



ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E PÚBLICOS-ALVO: UM ESTUDO DE CASO DA ACADEMIA OLÍMPICA DE PORTUGAL

Resumo - Este trabalho teve como objetivo principal apresentar a importância da definição dos públicos-alvo nas organizações desportivas, através de um estudo de caso na Academia Olímpica de Portugal. Para dar consistência ao trabalho foi realizada uma revisão de literatura dos assuntos e autores pertinentes ao estudo, ou seja, comunicação, desporto, relações públicas no desporto, auditoria de comunicação e públicos-alvo. A metodologia utilizada foi "multimétodo" para recolha e análise dos dados, através de inquérito online, entrevista em profundidade e análise documental. As ferramentas para análise qualitativo e quantitativo foram o MAXQDA e o *Google Analytics*. Com base na metodologia de auditoria de comunicação de Souza¹, foram apresentados e discutidos os resultados dos 18 tópicos propostos pelo autor. Os resultados mostraram que ter os públicos-alvo mapeados e identificados acaba por se tornar a linha mestra que conduz todo o planeamento estratégico de uma organização e é claramente decisivo na definição das estratégias de comunicação e divulgação de cada uma das ações. Foram apresentadas as conclusões para os três objetivos específicos relacionados à Academia Olímpica de Portugal – AOP, onde mostra que o processo de comunicação da organização precisa ser estruturado para o melhor desenvolvimento das ações propostas, a partir da identificação e organização dos públicos-alvo que hoje, por serem vistos de forma isolada, dificulta o fluxo de comunicação, não havendo estratégias específicas para cada um deles. E por fim, a sugestão de um plano de estratégias para os públicos-alvo de maior importância num primeiro momento de estruturação dos processos de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação; Relações públicas no desporto; Auditoria de comunicação; Públicos-alvo; Gestão do desporto; Estratégias.

COMMUNICATION STRATEGIES AND TARGET AUDIENCES: A CASE STUDY OF THE OLYMPIC ACADEMY OF PORTUGAL

Abstract – This work had as main objective to present the importance of the definition of the target audiences in the sports organizations, through a case study in the Portuguese Olympic Academy. In order to meet this and its specific objectives, a literature review of the subjects and authors pertinent to the study was carried out, i.e., communication, sports, public relations in sports, communication auditing and target audiences. With this, it is justified, with theoretical bases, the importance of the subject and the study itself. The methodology used was "multi-method" for data collection and analysis, through online survey, in-depth interview and documentary analysis. The tools for qualitative and quantitative analysis were MAXQDA and Google Analytics. Based on the communication audit methodology of Souza¹, the results of the 18 topics proposed by the author were presented and discussed. The results showed that having the audiences mapped and identified turns out to be the guideline that drives all the strategic planning of an organization and is clearly decisive in defining the communication and dissemination strategies of each of the actions. Conclusions were presented for the three specific objectives related to the Portuguese Olympic Academy - AOP, where it shows that the communication process of the organization needs to be structured for the best development of the proposed actions, from the identification and organization of the target audiences that today, being viewed in isolation, hinders the flow of communication, and there are no specific strategies for each of them. And finally, the suggestion of a strategy plan for the most important audiences in the first moment of structuring the communication processes.

Keywords: Communication; Public relations in sport; Communication audit; Target audience; Sport management; Strategies.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y AUDIENCIA OBJETIVO: UN ESTUDIO DE CASO DE LA ACADEMIA OLÍMPICA DE PORTUGAL

Resumen - Este trabajo tuvo como principal finalidad, presentar la importancia de la definición de los público-objetivo en las organizaciones deportivas, a través de un supuesto práctico en la Academia Olímpica de Portugal. Para cumplir con dicho objetivo, así como otros específicos, se ha realizado una revisión literaria de temas y autores pertinentes en el estudio, enfocados en comunicación, deporte, relaciones públicas en deporte, asesoría de la comunicación y público-objetivo. Se ha empleado una metodología "multimétodo" para la recopilación y análisis de datos, a través de encuestas online, entrevistas en profundidad y análisis documental. Asimismo, se utilizaron las herramientas MAXQDA y Google Analytics para el análisis cualitativo y cuantitativo. Con base en la metodología de asesoría de comunicación de Souza¹, se presentaron y se discutieron los resultados de los 18 puntos propuestos por el autor. Se concluye que, un público-objetivo adecuadamente definido e identificado, constituye el mejor camino para desarrollar todo el plan estratégico de una organización, y claramente decisivo en la definición de estrategias de comunicación y divulgación de cada una de las acciones. Por última, se presentaron las conclusiones para los tres objetivos específicos relacionados con la Academia Olímpica de Portugal –AOP, donde se evidenció que el proceso de comunicación de la organización debe estructurarse, para desarrollar mejor las acciones propuestas, identificando y organizando los público-objetivo que hoy, al ser vistos separadamente, dificulta el flujo de comunicación, careciendo de estrategias específicas para cada uno de ellos. Y, por fin, se sugirió un plan de estrategias para los público-objetivos de mayor importancia en un primer momento de estructuración de los procesos de comunicación.

Palabras-clave: Comunicación; Relaciones públicas en deporte; Asesoría de comunicación; Público-objetivo; Gestión del deporte; Estrategias.

*Bibiana Elena Schmidt
Farias*

*Faculdade Motricidade
Humana*

*Universidade de Lisboa,
Portugal*

*bibianaelenafarias@gmail.
com*

Rui Madeira Claudino

*Faculdade Motricidade
Humana*

*Universidade de Lisboa,
Portugal*

*http://dx.doi.org/
10.30937/2526-
6314.v2n3.id62*

Recebido: 5 Ago 2019

Aceito: 10 Ago 2019

Publicado: 11 Set 2019

Introdução

Sabe-se que nas organizações desportivas o quadro de colaboradores é reduzido e por isso na maioria das vezes, o pouco que se faz já é muito para a capacidade de produção, o que acaba por favorecer apenas o cenário de divulgação de informações e não de incentivo ao relacionamento e envolvimento dos diversificados públicos-alvo de uma organização em prol da sua missão.

