



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**COMUNICAÇÃO E DESPORTO:
PERFIS PROFISSIONAIS E MODELOS DE FORMAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO ELABORADA COM VISTA À OBTENÇÃO DE GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO DO DESPORTO**

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR RUI CLAUDINO

JÚRI:

PRESIDENTE: DOUTOR LUÍS MIGUEL FARIA FERNANDES DA CUNHA

VOGAIS: DOUTOR FERNANDO MANUEL DA CRUZ PEREIRA DUARTE

DOUTOR RUI JORGE BÉRTOLO LARA MADEIRA CLAUDINO

DOUTORA MARIA MARGARIDA VENTURA MENDES MASCARENHAS

AFONSO BAHIA NOGUEIRA

2012

“O maior problema da comunicação é a ilusão de que ela já ocorreu.”

George Bernard Shaw

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Rui Claudino, pela capacidade de orientação, sugestões e disponibilidade. Espero que este trabalho corresponda às expectativas e confiança depositadas.

Aos responsáveis de comunicação das federações desportivas entrevistados, o devido agradecimento pela disponibilidade que demonstraram em colaborar com o presente estudo.

Ao Professor Doutor Luís Miguel Cunha, pelos constantes desafios.

Ao meu pai, aos meus irmãos e a todos os que contribuíram de alguma forma para que este trabalho se tornasse uma realidade.

À minha mãe pelo apoio incondicional e sugestões imprescindíveis.

À Inês pela compreensão e apoio permanentes.

Resumo

As rápidas transformações sociais têm um forte impacto na comunicação em qualquer organização e também nas organizações desportivas. No entanto, nem sempre esta comunicação consegue ter uma função estratégica e contribuir de forma eficiente para a prossecução plena dos objectivos dessa organização. O presente trabalho visa caracterizar o perfil profissional dos responsáveis pela comunicação em organizações desportivas, verificar as suas necessidades de forma a sugerir um plano de formação para fazer face aos objectivos comunicacionais estratégicos das organizações desportivas.

A revisão bibliográfica assenta na discussão dos objectivos da comunicação no seio das organizações desportivas bem como no debate sobre o papel das tecnologia como meio de potenciação dos efeitos da comunicação. A partir dos referenciais teóricos sobre a comunicação actual são especificadas as principais características do perfil dos profissionais da comunicação em contexto desportivo. Com base em modelos teóricos são também elaboradas algumas considerações sobre a concepção e implementação de planos de formação que permitem colmatar as necessidades dos profissionais à medida que desempenham as funções inerentes ao seu perfil.

Em termos metodológicos, procedeu-se à realização de entrevistas semi-estruturadas a partir de um guião elaborado com base na fundamentação teórica. Estas entrevistas foram realizadas a oito profissionais de comunicação de federações desportivas por se tratar de uma organização abrangente em que a comunicação se reveste de uma relevância particular. Para a análise qualitativa e quantitativa do conteúdo das entrevistas utilizou-se a aplicação MAXQDA 10. Os resultados permitem delinear o perfil ideal destes profissionais e compará-lo com o perfil real, verificando as suas necessidades ao nível da formação. Estas situam-se mais ao nível das habilidades e atitudes. É especificado um plano de formação que assenta nos três domínios de competências: saber, saber fazer e saber ser.

Palavras-chave: Comunicação, Formação, *Media Desportivos*, Perfil Profissional, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Abstract

The rapid social changes have had strong impact in the communication of organizations including sports organisations. However, this communication does not always have a strategic function and contributes efficiently to the attainment of the objectives of the organizations. The present study aims to characterize the professional profile of the communication professionals in sports organisations, verify their needs and suggest a training plan for addressing the strategic communication objectives of sports organisations.

A literature review is based on the discussion of the purposes of the communication in the organizations as well to debate the role of technology as a means of maximising the effects of communication. Based on recent theoretical references about communication an overview of the profile of communications professionals in the sports context is advanced. Grounded in theoretical models some considerations for the design and implementation of training plans that intend to overcome the professional flaws are summarized.

In methodological terms, semi-structured theoretically based interviews were conducted. Eight communications professionals of sports federations were interviewed. Sports federations are comprehensive organizations in which communication is of particular relevance. For the qualitative and quantitative analysis of the content of the interviews the MAXQDA 10 application was used. The results allow to outline the ideal profile of these professionals and to compare it with the actual profile, as well as to verify needs in terms of training. The needs are mostly at the level of skills and attitudes. A training plan on three areas of competence: knowledge, skills and attitudes, is specified.

Key words: ICT, professional profile, sports media, communication, training

Índice

Introdução	7
Capítulo I - Colocação do Problema	9
1. Delimitação do problema	9
2. Especificação dos objectivos	10
Capítulo II – Revisão da Literatura	11
1. Conceitos de Comunicação	11
1.1. Delimitação do Conceito de Comunicação	11
1.2. Princípios gerais da comunicação organizacional	13
1.3. Comunicação: relevância actual	16
1.4. A especificidade da comunicação no desporto	18
1.5. Diferença entre comunicação, marketing e publicidade	20
1.6. Os <i>media</i> como recurso comunicacional actual	21
1.7. Comunicação no desporto	25
2. Perfis Profissionais	27
2. 1. Aspectos gerais dos perfis profissionais	27
2.2. Domínios de actuação da Comunicação Estratégica Desportiva	30
2.3. Vertentes profissionais da comunicação no desporto	34
2.4. Recursos Humanos: Análise de cargos	38
3. Modelos de formação de competências	39
Capítulo III - Metodologia	43
1. Opções metodológicas	43
2. Participantes	46
3. Instrumentos	48

3.1. Entrevista	48
3.2. Instrumento de Análise de Conteúdo: MAXQDA 10	50
4. Procedimento	50
Capítulo IV - Apresentação e Discussão de Resultados	51
1. Descrição dos Resultados	51
1.1. Funções e Tarefas	52
1.2. Comunicação Eficaz	55
1.3. Diferença entre Comunicação e Comunicação no Desporto	56
1.4. Ligações do Marketing com a Comunicação no Desporto	57
1.5. Ligações da Publicidade com a Comunicação no Desporto	59
1.6. Perfil ideal	60
1.7. Perfil Real	62
1.8. Problemas e dificuldades	64
1.9. Necessidades de Formação	66
2. Interpretação dos Resultados	68
3. Proposta de um plano de formação de competências	75
Capítulo V	83
Conclusões	83
Limitações e perspectivas de futuro	85
Referências Bibliográficas	87
Anexos	93

