvolvimento sustentado.

8. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO A LONGO PRAZO (2010-2014)

A maioria dos clubes caracteriza-se pelo amadorismo dos seus dirigentes, pela ausência de técnicos qualificados e pela dificuldade evidente em lidar de forma clara e directa com a gestão desportiva. Neste sentido apresento os três objectivos que considero principais do projecto a longo prazo:

1. Escola de Ténis
2. Instalações do Complexo de Ténis
3. Gestão do Complexo

1. Escola de Ténis

Todos os objectivos abaixo descritos deverão ser atingidos por intermédio do normal funcionamento da escola de ténis, ou seja através de treinos regulares, da participação nos quadros competitivos da associação de ténis do alto Alentejo e da federação portuguesa de ténis, da participação e organização de outras iniciativas de carácter competitivo (torneios, *meetings*, campeonatos, estágios, etc.), bem como da concretização de acções de divulgação, de captação e da prática do simples ténis de lazer.

Objectivo 1: Sistema que ofereça maior participação na actividade desportiva

Estratégias:

- Formação desportiva do praticante

À semelhança do que se passa em qualquer outra actividade formativa, o processo de formação desportiva pressupõe ou mesmo exige diferentes etapas ou estádios de desenvolvimento. O papel das actividades físicas e desportivas, tem de associar-se com grande profundidade ao desenvolvimento formativo dos próprios indivíduos passando pelas seguintes etapas:

a) Animação desportiva da população escolar

Constitui um estádio que deverá ser integrado na animação e divulgação sociocultural da população mais jovem e pretende especificamente:

- Sensibilizar essa faixa populacional escolar para o significado da prática do ténis e para seu alcance social e cultural.

- Motivar a participação das crianças e dos jovens (mini ténis) (ténis de rua)

b) Iniciação desportiva

Uma das etapas mais decisivas no processo de formação do indivíduo é aquela em que se verifica a sua iniciação desportiva. Fundamentalmente, pode ser nesta etapa que se define a opção pelo ténis, sendo por isso necessário que os seus objectivos educativos e formativos sejam claros, bem como a adequação dos seus programas devem atender às características dos escalões etários a que se destinam, ou seja, às idades compreendidas entre os 5/6 e os 10/12 anos.

b) Orientação Desportiva

Corresponde à etapa de formação desportiva em que os jovens optam preferencialmente por determinadas modalidades para as quais comprovam capacidade directa de eficiência. Pretende-se desta forma que, com uma orientação desportiva direccionada, se possa vir a dar forma à continuidade de toda a tarefa pedagógica concreta para o desenvolvimento integral das crianças e dos jovens que vem já de trás, e isto visando fundamentalmente:

- Alcançar um desenvolvimento multilateral e harmonioso;

- Elevar o nível de capacidades funcionais;

- Promover a aquisição dos fundamentos da técnica

Trata-se de uma etapa que deverá estar subordinada às necessidades do crescimento das crianças e jovens dos escalões etários entre os 11 e os 15 anos.

Neste nível de desenvolvimento, o programa deverá admitir para cada um dos jovens actividades físicas que permitem o exercício das grandes funções orgânicas.

Um objectivo a ter como primordial deverá ser o da promoção do desenvolvimento físico em geral, equilibrado e harmónico, sem privilegiar determinada aptidão ou capacidade levando, sempre que possível, a intercâmbio de experiências entre modalidades.

Um outro objectivo consiste em realizar a abordagem dos aspectos que caracterizam o treino desportivo, transmitindo através da prática, os seus princípios essenciais e métodos que se ajustam à capacidade funcional das diferentes idades.

Nesta medida, as actividades a incluir deverão ser apresentadas como treino desportivo, ou seja, o meio de preparação para participar em competições bem como todas as actividades inerentes ao desenvolvimento desportivo não calendarizado oficialmente – férias desportivas, clínicas, *meetings*, etc.

c) Animação Social

Na sociedade actual os pais habitualmente hiper-ocupados devido aos seus afazeres profissionais têm cada vez menos tempo para os seus filhos, quer quantitativamente, quer qualitativamente, sobrando cada vez mais responsabilidades para entidades consideradas de utilidade pública.

Também, não podemos esquecer que parece ser um dado adquirido que a toxicodependência bem como as doenças de foro psicossomático nascem não raro do ócio, num extremo, no outro extremo, do excesso de actividade, normalmente intelectual, provocada pela competição sem regras que a juventude enfrenta.

O próprio desenvolvimento das novas tecnologias, tem motivado um crescente aumento de um estado de egoísmo da sociedade em geral, e dos jovens em particular, os quais tem colocado, por isso mesmo, em claro risco um sector cada vez mais significativo da actual geração.

A procura de algumas possíveis soluções para este estado de risco, e atendendo às características da modalidade parece ser um óptimo meio de prevenção para alguns flagelos que afectam a sociedade portuguesa. Nos nossos dias a pratica desportiva representa, por excelência, um meio de prevenção social. Aliás, tem-se assistido a uma crescente necessidade das actividades desportivas como uma atitude de liberdade e prazer. (clínicas e férias desportivas)

Este projecto passa pelo promover uma ocupação equilibrada dos tempos livre, desenvolvendo sempre que possível os aspectos de participação em grupo, motivando uma aprendizagem do viver em associação.