Os meios de comunicação evoluíram para o mundo das plataformas digitais online, onde a presença física das pessoas já não é o fator preponderante para a existência de troca de mensagens, mas não deveria nunca ser a única opção, na nossa opinião.

Claramente a comunicação online traz enormes possibilidades, isso é um fato inegável. As redes sociais são ferramentas de comunicação poderosas, tanto para as organizações, como para o público. Porém, algumas organizações acabam por executar, inconscientemente, o processo massificado de comunicação, para com seus diversos públicos de interesse, de forma unilateral. Ou seja, as organizações apenas emitem mensagens. Por vezes, única e exclusivamente através das redes sociais, sem se preocuparem em modelar a mensagem ao objetivo e ao público proposto.

A grande questão para os responsáveis das organizações, imergidos em tantas atividades do dia-a-dia e tarefas a cumprir, é serem seduzidos pela falsa facilidade da comunicação através das redes sociais. Invariavelmente acabam por definir estratégias de comunicação do tipo “tudo para todos”. Esquecem-se da existência de públicos com diferentes interesses, ou mesmo pelo acúmulo de tarefas no dia a dia, acabam por não ter atenção ao detalhe da diversidade dos públicos. Inclusive dentro da mesma plataforma social. Consequentemente é importante ter estratégias diferentes para atingi-los e muitas vezes a melhor forma não é a mais “moderna”. Ou seja, por mais conectados e online que estejamos nos últimos tempos, muitas vezes as estratégias de relacionamento presenciais, olho-no-olho, ainda têm um valor agregado muito grande para as pessoas. Em especial para aquelas envolvidas no segmento desportivo, por toda emoção e imprevisibilidade associadas.

Muitas dúvidas surgem quando começamos a aprofundar nessa seara, como por exemplo, a comunicação nas organizações desportivas tem tido a importância necessária? No meio de tantos canais de comunicação as organizações conseguem distinguir os seus públicos de interesse? E conseguem dar a devida atenção a cada um deles? Existe uma gestão estratégica de comunicação e relacionamento para com estes públicos? Estão a

atingir seus objetivos com as ações de comunicação realizadas? Existe envolvimento dos públicos de interesse para com as organizações desportivas ou esse envolvimento se resume a *likes* e *shares*?

Objetivos

O objetivo geral deste estudo consistiu em apresentar a importância da definição dos públicos-alvo nas organizações desportivas, para facilitar o planeamento estratégico das ações de comunicação, utilizando a Academia Olímpica de Portugal para estudo de caso.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar e avaliar o processo de comunicação atual da AOP;
- Identificar os públicos de interesse da organização;
- Propor um plano de ações de relações públicas para a AOP.

Importância do Estudo

Diversos autores definem a comunicação como um fenómeno interessante, porém complexo e impreciso. Por exemplo, Downs e Adrian² afirmam que “one of the most interesting organizational phenomena to investigate precisely because it is so complex and multifaceted (p. 3)”, ou Batternfield³ (2003, p. 443 apud Pedersen, Miloch e Laucella, 2007, p. 82), “because the process of communication is so complex, a precise definition is arguably impossible to put forward”.

Ter a mensagem certa, para o público certo, por meio do canal certo não é tarefa fácil. Para se ter essa assertividade é de suma importância investigar o cenário atual da organização. Deverão ser analisadas as ações já realizadas, os seus resultados no passado, o mapeamento e caracterização de todos os públicos de interesse da organização, para que o desenvolvimento das estratégias de comunicação, aproximação e relacionamento seja orientada especialmente a cada um deles.

Com base nesta relevância da comunicação estratégica de relacionamento é impossível não olhar as organizações desportivas sob a lente das relações públicas, pois de acordo com o *website* da Sociedade Americana de Relações Públicas⁴, “at its core, public relations is about influencing, engaging and building a relationship with key stakeholders across a myriad of platforms in order to shape and frame the public perception of an organization”.

Stoldt, Dittmore e Branvold⁵, depois de analisarem diversos conceitos e definições, chegaram ao consenso que as relações públicas no desporto representam uma função gerencial de comunicação, com o objetivo de identificar os principais públicos da organização desportiva, avaliar o envolvimento com estes e promover relacionamentos duradouros, entre as partes, através de campanhas executadas para facilitar a concretização dos objetivos da organização.

Para avaliar e validar a efetividade e eficácia da comunicação nas organizações com seus públicos de interesse e propor melhorias, quando necessário, os profissionais de relações públicas têm como ferramenta a auditoria de comunicação.

Kunsch⁶ (2006 apud Duarte, 2010, p. 238), apresenta um conceito sobre o propósito das auditorias de comunicação organizacional bastante abrangente, porém que define exatamente a flexibilidade e o potencial desta ferramenta de trabalho aos profissionais de relações públicas, seja o âmbito total da comunicação da organização ou em partes, “... tudo dependerá das necessidades, dos objetivos e da conjuntura das organizações. Visa também corrigir desvios, prevenir e encaminhar soluções de problemas, aperfeiçoar o sistema de comunicação de uma organização, buscando com isso melhorar seu desempenho”.

Os públicos-alvo, públicos de interesse ou ainda por alguns autores chamados de *stakeholders* ou ainda, *targets*, para os profissionais de relações públicas são grupos de pessoas ou entidades que interagem ou deveriam interagir de alguma forma com a organização, de acordo com o nível de relevância e interesse para os seus objetivos.