Introdução

A comunicação é uma chave essencial da sociedade de hoje. Habermas (1987) afirma mesmo que a comunicação é a própria sociedade. Dada a sua importância, as organizações dependem da comunicação, quer a nível interno como externo. A comunicação organizacional é um domínio do conhecimento cada vez mais actual e necessário face às transformações sociais, culturais e económicas, em particular quando essa comunicação é efectivamente estratégica. As instituições desportivas não são excepção e apesar das suas especificidades a sua comunicação rege-se, de uma forma geral, pelos princípios gerais da comunicação organizacional. Mais concretamente, as organizações dependem hoje da estratégia de comunicação. De acordo com Bueno (2005), a comunicação é um instrumento estratégico de inteligência empresarial, que possibilita a persecução dos objectivos globais da organização.

A comunicação é, por isso, o elemento da gestão de uma organização desportiva que possibilita uma estruturação, divulgação e materialização mais eficaz dos seus objectivos, funções e produtos (e.g. Pederson, Miloch & Laucella, 2007). No entanto, nem sempre a comunicação das organizações desportivas consegue ser eficaz na persecução deste objectivo. À semelhança do que acontece noutras organizações, a comunicação encontra muitos obstáculos como a sobrecarga de mensagens, a falta de capacidade de expressão da mensagem ou a inadequação dos meios utilizados para a garantir (Onuoha, 1991). O problema da eficácia da comunicação organizacional não se limita apenas à falta de reconhecimento da sua relevância, mas sim a problemas de administração e desempenho dos padrões esperados (Diwan, 2000). Assim, de entre os factores que podem contribuir para o insucesso da comunicação em organizações desportivas salientam-se dois: por um lado o aparente pouco investimento das organizações no domínio da comunicação e por outro a falta de especialização dos profissionais que a realizam. Frequentemente a comunicação nas organizações desportivas parece ser feita por profissionais não-especializados no domínio da comunicação desportiva. Aos profissionais da área da comunicação pode faltar o domínio técnico-desportivo enquanto que aos profissionais do desporto pode faltar o conhecimento especializado ao nível da comunicação. Contudo, a comunicação na área do desporto pode ser mais bem

rentabilizada se for feita por especialistas com funções bem delimitadas. Subjacente a este problema também se encontra a formação específica, ou não, destes profissionais.

A estrutura do trabalho inicia-se pela fundamentação teórica. Esta comporta três capítulos. O primeiro capítulo incide sobre a clarificação do conceito de comunicação desportiva, bem como o conceito de comunicação organizacional e estratégica.

No segundo capítulo faz-se um levantamento das tarefas e funções, bem como do perfil e competências dos profissionais da comunicação no âmbito das organizações desportivas. É feita uma análise do cargo de responsável pela comunicação desportiva. Esta análise permite verificar como todos os referenciais, perspectivas e abordagens teóricas se podem integrar num todo coerente das práticas dos profissionais responsáveis pela comunicação desportiva.

O terceiro capítulo é dedicado às práticas de formação, nomeadamente, é feito um levantamento dos quadros de referência teóricos existentes em termos nacionais e internacionais e são apontadas algumas das linhas gerais que devem ser desenvolvidas em planos de formação de competências.

Em seguida apresenta-se a metodologia utilizada para a prossecução dos objectivos que foi de natureza qualitativa e quantitativa e consistiu numa análise através da aplicação informática MAXQDA 10 das respostas a uma entrevista semi-estruturada a oito responsáveis pelos departamentos de comunicação de federações desportivas. As opções metodológicas são fundamentadas teoricamente de forma a poder perspectivar os dados obtidos de forma integrada e consistente.

Os resultados mostram que estes especialistas - responsáveis têm conhecimentos fundamentados do papel da comunicação nas suas organizações, embora reconheçam que nem sempre conseguem realizar uma comunicação efectivamente estratégica. É sugerido um conjunto de estratégias formativas que permite suprir a lacuna verificada.

Capítulo I

Colocação do Problema

1. Delimitação do problema

O presente estudo insere-se no contexto da comunicação das organizações desportivas. O problema de partida prende-se com a constatação de que a comunicação produzida nas organizações desportivas é frequentemente realizada por profissionais não-especializados no domínio da comunicação, sem funções delimitadas, e por isso não é totalmente rentabilizada e não promove os objectivos da comunicação organizacional estratégica. Este problema levanta uma questão subsidiária que se pode formular da seguinte forma: Será que a comunicação desportiva é uma actividade informada, definida, organizada e planeada dentro das organizações desportivas? Na sua base está uma questão fundamental da comunicação no contexto organizacional: Será que a comunicação das organizações desportivas é estratégica, ou seja, até que ponto a comunicação realizada pelo departamento específico destas organizações desempenha as suas funções de forma a maximizarem o seu potencial e o potencial da organização?

Desta decorrem uma série de sub-questões: Como podemos clarificar os processos e produtos utilizados pelas organizações desportivas na área da comunicação em termos de Quem a faz? Quem é responsável pela área da comunicação? Qual o seu perfil? Quais os objectivos da comunicação? Quais as formas utilizadas para atingir esses objectivos? Quais os meios utilizados? Como decorre a sua implementação? Quais as abordagens e tarefas da comunicação no desporto? Quais as características do cargo que estes profissionais desempenham? Qual o plano de formação adequado a estes profissionais?

De forma a clarificar o problema referido e a responder às questões levantadas, a metodologia utilizada centrou-se numa abordagem qualitativa embora também tenha sido utilizado um referencial quantitativo. Este levantamento foi realizado a partir de entrevistas a alguns responsáveis pela comunicação em organizações desportivas, mais

concretamente, de oito federações desportivas. A partir dos dados recolhidos são sugeridas estratégias de formação específicas para este domínio.

2. Especificação dos objectivos

O objectivo geral deste estudo pretende:

- abordar as competências de comunicação dentro de organizações desportivas.