Objectivo 2: Aumento sustentado do número de sócios

Estratégias

- Definir os papéis e responsabilidades de cada director
- Desenvolver e implementar mecanismos que facilitem a comunicação e partilha de conhecimentos entre os sócios tais como pagina Web e *newsletters*.
- Promover e facilitar a participação e contribuição dos atletas
- Definir e proteger a marca Ténis, incluindo os valores, as principais mensagens-chave e características distintas
- Desenvolver e implementar estratégias de marketing que maximizem o reconhecimento, a compreensão e exposição da marca Ténis
- Desenvolver e realizar uma iniciativa de educação global orientada para a construção do conhecimento e a compreensão dos valores do Ténis entre os jovens e crianças em idade escolar.

Objectivo 3: Criação de Recursos

Estratégias

- Gerar os recursos necessários para financiar as actividades necessárias para a consecução dos objectivos estratégicos.
- Desenvolver e implementar ferramentas de gestão e procedimentos que garantem uma organização rentável.
- Definir e manter os níveis de pessoal adequado, incluindo voluntários
- Garantir que as políticas de relações humanas e as práticas estão em conformidade com as melhores práticas e requisitos legais.

- Promover oportunidades para o desenvolvimento das capacidades do pessoal e dos voluntários profissionais.

Objectivo 4: Eventos Desportivos Sociais e Oficiais

Os eventos desportivos são desafios importantes à capacidade organizativa dos seus promotores. Deve-se pois aproveitar o sucesso dessas realizações e capacidades demonstradas para construir sólidas bases desportivas.

Tal como diz Alain Ferrand “ O evento desportivo deve ser encarado como um facto social. O espectáculo que proporciona é não só um suporte de diferenciação como também um veículo de valores e de representações sociais. Estas características concorrem para a construção de um capital marca.”⁹

Estratégias

- Desenvolver e implementar eventos sociais

Ao Promover a prática do ténis, está-se também a promover e a desenvolver capacidades de aptidão física como a força, destreza, velocidade, capacidade respiratória e acuidade visual. Paralelamente, são também desenvolvidas as capacidades de aptidão intelectual, como seja a concentração, atenção, capacidade de observação e previsão.

Pretende-se com este tipo de eventos estimular o prazer de participar numa prática não formal com o objectivo de lazer e animação desportiva.

⁹ FERRAND, ALAIN, *Seminário Internacional Gestão de Eventos Desportivos*, Lisboa, Ministério da Juventude e do Desporto, 2001, p.17

De acordo com Rui Lança “Em actividades desportivas que se pautam por actividades de lazer, teremos como objectivos a contemplar, como:

- Alcançar bem-estar físico, mental e social;
- Aprender as regras de sociabilidade;
- Criar situações de lazer/ competição em grupos informais”¹⁰

Seguindo estas linhas, eventos como torneios de família, torneios de equipas, intercâmbios, torneios inter geracionais, etc. permitirão uma atractiva componente social e educativa.

- Desenvolver e implementar eventos oficiais

Portalegre não se pode alhear aos circuitos nacionais (torneios A, B, C, campeonatos regionais e nacionais) e internacionais (torneios de \$10,000), sabendo que as cidades que por todo o Portugal acolhem este tipo de provas de forma contínua, acabam por atingir uma distinção e desenvolver um carisma junto de um vasto público que tem o ténis como modalidade desportiva de eleição.

Segundo dados oficiais (FPT 2009) existem em Portugal cerca de 25 000 atletas federados e em Espanha cerca de 150 000. Estima-se que por cada atleta federado existam 10 praticantes. Sabe-se que grande parte do público que acompanha esta modalidade se caracteriza por um bom nível cultural, boa capacidade económica e grande apetência por viajar.

Com a construção do Complexo de Ténis, Portalegre possuirá excelentes condições para acolher vários tipos de eventos.

¹⁰ LANÇA, RUI, *O Desporto e o Lazer Uma gestão integrada*, Lisboa, Caminho, p. 90

Os eventos têm como objectivo, em termos turísticos:

- Ajudar a fazer de Portalegre uma cidade a integrar no circuito nacional e internacional do ténis, tornando-a directamente conhecida por milhares de atletas e treinadores e indirectamente pelos entusiastas da modalidade, quer nacionais quer internacionais;

- Aumentar a taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros
- Incrementar a oferta de meios complementares de animação turística
- Ajudar a vender a região como destino turístico desportivo de qualidade

Em termos desportivos, os objectivos são:

- Incentivar a prática da modalidade junto das camadas jovens;
- Incentivar a prática da modalidade na cidade e na região
- Dinamizar a futura estrutura desportiva com elevado potencial em Portugal e na cidade de Portalegre
- Fazer de Portalegre o destino dos praticantes de uma modalidade, que em termos europeus movimentam várias centenas de milhares de atletas federados e milhões de atletas amadores.