Mas esse é mais um tema nada simples, pois existem diferentes conceitos e linhas de pensamento dos autores. De acordo com França⁷, “[..] a maior dificuldade em relações públicas é encontrar um conceito de público ao qual se possa aplicar, de maneira lógica, portanto geral, a normas de relacionamento (p. 17)”.

A definição de um público-alvo pode ser feita através de diversos critérios como o grau de dependência, grau de participação, envolvimento ou vínculo, nível de interferência e influência, localização e assim por diante e ainda assim, não é, mais uma vez, algo estático, pois um público pode ter uma importância ou urgência latente neste momento e que depois de realizada ou controlada já passa a um outro grupo de público dentro dos interesses da organização.

A classificação organizada dos públicos de interesse fará com que o plano de ações de comunicação seja assertivo a ponto de poupar esforços em ações que não são prioridades

para a organização num determinado momento e focar no relacionamento estratégico com os públicos de interesse para atingir mais rapidamente os objetivos da organização.

Metodologia

Para este trabalho foi escolhido o método de estudo de caso, por ser uma metodologia onde é possível analisar em profundidade uma organização frente aos objetivos do estudo. Segundo Hartley⁸ (1995 apud Godoi, 2006, p. 145), “o estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional especialmente quando se quer compreender processos de inovação e mudança organizacional a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo” e Yin⁸ (2001 apud Godoi, 2006, p. 205) afirma que, “a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidência – documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos – que podem ser combinadas de diferentes formas”.

Opções Metodológicas

Para realizar o estudo de caso a auditoria de comunicação é a ferramenta fundamental dos profissionais de Relações Públicas, para definição dos públicos-alvo, assim como para a análise da efetividade e da eficácia da comunicação das organizações para com os mesmos.

Elegemos a metodologia de auditoria de comunicação de Souza¹, descrita anteriormente, por ser um dos únicos autores em português, com foco na comunicação global da organização, com roteiros estruturados de inquéritos, para além de ser completo porque, segundo o autor, “numa auditoria de comunicação, todas as atividades comunicacionais e os meios de comunicação devem ser avaliados (p. 101)”.

O roteiro é composto por 18 itens que norteiam a recolha de dados, para melhorar a eficácia e eficiência organizacionais, permitindo avaliar as políticas de imagem (se existentes) e a imagem real da organização perante os seus públicos-alvo.

Souza¹, afirma que para realizar uma auditoria de comunicação os profissionais de relações públicas têm à disposição uma série de técnicas e métodos. Por isso ressalta que “não há um método único, muito menos um único método “certo”, para auditar a comunicação (p. 118)” e que não devem ser aplicados isoladamente, havendo assim uma integração, para melhor aproveitamento dos resultados.

Academia Olímpica de Portugal – AOP

Como uma entidade integrada no Comité Olímpico de Portugal, a Academia Olímpica de Portugal tem como atribuições, conforme descrito no Artigo 30º dos Estatutos⁹:

1. O estudo, investigação e divulgação do olimpismo, a formação de quadros olímpicos, a organização de cursos nacionais para bolseiros e o concurso de bolseiros à Academia Olímpica internacional.
2. Cabe ainda à AOP a divulgação dos princípios do espírito desportivo entre todos os agentes desportivos e a promoção de ações que visem o seu reconhecimento público.

Com tamanha importância para a divulgação dos valores olímpicos aos atletas, aspirantes e adeptos do universo desportivo em geral, parece ser imprescindível que esta organização tenha a sua comunicação e seus fluxos de comunicação mapeados, assim como um plano de relações públicas estruturado para abranger todos os programas e públicos de interesse.

Instrumentos de Recolha

Como colocamos acima e afirmado por Souza¹, técnicas e métodos de auditoria de comunicação devem ser integrados e se complementam, pois especialmente quando as estruturas das organizações são reduzidas, como é o caso da maioria das organizações desportivas. Por isso, para alcançar os objetivos deste trabalho, no estudo de caso da Academia Olímpica de Portugal, resolvemos trabalhar com dois inquéritos as principais questões relacionadas a estrutura de comunicação atual, sendo um com o Presidente e o segundo com os membros da AOP. Para análise dos outros pontos, conforme metodologia de Souza¹, foi realizada uma análise dos documentos utilizados desde a posse do atual Conselho Diretivo, entre maio de 2017 até novembro de 2018.

Inquérito: utilizamos um modelo praticado pelo autor, com pequenas adaptações para o universo a ser estudado, com objetivo de recolher informações mais detalhadas sobre o que pensam os membros da AOP sobre a comunicação atual.

Entrevista em profundidade: utilizamos para este estudo, o modelo utilizado e sugerido por Souza¹ para entrevista com o Presidente atual da Academia Olímpica de Portugal.

Análise Documental: foram analisados os documentos abaixo e no recorte de tempo de atuação da gestão atual do Conselho Diretivo que tomou posse em maio de 2017.

Instrumentos de Análise de dados

Hoje em dia é possível recorrer a uma série de instrumentos tecnológicos como softwares preparados para análises quali e quantitativas de documento de texto ou números e estatísticas, permitindo análise mais apurada dos resultados obtidos em diferentes formas de recolha. Neste estudo escolhemos o *software* MAXQDA 2018, que permite categorizar e classificar as respostas abertas dos inquéritos com os membros, assim como a entrevista em profundidade feita com o Presidente.

Para análise quantitativa das respostas dos membros também foram utilizados os gráficos produzidos pela aplicação *Google Forms*, que foi desenvolvida para administração de pesquisas *on-line*.

Já para análises feitas no âmbito da presença nas redes sociais, foram utilizados os dados produzidos pelas próprias plataformas, ou seja, *Facebook* e *Google Analytics*.