Especificamente,

- procura verificar se a comunicação desportiva é realizada por profissionais especializados;
- conhecer a formação dos profissionais que gerem a comunicação em organizações desportivas;
- averiguar se as organizações desportivas têm estruturas que se ocupam da comunicação;
- caracterizar o perfil profissional dos responsáveis pela comunicação nas organizações desportivas;
- aferir quais são os instrumentos de comunicação utilizados pelas organizações, identificando as actividades e necessidades;
- integrar os aspectos eficazes da comunicação num referencial teoricamente fundamentado;
- conceber um modelo de formação na área da comunicação desportiva com base nos dados recolhidos.

Capítulo II

Revisão da Literatura

1. Conceitos de Comunicação

1.1. Delimitação do Conceito de Comunicação

A comunicação é uma interação social através de mensagens (Fiske, 2002). Mais especificamente, segundo Moles (1966) a comunicação é o processo de fazer participar uma ou mais pessoas nas experiências de outra a partir de elementos comuns, ou seja, de um código partilhado. Nesta definição está implícita a ideia da passagem de uma mensagem através da interação social. Através da comunicação a organização social recebe os significados transmitidos que possibilitam uma melhor integração de emissores e receptores. A comunicação é, por isso, uma ferramenta de mediação da interação social. Luhmann (1998) afirma que o processo social elementar é um processo comunicacional.

Segundo Carey (1989), o estudo da comunicação aponta para duas perspectivas sobre a comunicação – a da transmissão e a ritual. A da transmissão salienta a comunicação como uma forma de dar informação através de sinais ou mensagens com a finalidade de controlo. A perspectiva ritual associa a comunicação à partilha e participação em algo comum e dá relevo à manutenção da mensagem ao longo do tempo, sendo, por isso, a comunicação mais eficaz quando as crenças partilhadas são representadas de forma adequada.

Embora indissociáveis, comunicação e informação são conceitos distintos. A informação é um processo linear que parte do emissor, enquanto que a comunicação se refere ao processo de tornar comum a informação e acentua a troca entre os dois pólos – emissor e receptor. A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias e na própria evolução das organizações. A informação e comunicação são instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e ampliação e integração das estruturas organizacionais. É

por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contactos com clientes, fornecedores e parceiros.

O modelo de Shannon & Weaver (1958) mostra as diferentes fases do processo e salienta como todas as fases são importantes para a transmissão da mensagem e como a avaliação constante do processo faz parte integrante regulação da comunicação.

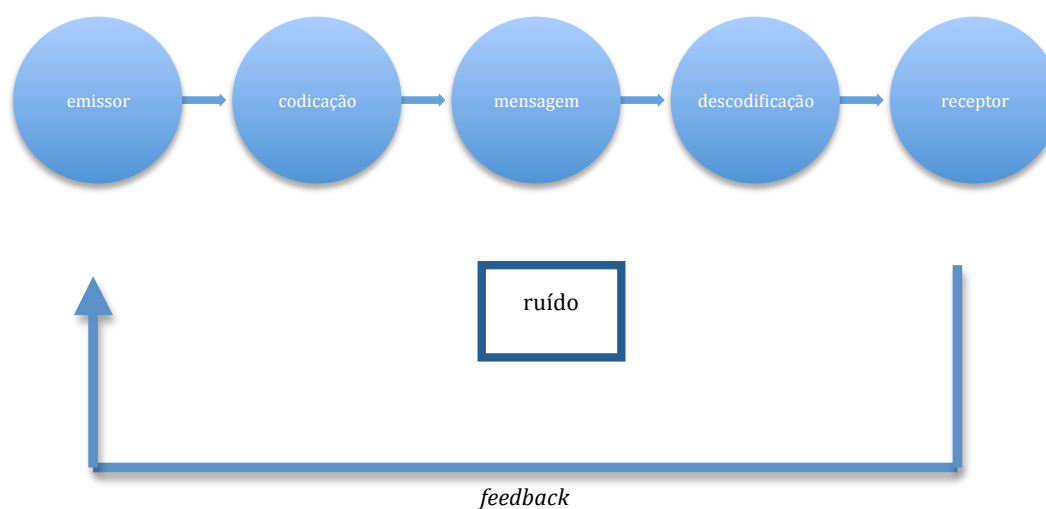


Figura 1. Fases do processo de comunicação segundo Fill & Yeshin (2001)

Para Genelot (2001), o receptor analisa uma mensagem de acordo com três componentes: literal, situacional e interpretativo. O componente literal é a propriedade das palavras em evocar uma significação, o que implica o uso de um mesmo sistema de codificação. O componente situacional refere-se aos lugares, tempo e pessoas envolvidas na situação. As condições nas quais as palavras são expressas ou nas quais são ouvidas condicionam a sua sensação. O componente interpretativo exige um confronto com as estruturas de representações para atribuir uma significação. O processo de comunicação não é algo simples e directo. É um processo complexo, cheio de imprevistos entre o emissor e o receptor.

A comunicação possibilita a construção social do mundo e o entendimento entre os vários parceiros da sociedade. Quanto mais complexa a interacção humana, mais necessário o uso adequado e pleno das possibilidades de comunicação. Por isso, nos

últimos anos o domínio da comunicação organizacional tem vindo a ganhar maior relevo na conceptualização da comunicação e da gestão. Deste modo, a comunicação possui preocupações éticas, económicas, sociais, culturais e legislativas específicas e únicas. A informação é veiculada através da comunicação estratégica externa dessa organização que transmite a sua imagem e os seus objectivos e possibilita que esta seja vista pelo público em geral de forma a ultrapassar eventuais obstáculos. A comunicação oferece os instrumentos e estratégias para a boa imagem.

Por isso, a comunicação é uma peça fundamental da sociedade da Informação de hoje caracterizada pela globalização, o aumento dos fluxos de informação e os avanços tecnológicos que possibilitaram que uma sociedade em rede em que é necessário um novo discurso das organizações (e.g. Castells, 1990). Estas transformações obrigam a uma actualização dos próprios valores humanos pautada pela tónica na ética e na transparência, no exercício da cidadania e no respeito por um espaço comum centrado num modelo de comunicação dialógica. Estas transformações implicam repensar a amplitude da própria comunicação cuja acção passa a ser cada vez mais forma integrada e integrativa e a enfatizar o seu carácter informacional, relacional e participativo, o que obriga a uma reflexão, monitorização e avaliação constantes.