Em termos económicos há a considerar os seguintes objectivos:

- Aumentar a taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros da cidade o que implica um aumento das receitas médias dos mesmos
- Aumentar a taxa de ocupação da restauração
- Aumentar as receitas do comércio em geral da cidade
- Potenciar a imagem da cidade no plano nacional e internacional junto dos órgãos de comunicação social
- Desenvolver a presença da cidade de Portalegre como destino da prática deste turismo desportivo junto de outras cidades

Objectivos Globais dos eventos:

- Colocar o Alentejo e Portalegre no roteiro habitual de ténis nacional e internacional
- Fomentar a prática do ténis entre a população
- Animar a cidade com eventos de projecção nacional e internacional
- Promover a cidade e a região

Estes objectivos serão englobados num projecto comum e promovidos em conjunto, de modo a potenciar todo o esforço de marketing e divulgação, otimizando desta forma os recursos a afectar ao projecto e a prossecução dos objectivos do mesmo.

Dado o enquadramento dos eventos na região e os objectivos dos mesmos no contexto turístico e atendendo à necessidade de se aprofundar e conquistar novas vantagens competitivas e comparativas para potencializar a projecção da região, o esforço da autarquia não será excessivo.

Não podemos portanto esquecer o efeito de arrastamento e as externalidades que os eventos irão provocar nos outros sectores económicos assim como provocar um upgrade em termos de cultura e *know how* na região.

Instalações do Complexo de Ténis

Consciente do interesse que o ténis dedica aos locais, mas também aos visitantes, o futuro Complexo de Ténis poderá revitalizar o ténis na região procurando uma maior promoção da modalidade e um aumento do número de praticantes, pois sempre houve muita gente interessada em jogar ténis, mas nem sempre a oferta foi a melhor.

Tendo o objectivo da construção dos 3 primeiros campos sido ultrapassada no plano a curto prazo a segunda fase do projecto deverá incluir:

- 1- Campo central com bancada
- 2- Vedação do complexo
- 3- *Clubhouse*
- 4- Campo coberto

Apenas após a conclusão da construção do campo central estarão reunidas as condições para que o complexo de ténis receba provas oficiais de nível A, B e internacionais. É igualmente importante que o mesmo campo tenha bancadas fixas para ser o palco principal das finais de futuros eventos e permitir à assistência condições de conforto durante o mesmo.

O ténis é um desporto que requer muita concentração razão pela qual o complexo deverá ser vedado para que as entradas no mesmo sejam controladas e também para garantir maior segurança e protecção dos utentes e das instalações.

Num futuro próximo a *clubhouse* terá um papel importantíssimo na rentabilização do complexo. Um evento de ténis tem uma logística bastante complexa devido a duração e aos meios envolvidos para mesmo. Balneários, Sala de Convívio, Secretaria, Bar de apoio, escritórios para os técnicos, *pro-shop* e ginásio são fundamentais para que eventos de projecção possam ser trazidos para Portalegre. Quer a Federação Portuguesa de Ténis quer a Federação Internacional de Ténis estabelecem condições mínimas para que os clubes possam concorrer a eventos que produzam uma mais-valia para a região de forma significativa.

Mas também para o normal desenrolar das actividades da escola de ténis estas condições são imprescindíveis permitindo ao utentes encontrarem todo o conforto que uma estrutura como esta tem, pode e deve oferecer. A qualidade das instalações tem influência directa na qualidade do serviço prestado.

Apesar das excelentes condições climatéricas Portalegre tem invernos muito rigorosos. Um campo coberto permitirá a continuidade das actividades todo o ano sem que a chuva ou o frio sejam factores impeditivos. Na região do Alentejo não existe nenhum campo de ténis coberto pelo que tal estrutura colocará Portalegre na linha da

frente do ténis alentejano sendo facilmente rentabilizado através de alugueres, eventos e das aulas de ténis.

Gestão do Complexo

A gestão de clubes de ténis pode caracterizar-se por metáforas ou imagens, que fornecem caminhos para a compreensão do fenómeno complexo que são as organizações. Por um lado a gestão acaso e por outro a gestão política. Na realidade, as organizações encontram-se divorciadas daquela que julgo ser a sua nobre função: servir os praticantes, servir as famílias. As decisões acontecem por impulsos, ao sabor de quem dirige, longe de qualquer planeamento, pois os compromissos não são, obviamente, desejáveis.

Objectivo: Gestão concessionada

O complexo de ténis precisa de recursos humanos devidamente formados que assegurem a estrutura necessária para a resolução dos problemas quotidianos e que projectem o futuro da organização, através da aprovação de planos de desenvolvimento. Por isso a gestão do complexo de ténis de Portalegre deverá incluir um plano de gestão concessionada.

Estratégia

- Concessão da gestão do complexo a Academia de Ténis de Portalegre

Tendo em conta a complexidade do ténis, o trabalho voluntário sustentado na carolice deixou de ser o modelo adequado que promove o desenvolvimento. São necessários quadros técnicos com formação específica, capazes de dar resposta aos problemas concretos do ténis e da gestão de um complexo de ténis.