Procedimento

A realização do inquérito com os membros foi *on-line*, através do *Google Forms*. Enviámos a todos os membros um *link*, para acesso ao formulário, através do *e-mail* oficial da AOP, no dia 22 de agosto de 2018, com um e-mail de reforço enviado no dia 29 de agosto de 2018, solicitando o preenchimento até o dia 31 do mesmo mês.

A entrevista em profundidade foi realizada por telefone, devida a impossibilidade de encontro das agendas entre o Presidente e a autora deste estudo por diversas vezes. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita.

A análise documental foi feita inicialmente através do recorte de tempo e recolha dos materiais utilizados e disponibilizados pela organização.

Apresentação e Discussão de Resultados

Com base na metodologia de Souza¹, foram apresentados e discutidos os resultados dos 18 tópicos, obtidos durante a recolha de dados através dos instrumentos anteriormente vistos. Vale lembrar que o recorte de tempo feito para este estudo foi do mês de posse da atual gestão, maio de 2017 até o mês de novembro de 2018.

1. Dados gerais

A Academia Olímpica de Portugal (AOP), criada em 4 de dezembro de 1986, é uma entidade integrada no Comité Olímpico de Portugal (COP). As entidades integradas têm

atribuições estatutárias específicas e estrutura orgânica própria, gozando de autonomia na prossecução das atribuições que lhes são reservadas e de apoio financeiro do COP para as suas atividades⁴. Atualmente a AOP conta com cerca de 650 a 670 membros, sendo que destes, cerca de 100 tem envolvimento em determinadas ações, tais como nas eleições e ainda, deste universo reduzido, estima-se que apenas cerca de 30 a 40 membros são ativos nas ações da Academia.

2. Mapeamento da comunicação

De acordo com a análise quantitativa no MAXQDA da entrevista com o Presidente, percebe-se que existe uma gestão individualizada e centralizada no Presidente da organização, especialmente em relação as tomadas de decisão e no que diz respeito ao relacionamento com os públicos de interesse, muito pela reduzida estrutura organizacional.

Obviamente que a AOP comunica e se comunica. Hoje, trabalha-se diversas frentes com públicos de interesse diferentes, especialmente no cenário internacional, estando o Presidente presente e envolvido em diversos eventos, muitas vezes sendo nomeado para a coordenação de grupos de trabalho. Porém na grande maioria das vezes essas atividades são reativas, apenas participando com o apoio institucional nas ações propostas por membros, não atuando na verdadeira missão da organização que, de acordo com o Presidente é motivar as pessoas para que elas façam a promoção e divulgação dos valores e ideais olímpicos.

De acordo com o resultado do inquérito com os membros percebe-se que estão à espera, ora de conteúdo, ora de ações com que possam se envolver e transmitir as informações para os seus núcleos de relacionamento.

Acreditamos que mais do que motivar os membros, é papel da AOP dar-lhes ferramentas de trabalho, mesmo que sejam oportunidades de debate para gestão do conhecimento, através da troca de informações e relacionamento entre eles. De acordo com nossas análises faltam-lhes oportunidades, momentos para troca de conhecimento e adquirir novas experiências.

De acordo com Souza¹, o mapeamento da comunicação deve ser feito em função dos públicos-alvo, na análise realizada através do MAXQDA da entrevista com o Presidente da AOP, foram identificados 13 públicos de interesse, colocados de forma isolada, individualizada, sem agrupamento ou estrutura que facilite a organização e planeamento de ações de comunicação para atingir de forma assertiva seus objetivos.

Os públicos identificados foram: população em geral, membros, crianças, professores, treinadores, atletas olímpicos, Federações, clubes, escola, universidades, Autarquias, Academias Olímpicas de Países de Língua Portuguesa e a Comunicação Social. Para além dos públicos identificados pelo Presidente da AOP, incluímos os parceiros institucionais.

3. Manual de comunicação organizacional

Atualmente, como dito pelo Presidente na entrevista realizada, não existe um processo de comunicação estruturado internamente, pois como são poucos os membros no Conselho Direito, faz-se muito através do *e-mail*. Em relação a comunicação externa, sempre foi uma parte pouco valorizada pelas gestões anteriores, porém o Presidente atual enxerga tamanha importância e tem intenções de torná-la mais proativa em todos as questões. A abertura para este estudo de caso, mostra sinais disto, para além das iniciativas que foram colocadas em prática no ano de 2018 e das que já se tem planeadas para os próximos anos.

Desenvolvido em 2016, o Manual de Normas Gráficas continua em vigor. Por ser um instrumento focado exclusivamente nas normas gráficas traz as definições de utilização e aplicação do logotipo. Para a linha de comunicação e identidade visual, a AOP atualmente não tem nenhuma orientação quanto a criação e o desenvolvimento de peças de comunicação em função dos seus públicos-alvo.

4. Mensagens

As mensagens analisadas foram as transmitidas através dos canais de comunicação melhor explorados no item 5, porém também levou em consideração a opinião dos membros no inquérito respondido.

Numa comunicação mais formal, institucional e com características mais de promoção, das 11 circulares que foram enviadas em 2018, seis foram para divulgação de eventos, sendo que apenas um era de organização da AOP. Percebe-se que não existe uma regularidade de envio, pois como por exemplo no mês de setembro saíram quatro circulares e depois a próxima saiu apenas em novembro.

No website foram publicadas 41 notícias em 2018, todas sempre ilustradas com imagens ou fotos, trazem um formato mais descontraído às publicações. Com temáticas

diversificadas, passando por divulgação de eventos da organização e de terceiros, notícias institucionais, matérias com fatos históricos, publicações com opinião dos membros.

Os canais *Facebook* e *Newsletter* basicamente foram utilizados para transmitir as mesmas informações das circulares e maioritariamente do website, porém de uma forma diferente, sempre com hiperligação ao *website*, quando caso.