1.2. Princípios gerais da comunicação organizacional

Comunicação Organizacional define-se como o conjunto integrado de acções, estratégias, planos, políticas e produtos planeados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. Para Koontz (2001) a comunicação organizacional é definida como a transferência de informação de um emissor para um receptor de forma a que a informação seja compreendida pelo receptor. Tem como objectivos estabelecer o controlo administrativo, informar os trabalhadores das tarefas que desempenham e possibilitar aos gestores a informação necessária para a sua actuação (Kreps. 1990).

Segundo Van Riel (1995) a comunicação organizacional abrange actividades heterogéneas como relações públicas, gestão e estratégia, marketing organizacional,

publicidade, comunicação interna e externa, fundamentalmente, acções voltadas para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona. Pode ocorrer através da propaganda, publicidade, jornalismo e relações públicas, tendo todos estes tipos de comunicação objectivos bem definidos, a saber: a divulgação dos objectivos da organização, a sua valorização e a transmissão de uma imagem. Esta última, a imagem, é uma parte importante da comunicação pois veicula aquilo que a organização pretende passar para a sociedade, e está em estreita associação com a identidade dessa organização.

A comunicação nas organizações é um instrumento imprescindível de gestão: para além do reflexo da forma de gerir a comunicação é também um agente dessa gestão, permitindo à organização operacionalizar da melhor forma o seu projecto, optimizando as respostas que os desafios que se lhe são colocados. Auxilia a organização a ser mais unitária e mais comunitária. Há duas formas de comunicação organizacional: a interna e a externa. A comunicação interna é a que ocorre dentro da organização, enquanto que a externa refere-se à comunicação fora da organização, ou seja, à imagem que a organização passa para o seu público-alvo. A acção comunicacional é um processo complexo e contínuo e nem o mais apurado trabalho de marketing, nem a publicidade mais inventiva podem substituí-la.

Em termos gerais, a comunicação depende dos mecanismos de recolha, análise e resposta à informação interna e externa. E por isso, o desempenho das funções específicas é fundamental. A comunicação e a cooperação são as duas ferramentas fundamentais para o sucesso de uma empresa (e.g. Oakland, 2000). Elas são fomentadas pela adequação das funções de cada elemento de forma a maximizar a recolha, análise e respostas à informação interna e externa da organização. Se as funções não forem desempenhadas de forma adequada a falha na comunicação diminui a produtividade e aumenta a frustração e os conflitos (Oakland, 2000).

Uma das ideias centrais em comunicação é a sua estreita associação com a noção de comunidade (Shirky, 2008). Através de uma comunidade alcançamos a gestão pura e simples e optimizamos recursos. Importa formar uma equipa. O desafio é deixar de pensar em eu e eles e pensar em nós. Perspectivar a comunicação como comunidade implica ter

seguidores ao invés de subordinados. Para tal é necessário que exista uma identificação real com a organização em termos da sua missão e dos seus valores. A autoridade passa a ser vista como uma autoridade moral e não imposta e os valores passam a ser considerados como oficiais e também não-oficiais.

Esta ideia da comunicação vista como um comunidade liga-se estreitamente a uma ideia de liderança. A própria ideia de liderança desliga-se da habitual forma de liderar tradicional. Shirky (2008) revela-nos que grande parte do custos das organizações é com a comunicação. Torna-se assim necessário minimizar custos e maximizar a eficácia. Sergiovanni (2007) sugere a necessidade de repensar a liderança das organizações propondo do conceito de *nova liderança*. Considera indispensável a organização construir um conjunto de elementos de identidade e coesão que façam as pessoas sentirem-se especiais, construir um estilo de vida diferente que provoque uma identificação emocional, ou seja, é necessário proporcionar estímulos emocionais como uma missão e uma forma de definir o grupo como uma comunidade. Lewis (1990) refere-se a este sistema de valores como um “sistema de sangue”. É justamente no campo da identidade da organização que as organizações desportivas mais devem assentar a sua comunicação, devem fazer com que os seus colaboradores, sócios, simpatizantes ou público em geral se identifique com a organização e os seus valores.

O objectivo último da comunicação organizacional é veicular e consolidar o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos), imprimindo à instituição credibilidade e reputação. Sendo esta a era da informação, uma grande vantagem competitiva vem do conhecimento e depende fundamentalmente do domínio da informação em tempo real, do conhecimento das tecnologias digitais de comunicação e da segurança na dinâmica dos processos. Esta mudança de paradigma acrescenta questões como a interactividade, agilidade e abrangência, e aponta para um outro tipo de comunicação: a comunicação estratégica.

1.3. Comunicação: relevância actual

Nas últimas décadas os diferentes desafios que as organizações enfrentam redireccionaram as organizações para uma visão eminentemente estratégica. Popularizada nas últimas duas décadas, a comunicação estratégica realça os esforços dos departamentos de comunicação para integrarem na sua actuação os planos de gestão das organizações (e.g. Kelleher, 2009). Engloba os profissionais que pretendem informar diversos públicos através dos *media*, analisam e estudam esse processo, ou seja, abrange profissionais ligados às relações públicas, à comunicação e à investigação. Esta conjugação de esforços permite persuadir e levar uma mensagem clara através de vários canais a diversos públicos.

A comunicação como um processo estratégico para a acção numa realidade plural, dinâmica e complexa permite a adaptação às mudanças céleres em diferentes campos do conhecimento. Esta forma de comunicação tem como objectivo estabelecer canais e ferramentas de comunicação de forma a que a organização consiga comunicar com os diferentes públicos-alvo possibilitando uma integração desses públicos nos objectivos comunicacionais da organização a partir de diferentes possibilidades (Gonçalves, 2005). Kunsch (2003) acredita que as novas organizações devem gerir estrategicamente a sua comunicação para se poderem posicionar socialmente e fazer face a qualquer desafio que surja.

A comunicação estratégica com o público depende do discurso uniforme, coerência das mensagens, originalidade e capacidade de atracção da própria comunicação, proporcionando assim uma imagem e reputação da organização. Oliveira e Paula (2008) enfatizam a necessidade de alinhamento do processo comunicacional estratégico com os objectivos e estratégias da própria organização bem como as percepções, expectativas, interesses e exigências do público. Segundo Gonçalves (2005) a comunicação pode também incentivar a própria actividade da organização, pois ao deixar transparecer a sua imagem e revelar o seu projecto e vocação, obriga-se ao compromisso de manter uma imagem favorável à organização para facilitar a sua projecção em termos de opinião pública.