A organização deve aperceber-se que o mais precioso é a sua clientela. Se assim é, a chave do sucesso passa obrigatoriamente pela satisfação dos segmentos populacionais alvos. Considerando tal facto, torna-se imprescindível determinar as necessidades do segmento de mercado e produzir bens e/ou serviços que os possam satisfazer.

Esta realidade, onde o centro do universo económico são os consumidores, tem conduzido ao desenvolvimento de práticas de gestão que possibilitem as organizações uma adaptação ao mercado onde operam. Esta adaptabilidade está dependente da

competência organizacional em gerar as estruturas e os processos mais adequados para manter a empatia com os clientes. A Academia de Ténis de Portalegre tem provado estar atenta e ser capaz de adoptar uma atitude de gestão concreta entre quem procura uma gestão de qualidade.

Tal como comenta Abel Correia, “A qualidade de um serviço é o grau de satisfação das necessidades do cliente em função dos atributos do serviço consumido.”¹¹ Neste sentido a gestão profissional concessionada é uma gestão que concilia diversos aspectos. Primeiro, é a questão de respeito para com a sociedade, afastam-se os interesses egoístas e consideram-se os interessados e o desenvolvimento organizacional. Deste modo, é possível a criação, conservação e alargamento do número de praticantes. Segundo, é uma necessidade económica perante a evidência dos recursos escassos. Terceiro, é uma imposição concorrencial perante os diferentes estímulos que são colocados à juventude em particular e, em geral, a toda a população.

¹¹ CORREIA, ABEL, *A Gestão da Qualidade factor de desenvolvimento de clubes de ténis*, Listénis, Lisboa, ATL, 1997, Outubro

9. IMPLEMENTAÇÃO

A definição do plano de implementação proposta permite identificar a coerência entre os objectivos estratégicos e as acções ou seja, a definição dos programas de actividade e os projectos propostos que devem ser coerentes e contribuir para o alcançar dos objectivos definidos para o plano estratégico.

No quadro 1 dá-se uma perspectiva global do plano proposto de implementação tendo em consideração quatro objectivos estratégicos como: Aumento do número de praticantes, gestão, formação de técnicos e construção do complexo. Cada objectivo vem acompanhado pelos respectivos programas considerados os mais importantes.

IMPLEMENTAÇÃO	
Objectivos	Programas
1.Aumento do número de participantes	Mini-Ténis como actividade extra curricular Campanha de detecção Marketing Desportivo Escola de ténis Animação desportiva Animação social Associa-te Federa-te
2.Gestão	Padronizar normas e procedimentos Equipamentos, programas e tecnologia de informação Formação de Recursos humanos
3.Formação de técnicos	Ténis escolar Curso treinador nível 1 Curso árbitro nível 1

	Cultura Desportiva	
4.Complexo de ténis	1ª Fase, 2ª Fase, 3ª Fase e 4ª Fase	

Quadro nº 1: Plano de Implementação

Fonte Própria 2009

Cronograma

Nos quadros seguintes, agrupados por objectivos, indica-se o cronograma de cada um dos projectos propostos que fazem parte das linhas estratégicas consideradas mais importantes que compõem objectivos definidos.

Em todos os quadros a coluna Base contém dados reais retirados da análise da situação actual contendo as restantes colunas as metas projectadas a atingir. É feita também a introdução de alguns projectos importantes que poderão fazer parte dos programas definidos bem como os indicadores que servem para a introdução dos valores quantitativos.

QUADRO Nº2

Este quadro tem por base o objectivo do aumento do número de participantes. Os programas apresentados não se esgotam nos apresentados, no entanto é feita referência aos que mais importância considero ter na concretização dos objectivos propostos.

Mini-Ténis nas escolas – programa fundamental para a introdução à modalidade e captação de praticantes. Devem ser promovidos projectos como as parcerias com as escolas do pré-escolar bem como com as escolas do primeiro ciclo. É nestas idades que a captação é mais importante. Nas acções nas escolas a simplicidade com que é feita a abordagem ao ténis, é a garantia de que as portas das escolas se vão abrir para receberem os técnicos que podem ajudar à implementação desta prática desportiva. Os

indicadores apresentados apresentam valores projectados (2010-2014) tendo em consideração a evolução do projecto

Campanhas de detecção – Estas acções são realizadas preferencialmente com jovens.

Existem três possibilidades de actuação.

1) **O ténis vai à rua** (jardim público, rua fechada ao trânsito, local de boa visibilidade). A organização recebe os alunos no local designado para a acção e responsabiliza-se pelo enquadramento técnico.

2) **O ténis vai à escola**. A organização faz deslocar à escola os seus técnicos que se responsabilizam pelo enquadramento dos alunos.

3) **A escola vai ao ténis**. A escola faz deslocar os seus alunos, devidamente enquadrados por professores da escola, ao clube onde são recebidos por técnicos de ténis.

Também neste caso os indicadores servirão para aferir da aceitação dos projectos.

Marketing desportivo – Os projectos para a melhoria da imagem e publicidade com o exterior e com os sócios através de folhetos informativos devem ser implementados tendo especial atenção aos seus conteúdos informativos estatisticamente analisados pelos indicadores de tiragem e periodicidade.