5. Meios (dispositivos técnicos) e canais de comunicação

Circulares: uma das principais formas de transmissão de informação para os membros, as circulares são documentos oficiais e formais enviados por e-mail, pela AOP, a todos os membros sempre que há necessidade de transmitir alguma informação. Na maioria das vezes é um veículo de comunicação apenas informativo, de mão única, ou seja, não permite um diálogo entre a organização e o público-alvo. Em 2018 foram enviadas 11 circulares e o Relatório de Atividades do respetivo ano.

Newsletter: no mês de março foi relançada a newsletter como canal de comunicação, com objetivos de tornar mais dinâmico e proativo o fluxo de comunicação, levar informações aos membros e aumentar o fluxo no website. Foram enviadas 4 edições do *newsletter*.

Website: o *website* da AOP passou por uma reestruturação e foi lançado em setembro de 2016, juntamente do novo logotipo, respeitando o novo conceito da identidade visual, de acordo com o Manual de Normas Gráficas.

Apesar de estar de acordo com os padrões gráficos estipulados pelo manual, em relação ao conteúdo, existem informações institucionais repetidas, e não existe um planeamento nem de conteúdo, nem de periodicidade definidas quanto as publicações de notícias. Muitas vezes são notícias de eventos que já aconteceram, o que torna o canal reativo, podendo assim afetar a imagem da organização, pela falta de conteúdos atrativos para fidelizar o público que acede a este canal.

Apenas 10,7% dos acessos são de visitantes que retornam, o que ainda pode ser visto pelo lado bom que existe um interesse grande de novos visitantes, ou seja, é uma ferramenta que pode ser explorada de diversas maneiras para ter um melhor desempenho e se tornar um instrumento proativo e essencial de comunicação da Academia Olímpica.

Em termos gerais, e em especial comparativamente ao ano de 2017, mesmo que pouco explorado, a análise dos números é positiva.

O número de utilizadores aumentou consideravelmente em comparação ao ano de 2017, chegando a um aumento de 54,03%.

Já em termos de número de visualizações de páginas, o aumento foi de 12,39%, especialmente no primeiro semestre, em março e abril, quando foi implementado o novo modelo de newsletter eletrônica, depois em maio não houveram mais essas comunicações, fazendo com que o número de acessos ao website tornasse a diminuir.

Para entender o fluxo de comunicação, ou como esses acessos chegam até o website da AOP, e também como as pessoas que chegam até o site através da busca orgânica do que as que vem diretamente. Isso mostra que com um site mais informações, pode ser mais atrativo para pessoas que tenham interesse nos valores olímpicos e nas ações da AOP.

Facebook: o trabalho feito pela AOP tem sido acompanhado e partilhado, mesmo assim sabe-se que é possível aumentar a visibilidade com ações estratégicas com o objetivo de atingir mais pessoas e levar os valores olímpicos mais longe.

O total de visualizações do Facebook atingiu o pico mais alto de audiência no dia 27 de outubro de 2018, dia em que houve transmissão online de diversas atividades durante a Sessão Anual em Braga.

A plataforma *online Facebook* proporciona estudos de comportamento do público atingido, o que facilita e muito no entendimento para o planeamento de futuras ações. Atualmente utilizar o recurso de publicações em vídeos são estratégias de maior interação e alcance.

6. Comunicações interpessoais e individuais e celebrações

Aniversário membros: todos os membros recebem um cartão de aniversário, versão digital.

Reuniões Conselho Diretivo: mensalmente são realizadas reuniões com os membros do Conselho Diretivo para análise e aprovação de propostas, avaliação do ponto de situação das ações correntes, tomada de decisões necessárias para o andamento das atividades da AOP.

Assembleia Plenária: sempre que necessário, o Conselho Diretivo convoca assembleia plenária. Em 2018 houve uma inovação com a transmissão online do evento, via streaming através do canal *Youtube*.

Sessão Anual: como tradição, todos os anos a AOP organiza um evento que tem caráter de formação aos aspirantes a membros e também de gestão de conhecimento para os

membros. O evento já vai na 30.^a edição em 2019, sendo que no formato atual, são organizadas atividades para troca de conhecimento entre o público, através de mesas redondas, grupos de trabalhos, apresentação das iniciativas dos membros e um jogo em formato de quiz, para além das palestras com temas diversos a volta do assunto central. Durante todos os momentos dos três dias de evento incentiva-se a integração das pessoas e troca de experiências. Neste ano, assim como na Assembleia Plenária, houve transmissão online através do canal *Youtube* e também do *Facebook*.

Aniversário AOP: em dezembro, a AOP comemora o seu aniversário com o objetivo de celebrar mais um ano de realizações e promover mais um momento de convívio e troca de conhecimento entre os membros. Numa cerimónia formal, tem-se uma preleção sobre o tema no âmbito do movimento olímpico e depois segue-se uma apresentação dos novos membros, homenagens aos parceiros e agradecimentos. No final um bolo está à espera dos convidados para mais um fecho de ciclo.

7. Comportamentos e atitudes organizacionais

Percebe-se que a organização apresenta uma atitude de acordo com a gestão que o Presidente e seu assessor imprimem no dia a dia das atividades da AOP. Como já foi referido, o organograma é bastante reduzido e o encontro de todos para reuniões acontecem uma vez por mês, ficando toda operacionalização das atividades do dia a dia a cargo de uma pessoa, o assessor do Presidente e isso pode trazer atraso, especialmente na área de comunicação, uma vez que este esteja ausente do escritório, por um motivo ou outro.