Um outro aspecto determinante da comunicação estratégica é que ela está em consonância com as condições sociais e culturais, dando relevo ao planeamento multifactorial, não se limitando apenas à vertente operacional, económica ou financeira (Bueno, 2005). O acesso a uma grande quantidade de informação aliado à rapidez das informações alterou substancialmente a comunicação que se pretende mais ampla, integrada e inserida num plano de decisões organizacionais (Oliveira & Paula, 2008). Neste sentido, a comunicação estratégica integra-se na administração estratégica de uma organização, dando visibilidade à formulação e implementação de planos de acção a partir de uma leitura económica e sociocultural da realidade e estabelecendo procedimentos de avaliação para uma análise permanente dos resultados, constituindo-se como um processo e não uma acção pontual (Bueno, 2005)

As componentes da comunicação estratégica incluem a visão integrada e não apenas actividades autónomas, a articulação de estratégias de informação e de relacionamento; o alinhamento com a gestão da organização e o alinhamento entre comunicação interna e externa (Oliveira & Paula, 2008). A coerência e visão de conjunto são também componentes da comunicação estratégica em que emissor e receptor são interlocutores e permitem a consideração da perspectiva “público” nas decisões. Toda a acção de comunicação parte de dentro de uma organização para fora dela e por isso considera todos os públicos, na sua diversidade e variedade. Deve ser homogénea e global. Homogénea, porque deve estar em conformidade com a organização interna e também porque se deve estender para o exterior, por ser global, dando credibilidade e reputação à organização a partir de múltiplas expressões (Gonçalves, 2005).

Caracterizada pelo uso de novos métodos de divulgação, e também pela consistência e coordenação de esforços, a comunicação estratégica tem sempre como finalidade a divulgação do plano estratégico de uma organização, tendo de existir um equilíbrio entre as “impressões *media*” e os resultados concretos pretendidos (Kelleher, 2009). Consequentemente, é importante que haja uma execução informada e planeada da gestão dos diversos canais de comunicação e mecanismos de uma constante monitorização e avaliação em função da influência do público. Neste processo, a avaliação dos impactos das decisões e das mudanças é um importante recurso para a acção dos profissionais da comunicação. Esta consiste na avaliação da percepção e

expectativas do público, e na qualidade do processo para alcançar os objectivos e resultados da organização.

Uma outra característica da comunicação estratégica é a crescente possibilidade de combinação dos meios de informação. As características da sociedade actual impelem a uma organização comunicacional em rede em que os vários intervenientes na comunicação desempenham múltiplos papeis. A partilha de ideias e soluções, a escuta activa e a capacidade de identificar expectativas, necessidades e problemas numa perspectiva multidisciplinar de equipas diferenciadas também são pontos que caracterizam a comunicação estratégica (Oliveira & Paula, 2008).

Comunicação estratégica é muito mais do que partilhar informação. Tem de ser um espaço de invenção de novo conhecimento, de partilha criativa de perspectivas, num clima que permita gerar novos significados e permitir novos olhares (Gonçalves, 2005). É um processo que permite uma adaptação constante às mudanças do meio.

1.4. A especificidade da comunicação no desporto

No caso particular das organizações desportivas a comunicação parece revestir-se de uma importância muito grande pois o seu impacto não se reduz apenas à imagem e à gestão da organização porque determina o modo como o público adere ao desporto. As práticas de comunicação são essenciais para o sucesso do desporto profissional bem como das expressões de identidade colectiva, das imagens produzidas pelos média e da importância concedida ao desporto na vitalidade de uma comunidade (Billings, Butterworth & Turman, 2012).

Desporto é definido como uma competição física e lúdica, ou seja, não utilitária que contém uma importante dimensão física e também intelectual (Guttman, 1978). O desporto é, acima de tudo, uma das principais formas de construção, manutenção da identidade pessoal, cultural e social. Muitas vezes é celebrado pela capacidade que tem de promover relacionamentos, desenvolver o espírito de trabalho em equipa e encontrar saídas criativas para a resolução de conflitos. Pelas suas múltiplas funções, a comunicação

no desporto desempenha várias funções, como referem Pederson, Miloch & Laucella (2007).

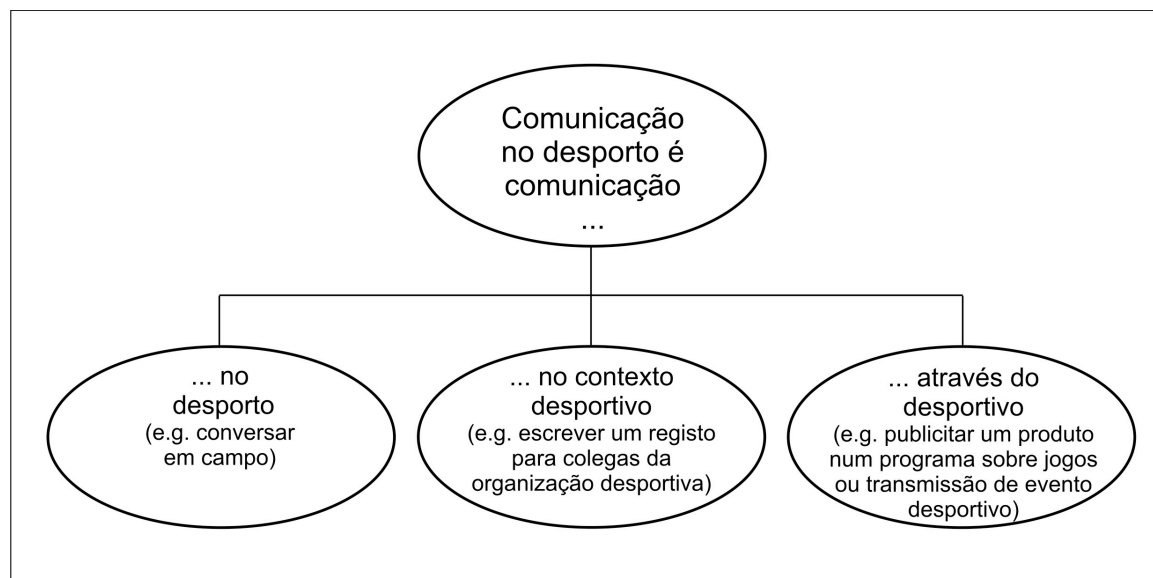


Figura 2. Três funções da comunicação em desporto segundo Pederson, Miloch & Laucella (2007)

A comunicação desportiva refere-se à comunicação no desporto, em contexto de desporto e através do desporto. Na realidade, sem ela não poderíamos jogar, assistir, interpretar e avaliar as várias formas de desporto. O desporto profissional está intimamente ligado aos meios de comunicação que transmitem, relatam e veiculam uma opinião sobre ele (Billings, Butterworth & Turman, 2012).