Escola de Ténis – Motor principal de todo o projecto. Este ponto é transversal a toda a estratégia de implementação do ténis. A base de alunos já é significativa tendo em conta que as aulas são ministradas num polidesportivo. As metas traçadas são perfeitamente alcançáveis tendo os alunos à disposição treinos adaptados ao seu nível. A melhor maneira de avaliar é através dos indicadores de número médio de alunos e de número médios de horas de aulas oferecidas.

Animação desportiva – Dentro do projecto de eventos desportivos os indicadores são bem claros. Com a construção do complexo a dinamização competitiva social e federada deverá aumentar para que a animação desportiva sirva de promoção à modalidade.

Animação social – Férias desportivas e clínicas fazem parte integrante de alguns projectos importantes para a dinamização social. Não é de estranhar pois a lógica do aumento de iniciativas e de participantes assim que houver condições físicas para os receber.



Associa-te – o aumento do número de sócios deverá ser gradual e deverá acompanhar o processo de implementação do complexo desportivo. A melhoria da oferta produzirá um aumento da procura por parte da população. Partindo de uma base actual de oitenta sócios não parece de todo difícil atingir o valor de duzentos e cinquenta no prazo de quatro anos.

Federa-te – Projecto de enorme importância para um clube de ténis. Os clubes são a base de sustentação do ténis nacional e a licença exprime a ligação à modalidade e ao clube. Federar os sócios e praticantes cria maior solidez e ligação dos sócios ao clube bem como assegura a cobertura de seguro a todos os praticantes.

1. Aumento do número de participantes

	2009	2010	2011	2012	2013	2014			
Objectivo	Base	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Programa	Projectos	Indicadores
Aumento do número de participantes	0	10	10	15	15	20	Mini-Ténis nas escolas	Parcerias com as Pré-escolas	Média de participantes por iniciativa
	0	2	2	16	16	18			Número de iniciativas
	0	10	10	15	15	20		Parcerias com as escolas do 1º ciclo	Média de participantes por iniciativa
	0	2	4	16	10	12			Número de iniciativas
	0	20	20	40	100	100	Campanha de detecção	Acções de rua	Média de participantes por iniciativa
	0	1	2	2	1	1			Número de iniciativas
	0	30	40	50	50	50		Acções nas escolas do 2º e 3º ciclos	Média de participantes por acção
	0	1	2	2	2	2			Número de acções
	0	100	1000	2000	3000	5000	Marketing desportivo	Folhetos informativos	Tiragem
	0	3	3	3	3	3			Periodicidade

	2009	2010	2011	2012	2013	2014			
Objectivo	Base	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Programa	Projectos	Indicadores
Aumento do número de participantes	32	40	60	80	100	120	Escola de ténis	Treinos de iniciação e aperfeiçoamento	Número médio de alunos
	15	20	25	30	35	35			Número médio de horas por semana
	4	6	8	10	12	14	Animação desportiva	Eventos desportivos	Número de eventos sociais
	0	2	4	6	7	8			Número de eventos federados
	0	10	12	15	15	15	Animação social	Clínicas e férias desportivas	Número de iniciativas
	0	60	80	100	100	120			Número de participantes por iniciativa
	80	100	120	150	200	250	Associa-te	Angariar sócios	Número de sócios
	25	40	60	100	150	250	Federa-te	Angariar sócios	Número de atletas federados

Quadro nº2: Plano de Implementação “Aumento do número de participantes”

Fonte Própria 2009

QUADRO N°3

Este quadro tem por base o objectivo da gestão. O sistema de gestão desportiva tem que ser integrado e conter vários parâmetros que vão desde a gestão da estrutura física, dos equipamentos, dos serviços, á qualidade técnica dos profissionais.

Revestem-se de capital importância os programas de padronização de normas e procedimentos e de equipamentos e tecnologias de informação. A importância do trabalho dos clubes no proporcionar experiências positivas de forma a manter os praticantes envolvidos no desporto é um trabalho que deve ser bem planificado para que a execução e implementação traga frutos no futuro. Mais uma vez o quadro 3 deixa clara a estratégia a utilizar com metas bem definidas.

Formação de recursos – O grau de desenvolvimento do projecto obrigará a uma qualificação dos recursos humanos através de seminários e de formação continua. Parece evidente que a melhoria da qualidade do serviço tem que ser acompanhada pela melhoria da capacidade de resposta dos recursos humanos envolvidos.

2. Gestão

	2009	2010	2011	2012	2013	2014			
Objectivo	Base	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Programa	Projectos	Indicadores
Gestão	0	Planificar	Executar	Implementar			Padronizar normas e procedimentos	Normalização dos processos	Implementação do serviço
	0	Planificar	Executar	Implementar				Revisão dos processos internos	Implementação do serviço
	0	Planificar	Planificar	Executar	Implementar		Equipamentos, programas e tecnologias de informação	Modernização dos processos administrativos	Implementação do serviço
	0	1	1	4	4	4	Formação de recursos	Seminários	Número de formações

Quadro nº3: Plano de Implementação “Gestão”

Fonte Própria 2009

QUADRO N°4

O processo de iniciação desportiva caracteriza-se por ser um processo progressivo, estruturado e intencional de aprendizagem que tem como finalidade conseguir o domínio do conhecimento teórico/ prático como parte importante do saber fazer. Neste contexto a qualificação dos técnicos para o seu trabalho no terreno é de grande importância.