O porta-voz da organização é o Presidente e em caso de não possibilidade de estar presente em algum evento por exemplo, é feito convite a algum membro de acordo com a afinidade e relacionamento com o tema. Para todas as solicitações que chegam à Academia Olímpica, é feita uma pré-análise pelo assessor geral que transmite a informação completa ao Presidente e este leva ao Conselho Diretivo sempre que veja que é uma proposta a ser analisada em conjunto para tomada de decisão.

Aos mais novos membros da organização, após aprovação em reunião do Conselho Diretivo, envia-se um *e-mail* ao novo membro e no evento em comemoração ao aniversário da AOP são entregues um diploma e um pin da AOP.

8. Comunicação de marketing

A AOP atua com o público externo muito através dos seus membros, resultantes de iniciativas externas que buscam parceria com a organização, muitas vindas de indicações dos próprios membros e conforme já referido, transmite uma imagem de organização reativa aos olhos dos membros, como por exemplo esta passagem de um dos membros no inquérito: “Apesar de nos últimos tempos se terem dado várias mudanças significativas relativamente aos Jogos e ao movimento olímpico, a AOP não tem acompanhado tais acontecimentos da forma que creio ser adequada para uma NOA (National Olympic Academy)”.

Para além dos eventos que a Academia Olímpica participa enquanto organização parceira, anualmente promove alguns eventos que acabam por ter destaque na agenda de comunicação e participação dos membros: Concurso Imprensa Regional; Exposição Mascotes Olímpicas; Materiais de apoio.

9. Formação (treinamento)

Anualmente, a AOP abre concurso para bolseiros nas formações que existem na Academia Olímpica Internacional. Essas sessões anuais são seminários destinados aos públicos de interesse do Movimento Olímpico, entre eles jovens, jornalistas, diretores, atletas, educadores e interessados em pós-graduações e educação olímpica. Essas formações não são exclusivamente sobre comunicação, porém têm grande valia para a promover os objetivos e missão das Academias Olímpicas por todo o mundo.

Nestes concursos, a AOP incentiva o público-alvo a participarem com a produção de artigos sobre os valores olímpicos e olimpismo, os vencedores são reconhecidos com uma viagem de estudos com tudo pago, pelo tempo determinado pelo curso em questão.

10. Identidade visual

O logótipo da AOP sofreu uma evolução significativa nos últimos anos, porém em 2016 ganhou um design mais limpo, simples, mas arrojado. Utilizando-se do acrónimo AOP, transformou e deixou o logotipo mais moderno, sempre acompanhado dos anéis olímpicos, que de acordo com o Manual de Normas Gráficas, pode ser utilizado de diversas formas.

11. Inquéritos

No ano de 2018 foi introduzido o inquérito online de satisfação ao final do principal evento da organização, que é a Sessão Anual da AOP.

12. Comunicação com a mídia (assessoria de imprensa)

Existem ações isoladas com a imprensa em ações bastante específicas, nomeadamente para divulgação dos concursos ou eventos realizados pela AOP, porém não existe uma política, plano ou estratégia de comunicação com os medias de forma mais estruturada. Por norma o que acontece atualmente é a produção e envio por e-mail de um texto, vezes com imagens, para um mailing de veículos de comunicação.

13. Comunicação publicitária

Este item não se aplica.

14. Patrocínio (*sponsoring*) e mecenato

Este item não se aplica.

15. Beneficência

Todos os membros da AOP trabalham para a divulgação e promoção dos valores olímpicos de forma voluntária. Por se tratar de uma filosofia de vida, acreditamos que todas as atividades realizadas em prol da Amizade, Excelência e Respeito são de cunho beneficente, pois através de ações, exemplos, ensinamentos ou gestos pautados nos três valores olímpicos, se é possível construir um futuro melhor.

16. Comunicação de crise

Não existe documento ou manual formal de diretrizes para ações de comunicação numa situação de crise.

17. Sinalética e organização do meio físico

A AOP está instalada na sede do Comité Olímpico de Portugal, na Travessa da Memória, 36, Belém – Lisboa. A sala destinada a Academia Olímpica é dividida com a Comissão de Atletas Olímpicos – CAO, no lado da AOP estão quadros e fotografias que remetem ao berço do movimento olímpico, Olímpia, na Grécia.

18. Fardamento e outros códigos de vestuário

A AOP envia anualmente bolsheiros aos Seminários da Academia Olímpica Internacional a estes, como representantes da organização, são oferecidos um fardamento oficial da organização. Não existe um manual de uso, mas pede-se que esta farda seja usada pelo menos nas cerimônias oficiais de abertura e encerramento dos seminários.

Após análise dos resultados apresentados de acordo com a metodologia escolhida pelos autores deste estudo, partimos para apresentação e discussão dos resultados, direcionados para cada um dos objetivos específicos deste trabalho.

Identificar e avaliar o processo de comunicação atual da AOP

Na grande maioria das vezes as atividades da AOP são reativas, apenas participando com o apoio institucional nas ações propostas por membros, com uma publicação no *website* ou *Facebook*, não havendo uma atuação na verdadeira missão da organização que, de acordo com o Presidente, é motivar as pessoas para que elas façam a promoção e divulgação dos valores e ideais olímpicos.

Existe um potencial muito grande em termos de concretização da missão da AOP, pela abrangência da sua matéria-prima, os valores olímpicos. É um tema cada vez mais atual, de extrema profundidade e pode ser introduzido em diversas situações do cotidiano das pessoas, sejam crianças, jovens ou adultos.

É preciso que haja envolvimento, relacionamento, confiança e comprometimento não só dos membros e públicos-alvo, mas da AOP para com eles para perpetuação da missão da organização.

Uma etapa fundamental para o sucesso das ações propostas e operacionalizadas pela AOP é o mapeamento destes seus públicos-alvo, diretos e indiretos, para que desta forma seja possível atingir de forma assertiva os resultados.