No entanto, a comunicação ultrapassa o conhecimento específico do desporto e do seu contexto. A afiliação desportiva comunica algo essencial sobre a identidade de uma pessoa ou de um grupo (Billings, Butterworth & Turman, 2012). Para Kassing, Billings, Brown, Halone, Harrison, Krizek, Meân, & Turman (2004) as pessoas reproduzem, produzem, consomem e organizam o desporto como uma actividade essencialmente comunicativa. Por isso, a comunicação no âmbito do desporto deve ser vista como tendo um conjunto muito amplo de interesses e aplicações.

1.5. Diferença entre comunicação, marketing e publicidade

Tomada não raras vezes como o parente pobre do marketing e da gestão, a comunicação é por vezes considerada sendo de segunda ordem. No entanto, a sua função é transversal e diz respeito a tudo e todos numa organização (Gonçalves, 2005). A comunicação externa tem como objectivo vender a imagem da empresa é uma ferramenta de gestão estratégica. A transmissão da imagem de uma organização é geralmente feita através da publicidade, embora os conceitos de publicidade, marketing e comunicação sejam diferentes.

Pode-se afirmar que a publicidade é uma parte do marketing e que o marketing dos produtos e das ideias de uma organização falha sem publicidade. A publicidade é a acção de informar o público sobre um produto ou serviço. O marketing é todo o processo que envolve a venda desse produto ou serviço. Envolve a pesquisa de mercado, o desenvolvimento de produtos, preços, estratégias de vendas, distribuição, publicidade e relações públicas. Em suma, o marketing é o processo de venda estratégica de um produto ou serviço.

A comunicação é um processo anda mais abrangente. A gestão eficaz de uma estrutura depende da sua comunicação interna e externa. A comunicação externa tem como objectivo mostrar, ou vender, a imagem da organização e neste sentido é uma ferramenta de gestão estratégica. A publicidade tem como objectivo vender produtos e gerar dinheiro, ou seja, é uma ferramenta do marketing. O marketing é uma forma de atingir os objectivos descritos na estratégia da organização. A comunicação especifica os meios para o marketing atingir o seu objectivo. A comunicação é integrada, estratégica, planeada e fruto de uma constante interacção com a organização (Hughes & Fill, 2007). O seu impacto tem um alcance muito grande pois implica uma mudança de atitude por parte dos receptores e também dos emissores. Dada a estreita relação com o contexto onde se insere, importa compreender o impacto que os *media* têm na comunicação estratégica de hoje.

1.6. Os *media* como recurso comunicacional actual

A comunicação constitui o ambiente favorável à construção do capital de confiança e protecção de que necessitam os que com ela interagem: consumidores, prescritores, líderes de opinião. Para isso muito contribui a comunicação “instantânea” potenciada pelo sistema mediático com características próprias muitas vezes negativas ou inconvenientes, com as quais as organizações têm de lidar. Mais ainda, a comunicação de hoje é uma comunicação interactiva. Segundo Schultz (1999) a interactividade é entendida como a comunicação mediada por tecnologia.

Numa cultura em que a informação e o conhecimento são cada vez mais determinantes na sociedade, o domínio das tecnologias é fundamental para os objectivos da comunicação. O conceito de inclusão social evoluiu na medida em que a utilização das novas tecnologias implicou uma nova estrutura de organização em rede com vantagens para as organizações por possibilitar a flexibilidade, a adaptabilidade e a resiliência (Castells, 2001). A co-produção da tecnologia passou a ser uma importante forma de construção social (Warschauer, 2007).

Por isso, a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação na educação implica o uso de novas linguagens e representações que permitam tanto a receptores como a emissores descodificar e resignificar os conhecimentos veiculados e serem críticos e inovadores. Trata-se de integrar na sua essência a nova linguagem, cultura, regras e normas (e.g. Morin, Ciurana & Motta, 2003).

De facto, um domínio importante na comunicação de uma organização são os média. Os Média também têm um papel importante para as empresas. Fazem de mediadores entre a empresa e o público, revelam notícias importantes da organização, dando uma certa credibilidade às notícias e garantindo ao público uma atenção especial (Hughes & Fill, 2006).

Muito do tempo dos cibernautas é gasto de alguma forma nos *media* desportivos. Quando as pessoas são questionadas acerca de para que usam a internet, as duas repostas mais comuns são a busca de informação (92%) e a comunicação ou interacção com os outros (85%). Esta é exactamente a razão pela qual os desportos na internet são tão populares e evasivos. Podemos encontrar facilmente inúmeras informações, dados,

estatísticas, etc. Informações sobre jogadores, treinadores e eventos, que no passado demoravam semanas a encontrar, hoje encontram-se em segundos (Schultz, 2005).

O elemento “interacção” torna-se cada vez mais preponderante. A internet permite uma contínua conversação entre emissor e receptor. Milhões de fãs podem agora participar de inúmeras maneiras no processo de comunicação de diferentes maneiras, seja dando feedback num site desportivo, seja comprando *merchandising*, participando em jogos online, ou conversando com outros adeptos. Como resultado destas evoluções assistimos diariamente a uma explosão da popularidade do desporto na internet.

Uma das áreas da internet em expansão é a transmissão em directo ou gravada de eventos desportivos. É importante referir que evolução desta área tem sido algo lenta, por razões técnicas e de orçamento (Schultz, 2005). O *Streaming* é frequente há já alguns anos, no entanto tem sofrido pela fraca qualidade de vídeo aliada à falta largura de banda exigida. É, por vezes, questionada a capacidade do produto fornecido gerar retorno através do *Streaming*. Tem-se tornado menos atraente a vertente paga do *streaming*, funcionalidades grátis como o *livestream.com*, o *youtube.com* ou o *ustream.tv* são as mais utilizadas. O *streaming* terá cada vez mais um forte impacto no *media* desportivos, especialmente com a tecnologia a sofisticar-se de forma gritante e com novos modelos de criação de receitas disponíveis. Apesar dos modelos tradicionais (televisão, rádio e imprensa) ainda funcionarem de forma bastante positiva, dando o retorno esperado, é pertinente começar a explorar todas as novas funcionalidades.