Ténis escolar – Desenvolver projectos e acções que permitam consolidar um processo de certificação de profissionais de Educação física para o ténis escolar. As metas propostas parecem fáceis de atingir.

Curso de treinador nível 1 – Todos tem direito à cultura física e ao desporto, e impõe-se aos clubes, a obrigação de promover e orientar a actividade desportiva. O clube tem a obrigação formar praticantes através de cada vez melhores treinadores, com o objectivo de desenvolver um ambiente de prática saudável e competitiva. A formação de técnicos deve incluir não só o curso como um programa de formação contínua. As metas proposta permitirão que todos os projectos de fomento decorram com normalidade, sempre orientados por profissionais.

Curso de árbitro nível 1 – Com a construção dos campos de ténis e a gestão de eventos federados são necessários árbitros credenciados para que a provas decorram de acordo com as regras da Federação Portuguesa de Ténis. Parece essencial que o clube tenha na sua estrutura pessoas qualificadas para tal.

Cultura desportiva – A taxa de abandono dos desportistas decorre da combinação de vários factores sendo um deles a falta de cultura desportiva dos próprios atletas, pais e dirigentes. Para a concretização deste programa será necessário o natural empenhamento de todos através da participação em seminários, conferências e acções de formação. As metas propostas estarão de acordo com as necessidades encontradas.

3. Formação de técnicos

	2009	2010	2011	2012	2013	2014			
Objectivo	Base	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Programa	Projectos	Indicadores
Formação de técnicos	0	10	15	15	15	15	Ténis escolar	Formação de professores de educação física	Média de formandos por formação
	0	1	2	2	2	2			Número de formações
	0	10	-	10	-	10	Curso treinador nível 1	Formação de técnicos de ténis	Média de formandos por formação
	0	1	-	1	-	1			
	0	5	-	10	-	10	Curso árbitro nível 1	Formação de árbitros de ténis	Média de formandos por formação
	0	1	-	1	-	1			
	0	1	2	3	3	3	Cultura desportiva	Seminários, conferências e workshops	Número de eventos
	0	1	2	3	3	3		Formação de encarregados de educação e atletas	Número de formações

Quadro nº4: Plano de Implementação “Formação de Técnicos”

Fonte Própria 2009

QUADRO N°5

O crescimento do ténis está directamente ligado a qualidade das instalações. A satisfação do cliente é um vector de permanência na actividade e um pilar para gerar lucro. Parece claro que a construção do complexo de ténis é uma condição imprescindível para o desenvolvimento do ténis em Portalegre. O quadro que se segue traduz o plano que considero mais adequado para que a construção do complexo, dividida em quatro fases por razões económicas, seja uma realidade. Uma vez que este projecto é de uma inestimável contribuição para o ténis, pareceu importante que a fase de projecto, para os diferentes indicadores, fosse extensa para que todos os pormenores fossem tidos em conta.

Como estamos na presença de um investimento elevado, as fases pelas quais o projecto passará estão introduzidas por ordem de necessidade mínima. Podemos ter uma escola de ténis a funcionar sem *Clubhouse* mas não o podemos fazer sem campos.

1. Complexo de ténis

Objectivo	2009				2010				2011				2012				2013				2014				Projectos	Indicadores	Custo
	1º	2º	3º	4º																							
Complexo de ténis																									1ª Fase	3 Campos de ténis	75,000€
																										Parque de estacionamento	10,000€
																									2ª Fase	Campo central	25,000€
																										Vedação	25,000€
																									3ª Fase	<i>Clubhouse</i>	400,000€
																									4ª Fase	Campo coberto	100,000€

Legenda

	Projecto
	Construção

Quadro nº5: Plano de Implementação “Complexo de ténis”

Fonte própria 2009

10. CONCLUSÃO

Um plano estratégico é fundamental para sabermos para onde vamos e o que queremos, mas não tem sentido se não estiver associado a uma estrutura organizativa e com capacidade financeira que permita realizar e custear os esforços necessários ao cumprimento dos objectivos estabelecidos.

O ténis é referenciado como desporto detentor de relevante potencial de propulsão do desenvolvimento turístico. É esta dinâmica, dotada de capacidades para inovar e competir num mundo cada vez mais globalizado, que este projecto pretende implementar. Um projecto atractivo, competitivo, progressista e culturalmente valorizador. Um projecto que pretende dirimir dificuldades que se apresentam como a falta de iniciativa e investimento, o fraco aproveitamento das potencialidades desportivas e turísticas existentes e uma grave insuficiência ao nível da oferta de serviços de animação e lazer.

A história do ténis em Portalegre resume-se ao muito tempo que Portalegrenses estiveram de costas voltadas para o ténis federado, o que é difícil de compreender, uma vez que ao contrário de outras localidades mais próximas (Monforte e Elvas por exemplo), na capital de distrito o ténis não se desenvolveu como seria de esperar. Os motivos parecem pertencer definitivamente ao passado, pois alguns entusiastas do ténis em Portalegre têm nos últimos dois anos realizado um conjunto de iniciativas, apesar das dificuldades com que se debatem ao nível das instalações.