Identificar os públicos de interesse da organização

Com o objetivo de facilitar as estratégias de comunicação organizámos os diversos públicos mencionados pelo Presidente da AOP por grupos de interesse e os classificámos como diretos e indiretos, levando em consideração não a importância indiscutível de cada um deles, mas sim o grau de relacionamento com a AOP, como a seguir:

- Diretos: membros, organizações desportivas, instituições de ensino, autarquias, comunicação social, parceiros institucionais nacionais, parceiros institucionais internacionais.
- Indiretos: crianças, professores e treinadores, atletas olímpicos, população.

Assim foi possível sugerirmos um mapa estruturado por grupos (Figura 1), transformando o público atribuído como direto em agentes na condução e disseminação dos ideais e valores olímpicos, através do grau de influência e relacionamento entre a AOP e estes públicos atribuídos como indiretos, ilustrado no mapa da figura 1.

Convém ressaltar que este mapa não é estático e que ainda é possível complementá-lo com outros públicos ou instituições, consoante as estratégias de relacionamento e comunicação da AOP.

Propor um plano de ações de relações públicas para a AOP

Uma vez definidos os públicos-alvo e seus respectivos graus de relacionamento, torna-se mais fácil planejar e sugerir um plano de ações que promovam o envolvimento e confiança dos públicos, através de ações de comunicação e divulgação. Para tanto, propomos um planeamento estratégico, com o objetivo principal de estruturar o processo de comunicação entre a AOP e os públicos-alvo, assim organizar e estabelecer um fluxo regular de comunicação, que poderá ser continuado ao longo dos próximos anos, de acordo com os resultados que serão obtidos, ou alterado e ajustado sempre que necessário.

Conclusões e Recomendações

Ter os públicos-alvo mapeados e identificados acaba por se tornar a linha mestra que conduz todo o planeamento estratégico de uma organização, e é claramente decisivo na definição das estratégias de comunicação e divulgação de cada uma das ações. Por vezes alguns públicos importantes podem estar sendo negligenciados por não terem um grau de relacionamento direto com a organização, mas são de extrema importância na influência e transmissão da mensagem ao público-alvo final, como por exemplo, os pais ou a família dos atletas de uma escola ou federação desportiva.

Esse é um assunto tão relevante nos dias de hoje que no documento chamado Agenda Olímpica 2020¹⁰, o Comité Olímpico Internacional tem claramente em pelo menos duas das suas recomendações (a 23 e 39) a busca pelo desenvolvimento e fortalecimento do

diálogo e relacionamento com os diversos públicos-alvo do Movimento Olímpico. A Agenda 2020 reúne 40 recomendações focadas nos três principais pilares para que o desporto tenha impacto positivo no mundo, sustentabilidade, credibilidade e juventude, e foi apresentado no ano de 2014, na 127^a Sessão do COI, em Mônaco.