Conhecer e entender as audiências, os seus hábitos e opções é, segundo Schultz (2005) e na linha do que foi referido anteriormente, parte preponderante na descoberta da forma como se criam conteúdos para sites desportivos. Temos uma ideia concebida que os utilizadores dos sites desportivos são geralmente novos e do sexo masculino.

A ligação entre a comunicação e gestão também está presente na utilização dos média como recurso da organização. Os gestores dos sites desportivos têm de decidir qual a funcionalidade específica do respectivo site. Deve ser apenas um fornecedor de conteúdos? Deve incorporar algum tipo de sistema de feedback em que os usuários conseguem comunicar com os gestores do site ou com os outros usuários? Quão importantes são os gráficos, a apresentação e a imagem do site? A resposta a estas perguntas passa habitualmente pela quantidade de recursos humanos, técnicos e financeiros que o site tem disponíveis.

Inúmeras vezes, assistimos a sites geridos por mais que um órgão de comunicação (Schultz, 2005). Por exemplo, um Jornal e uma estação de televisão conciliam esforços, recursos e conteúdos das duas organizações e constroem um site com maior variedade de conteúdos. Em Portugal é vulgar que estes órgãos de comunicação pertençam ao mesmo grupo económico, como o *maisfutebol.iol.pt* pertencente ao *Grupo Media Capital* ou o *relvado.sapo.pt* pertencente ao *Grupo Impresa*. Este é um método efectivo de que é usado noutra tipo de mercados.

Existem outras organizações que se têm ocupado na concepção de sites, ou páginas/secções dentro do site principal, de venda de material desportivo, as chamadas lojas virtuais. Este material pode ser físico ou digital, como *software* (aplicações e app's), vídeos técnicos ou mesmo jogos. Grande parte destas lojas são produzidas de forma standardizada, através de sites que apresentam modelos preconcebidos. De realçar o aumento de compras online, 8 em 10 utilizadores de internet usam-na para procurar e/ou comprar um produto ou serviço (Schultz, 2005). Este é o mercado online com maior expansão a par das redes sociais.

Vários são os sites desportivos que combinam a vertente de informação, com a de interactividade, e ainda de *merchandising*. Sendo a informação uma vertente preponderante num portal desportivo, um dos tipos básicos de informação é a informação em tempo real, as notícias de última hora (ou *breaking news*): actualizações de resultados ao minuto, outras notícias desportivas relevantes que estejam a decorrer num determinado momento ou que não estão a ter cobertura por outros *media* desportivos do mercado.

Servindo muitas vezes como uma extensão da transmissão televisiva, a internet torna-se um local de debate pós-jogos onde são mostradas estatísticas, análises e comentários. Dadas as restrições de horários de emissão as televisões e jornais optam por lançar extensões interactivas noutros meios, seja no cabo, seja na *web*. A expressão “*around the clock*” nunca fez tanto sentido como na era *web*, o que leva a uploads constantes. Tanto os recursos como os técnicos da Web são explorados de forma esgotante.

O consumidor dos *media* desportivos pode ter um papel activo no processo comunicacional (Schultz, 2005). A este papel chamamos interactividade, uma notável funcionalidade garantida pela internet. Os *media* desportivos deixaram de trabalhar num sentido apenas (*one-way communication*), produzindo e apresentando o produto *media*

que posteriormente é consumido pela audiência. Através da tecnologia, hoje temos inúmeras formas da audiência participar no produto *media*, opinando, criticando, queixando-se e sugerindo.

Não é apenas dando *feedback* aos *media* desportivos que o consumidor tem acesso à interactividade, a interacção entre pares mostra-se cada vez mais globalizada. O papel moderador é essencial para que esta interacção decorra dentro de regras básicas de conduta, por vezes estas discussões tornam-se violentas. A tarefa de controlo é solicitada sistematicamente.

A questão da identidade que o desporto ajuda a construir (Billings, Butterworth & Turman, 2012) também se relaciona com os *media* pela oportunidade que estes criam em termos da identificação com modelos e valores.

Dada a variedade de suportes *media* ser cada vez maior, é necessário o recurso a diferentes abordagens nos suportes vídeo e áudio, gráficos, imagens, fotografias e textos. Em cada suporte a linguagem adoptada deve ser diferente e cada um deles deve saber distinguir-se da “concorrência”. De realçar que os utilizadores da *internet* têm uma notável impaciência, em *media* não passam mais de 55 segundos num site antes de avançar para outro. Assim, a preocupação com manchetes, títulos e *leads* é preponderante (Schultz, 2005).

O mundo dos blogues desportivos tem proliferado ao longo dos últimos anos. Ganham agora força opiniões pessoais, independentes de qualquer *media*. A criação destas plataformas *web* é extremamente intuitiva e rápida, fornecendo a inúmeros fãs espaço personalizado.

A utilização da *internet* é hoje *userfriendly*, tornou-se fácil criar sites, lojas virtuais, blogues, páginas em redes sociais. Revela-se um desafio a interacção entre as diferentes plataformas, o cuidado da imagem das mesmas, a sua personalização, e a produção de conteúdos específicos. Com a vasta ‘concorrência’ é valorizado o acesso simples a toda a informação, bem como a pesquisa rápida e estruturada.

A *internet* gera emprego e o mercado dos *media* desportivos não é excepção, são vários os sites que empregam a *full-time* e trabalham com colaboradores, sejam técnicos ou produtores de conteúdos.

De certa forma, os sites desportivos devem ser produzidos com intensidade máxima, visualmente apelativo, fácil de entender e aceder, ou seja, quase como se de um *vídeo-jogo* se tratasse (Schultz, 2005).

1.7. Comunicação no desporto

Pela sua relevância social e pela sua importância no seio de uma organização desportiva a comunicação constitui um processo essencial no âmbito do desporto. Sem ela não haveria desporto, como afirmam Billings, Butterworth & Turman (2012).