A construção dos futuros campos no complexo desportivo municipal é decisiva para o futuro do ténis em Portalegre. Sem esta infra-estrutura todos os procedimentos devidamente estruturados e organizados de pouco servem para o desenvolvimento do ténis na região. Este desporto tem um íman que faz movimentar muitas pessoas possibilitando novos ambientes de aprendizagem mas toda a dinâmica se dilui se os objectivos dos praticantes não forem concretizados. Parece evidente que a parte competitiva deste desporto é um factor preponderante para o aumento e manutenção dos praticantes. Sem infra-estruturas capazes a parte competitiva é praticamente nula.

Os diversos aspectos que aqui foram analisados são de grande utilidade para auxiliar no processo de implementação do ténis tais como infra-estruturas, produto, clientes, serviços. Neste sentido as informações obtidas permitiram visualizar os pontos de estrangulamento e verificar quais os aspectos a melhorar no sentido de superação das

deficiências para que o ténis se insira como actividade potencializadora de desenvolvimento da região. O ténis em Portalegre tem potencial para ser uma referência no Alentejo e em Portugal.

Mais importante que meras propostas de realização de actividades ou elaboração de projectos de difícil operacionalização, pretendeu-se criar um projecto coerente, adaptado à realidade regional, de fácil implementação e suportado por uma atitude de continuidade, de forma a garantir a sua conclusão e os resultados objectivados.

A conclusão deste projecto levou a perceber e a definir um conjunto de procedimentos e apostas que auxiliassem os intervenientes no processo e criassem melhorias reais apresentados no plano de implementação, sugerindo:

- Construção de infra-estruturas específicas para o ténis
- Sistematização e configuração de elementos de gestão das actividades
- Implementar procedimentos de gestão operacional através da monitorização do desempenho dos diversos actores participantes
- Necessidade de formação contínua e a procura de recursos humanos qualificados

Acrescentar-se-ia que este plano pretende ser o primeiro passo na construção de uma forma de animação com uma tripla faceta:

- Oferecer motivos complementares de animação turística aos visitantes da região e servir de pólo de atracção a turistas que estejam em outras regiões nacionais e internacionais e que tenham gosto pela modalidade;
- Projectar o Alentejo como destino para a prática de ténis durante todo o ano;
- Contribuir para o desenvolvimento e o enriquecimento pessoal através de uma actividade lúdica.

Pretendeu-se neste plano realçar a dimensão estratégica associada à concretização do complexo de ténis em termos futuros para a cidade e região.

- Aquando da concepção deste plano, o tecido empresarial da região mostrou um elevado interesse na sua realização assim como na participação efectiva no mesmo.

- Os agentes turísticos, de uma forma geral, depositam elevada expectativa relativamente ao mesmo, assim como as potencialidades do mesmo no futuro.

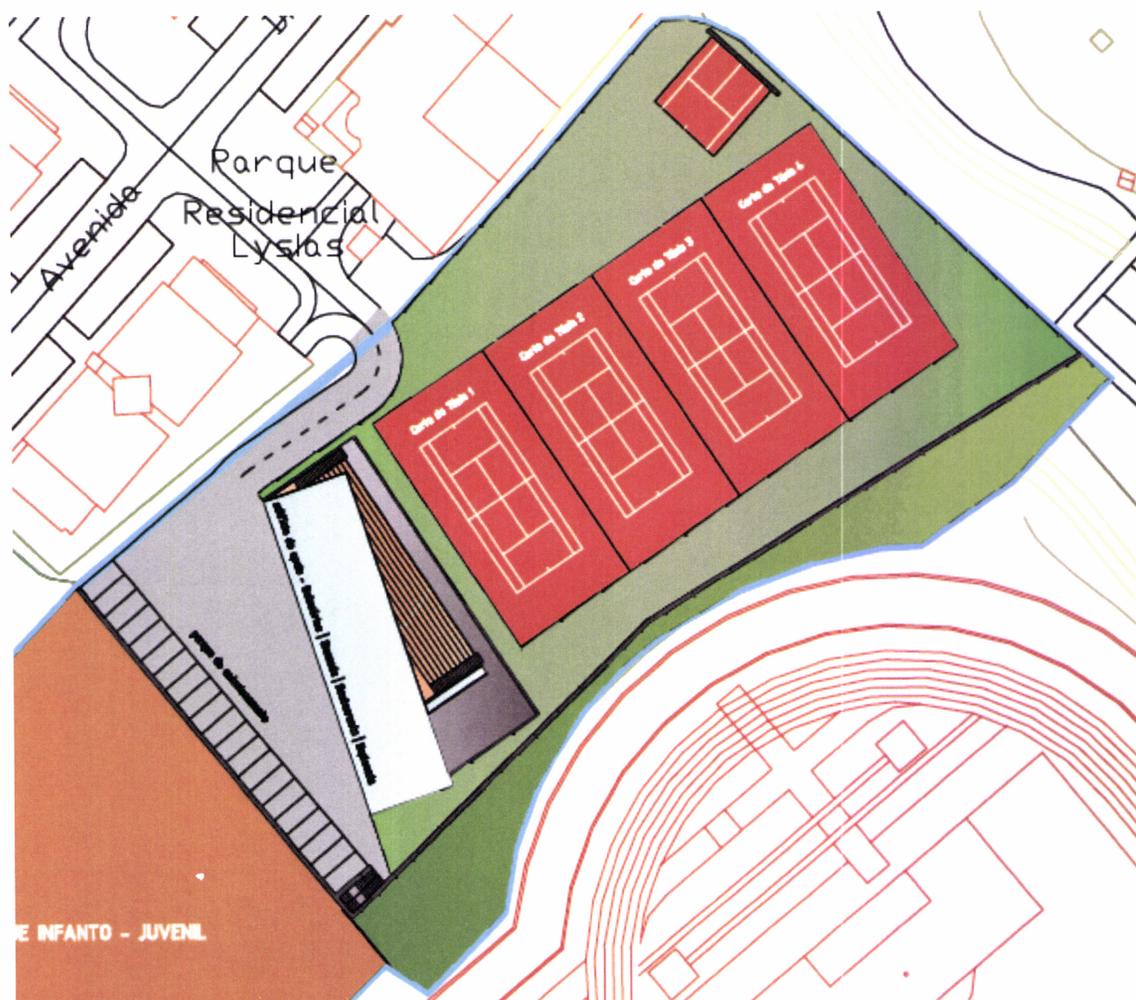
- O plano insere-se numa estratégia de desenvolvimento e crescimento da região em geral e da cidade de Portalegre em particular de acordo com o plano de desenvolvimento estratégico vigente a data.