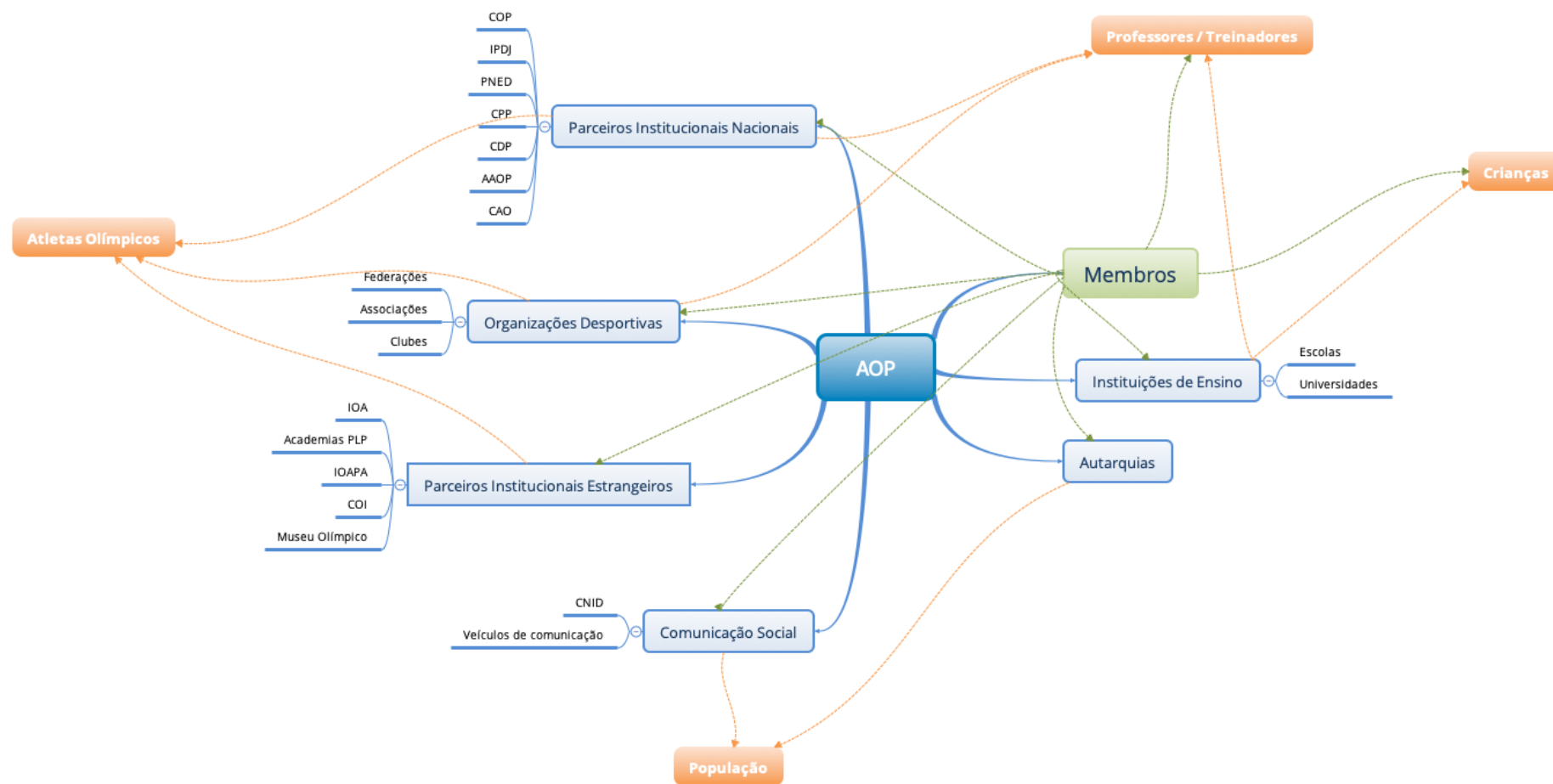


Figura 1: Mapa de Públicos-alvo Diretos e Indiretos da AOP. Fonte: autor

Devido ao crescente número de redes sociais e cada vez mais segmentação dos públicos, a definição destes nunca poderá ser algo estático, é preciso estar sempre atento às mudanças de comportamentos na sociedade e ajustar seus planos e programas de comunicação para cada um deles sempre que necessário.

De acordo com os resultados da recolha dos dados para os objetivos específicos propostos neste trabalho, concluiu-se:

1. Identificar e avaliar o processo de comunicação atual da AOP;

A comunicação é um ponto a ser melhorado e que nunca se teve muita atenção em gestões anteriores. Claramente que a organização comunica e se comunica, mas conforme foi analisado não existe um processo de comunicação estruturado.

Percebe-se que existe uma gestão centralizada no Presidente da organização, especialmente em relação às tomadas de decisão e no que diz respeito ao relacionamento com os públicos de interesse, muito pela reduzida estrutura organizacional. Isso se apresenta também na operacionalização das ações, que está basicamente concentrada no assessor do Presidente, e que se este por ventura estiver ausente do escritório, as ações ficam por fazer, o que pode afetar o desenvolvimento do plano de ações.

2. Identificar os públicos de interesse da organização;

Foram identificados 13 públicos de interesse, colocados de forma isolada, individualizada, sem agrupamento ou estrutura que facilite a organização e planeamento de ações de comunicação para atingir de forma assertiva seus objetivos. Incluímos os parceiros institucionais e sugerimos uma estruturação destes públicos através de um mapa apresentados anteriormente considerando o grau de interesses e os classificámos como diretos e indiretos, levando em consideração não a importância indiscutível de cada um deles, mas sim o grau de relacionamento com a AOP, de acordo com a figura 1.

3. Propor um plano de ações de relações públicas para a AOP

Uma vez definidos os públicos-alvo e seus respectivos graus de relacionamento, torna-se mais fácil planear e sugerir um plano de ações que promovam o envolvimento e

confiança dos públicos, através de ações de comunicação e divulgação. Para tanto, propomos um planeamento estratégico, com o objetivo principal de estruturar o processo de comunicação entre a AOP e os públicos-alvo, para assim organizar e estabelecer um fluxo regular de comunicação, que poderá ser continuado ao longo dos próximos anos, de acordo com os resultados que serão obtidos, ou alterado e ajustado sempre que necessário.

A Academia Olímpica de Portugal tem grande potencial para desenvolver e transmitir os valores e ideais olímpicos tanto através de ações oriundas da organização, como também com a motivação dos seus membros e diversos públicos de interesse que podem agir como agentes influenciadores e transformadores da cultura e educação das pessoas. Para isso, é necessário que revejam a estrutura de comunicação, aprofundem a definição dos seus públicos-alvo e desenvolvam ações contínuas de comunicação e, principalmente, que promovam relações de troca, construção e gestão do conhecimento para com todos, estando assim alinhados com as recomendações do COI na Agenda 2020.

Como recomendações percebemos como uma das limitações deste estudo, que para uma boa análise do processo de comunicação atual, as organizações desportivas não têm um modelo específico de auditoria de comunicação, e nem qualquer instrumento que as auxilie na identificação dos públicos-alvo. Assim era necessário desenvolver uma nova metodologia de auditoria de comunicação que fosse simples de aplicar e analisar, para se obter resultados mais voltados ao desporto e que pudessem ser comparados com outras organizações desportivas.

Referências

- 1 Sousa PJ. A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In: Cesca CZG (org). *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus; 2006. p. 89-146.
- 2 Downs CW, Adrian AD. *Assessing organizational communication – Strategic communication audits*. New York: The Guilford Press; 2004.
- 3 Pedersen PM, Miloch KS, Laucella, PC. *Strategic sport communication*. Illinois: Human Kinetics; 2007.
- 4 PRSA. Public Relation Society Association [acesso em 10 mar 2018]. Disponível em: <https://www.prsa.org/all-about-pr/>.
- 5 Stoldt GC, Dittmore SW, Branvold SE. *Sport public relations managing stakeholder communication*. Illinois: Human Kinetics; 2012.

6 Duarte J, Barros A. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas; 2005.

7 França F. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. São Caetano do Sul: Yendis; 2002.

8 Godoi CK, Melo RB, Silva AB. Pesquisas qualitativas em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva; 2006.

9 AOP. Academia Olímpica de Portugal [acesso em 16 dez 2018]. Disponível em: <http://www.aop.pt>.

10 Mataruna-Dos-Santos LJ, Zardini-Filho CE, Cazorla A. Youth Olympic Games: Using marketing tools to analyse the reality of GCC countries beyond Agenda 2020. *Journal of Human Sport and Exercise*. 2016; 14(3): S391-S411. doi:<https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc3.12>