Na sociedade é possível identificar grupos de praticantes com interesses, preferências e características comuns. Por exemplo, os homens e as mulheres, os velhos e as crianças etc. Os clubes de desporto têm de actuar com perfeita consciência da sua inserção societária a fim de desenvolver as suas actividades de forma aceitável e desejável por essa mesma sociedade de que é parte integrante.

Por outro lado, os clubes devem produzir serviços desportivos que seduzam terceiros face aos seus valores culturais, morais e sociais. Simultaneamente, os clubes devem possuir vantagens competitivas tais que permitam polarizar os recursos indispensáveis ao seu desenvolvimento tais como recursos humanos qualificados, instalações desportivas de qualidade, etc.

No mundo em que vivemos a única certeza que temos é a mudança. Este plano estratégico será importante para um dos vectores do novo paradigma de desenvolvimento económico e social do país: o desporto e, em particular, o TÉNIS.

11. ANEXOS



12.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENTO, JORGE; CONSTANTINO, JOSÉ, *Em defesa do desporto mutações e valores em conflito*, Coimbra, Almedina, 2007
- CHELLADURAI, PACKIANATHAN, *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Champaign, Human Kinetics,1999
- CORREIA, ABEL, *A Gestão da Qualidade factor de desenvolvimento de clubes de ténis*, Listénis, Lisboa, ATL, 1997, Outubro, 4
- DIONÍSIO; PEDRO, *Casos de sucesso em marketing desportivo*, Alfragide, Livros d´hoje, 2009
- FERRAND, ALAIN, *Seminário Internacional Gestão de Eventos Desportivos*, Lisboa, Ministério da Juventude e do Desporto, 2001, p.17
- GOMES CANOTILHO, J. J.; MOREIRA, VITAL, *Constituição da República Portuguesa Lei do Tribunal Constitucional*, Coimbra, Coimbra Editora, 6ª ed., 2003, p. 58.
- HERNÁNDEZ, RUBÉN, *Dirección Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas*, Barcelona, Editorial Paidotribo, p.231.
- IAPMEI, *Resolução do Conselho de Ministros nº 97/2003 de 1 de Agosto de 2003*, 2009, <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=1961>
- LANÇA, RUI, *O Desporto e o Lazer Uma gestão integrada*, Lisboa, Caminho, 2007, p. 90
- LEICESTER, UNIVERSITY, *The bases of informed decision making for sports managers*, UK, 2003
- LIMA, JOÃO, *O Fogo do Espirito Desporto, Olimpismo e Ética*, Lisboa, Academia Olimpica de Portugal, 2005
- PINTO, MÁRIO, *O Turismo Desportivo, O Desporto para além do óbvio*, Lisboa, IDP, 2003, p. 196.
- PIRES, GUSTAVO, *Agõn Gestão do Desporto o Jogo de Zeus*, Porto, Porto Editora, 2007

QUADE, EDWARD, *Análise da Formação de Decisões Políticas*, Lisboa, Instituto de Estudos Fiscais, 1989

SABA, FABIO, *Liderança e Gestão para academias e clubes esportivos*, São Paulo, Phorte Editora, 2006

SANTOS, ANTÓNIO, *Gestão Estratégica conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora, 2008

SLACK, TREVOR, *Understanding sport organizations*, Champaign, Human Kinetics, 1997

USPTA, *The uspta guide to municipal tennis operations*, USA, 1990

USPTA, *The uspta tennis professional's business manual*, USA, 1985