Pederson, Miloch & Laucella (2007) sistematizam numa imagem de circularidade entre momentos de intersecção de um processo estratégico de que a comunicação se reveste neste domínio. Deste modo, para os autores, a comunicação desportiva é um processo através do qual as pessoas no domínio do desporto, num contexto de desporto e através da acção do desporto partilham símbolos à medida que criam significado através da interacção.

A comunicação no contexto desportivo tem múltiplas facetas na medida em que ultrapassa o conhecimento específico do desporto e do seu contexto, e projecta um impacto que tem consequências ao nível da identidade pessoal e social (e.g. Billings, Butterworth & Turman, 2012) e também da própria organização. Pederson, Miloch & Laucella (2007) agrupam as diferentes influências em três grandes categorias: as redes informais, a estrutura formal e a cultura da organização desportiva. Cada uma destas facetas interage com as outras e é responsável pela actuação estratégica e integrada da comunicação da organização. Nas redes informais incluem-se toda a comunicação multidirecional e também lateral e informal que a organização estabelece com grupos fora da rede formal. Estes nichos de comunicação são influentes e influenciam toda a comunicação estratégica da organização desportiva. A estrutura formal é responsável

pelos aspectos mais administrativos, de gestão, de divisão de tarefas, de coordenação e também pela comunicação vertical. Toda a comunicação influencia a cultura desportiva no sentido da partilha de significados e de valores, normas, narrativas e hábitos inerentes às actividades.

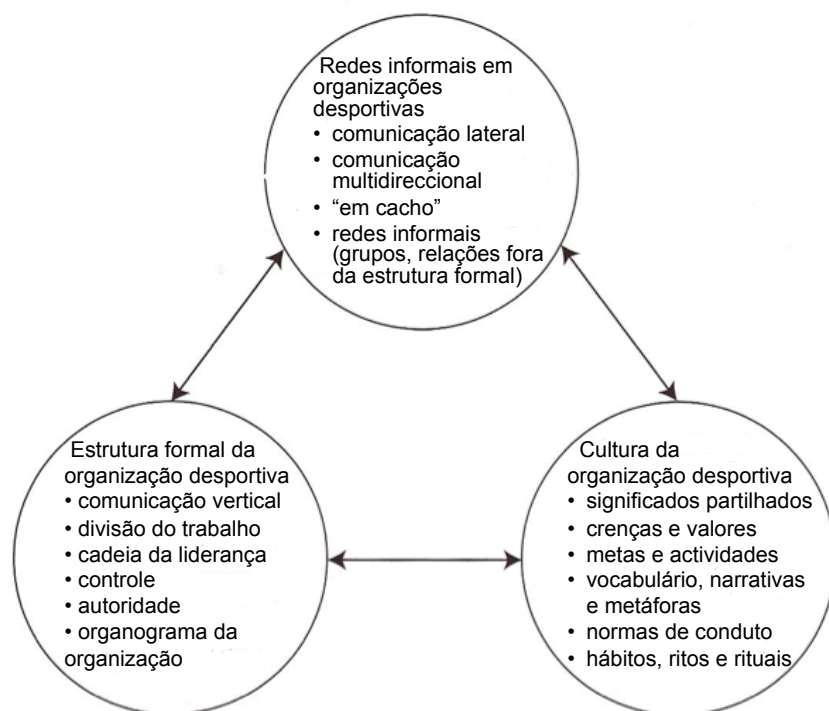


Figura 3. Características que influenciam e são influenciadas pelas actividades de comunicação intra e inter organizações desportivas (adaptado de Pederson, Miloch & Laucella, 2007)

O conceito de comunicação alterou-se ao longo dos tempos e se bem que ainda tenha a finalidade de sempre, a multiplicidade de meios e de recursos bem como as exigências do público alteraram de forma substancial a forma como se comunica com vista a uma prática estratégica e integrada.

2. Perfis Profissionais

2. 1. Aspectos gerais dos perfis profissionais

O mundo contemporâneo obriga a olhar o trabalho como uma articulação de vários elementos como as relações sociais estabelecidas entre indivíduos, a escolaridade, o acesso à informação, os vários saberes, a ciência, a cultura, as experiências.

A caracterização de um perfil de trabalho deve, por isso, atender tanto ao cidadão como também ao mercado e à sociedade, e deve incluir não apenas o profissional na sua vertente mais operacional mas também numa vertente mais global. Assim não é apenas o domínio do conhecimento e tecnológico que importa mas também a capacidade para conseguir ir ao encontro das exigências impostas pelo mundo contemporâneo.

A formação de um profissional passa pelo desenvolvimento de múltiplas competências que podem fazer face a estes objectivos. Nessa perspectiva, a formação assume como finalidade capacitar os profissionais do seu desempenho profissional mas também para um conjunto de atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral que lhes permitem lidar com a incerteza, com a flexibilidade e a rapidez necessários para resolver os problemas com que se deparam (Kuenzer, 1998).

Manfredi (1999) propõe a substituição do conceito de qualificação para o de competência que abrange três aspectos fundamentais:

- o saber fazer – dimensão prática, técnica e científica adquiridas a partir de formação e a experiência profissional;
- o saber ser – dimensão da personalidade e do carácter que influencia as relações sociais de trabalho e a iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade, competitividade, criatividade e empreendedorismo;
- o saber agir – necessário à intervenção e decisão como o saber trabalhar em equipa, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados.

A designação frequentemente utilizada na língua portuguesa para designar esta ideia dos novos pilares nos quais deve assentar a prática profissional é CHA (conhecimento, habilidade e atitude). Leme (2005) define, explicando que o conhecimento é o saber, é o que aprendemos na escola, nos livros, no trabalho, na vida. No entanto, nem sempre utilizamos tudo o que sabemos, porque essa utilização depende de outros factores. A habilidade consiste no saber fazer, ou seja, o que utilizamos do que sabemos no dia-a-dia. A atitude é o que nos leva a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento, ou seja, é o querer fazer.

De forma a clarificar como estes conceitos se podem adequar ao contexto concreto da comunicação desportiva, podemos avançar com a delimitação de algumas das competências específicas na área da comunicação desportiva com base no modelo CHA. Este modelo teve como base o modelo de competências seguido pelo IDP (2010). Os conteúdos específicos de cada competência foram adaptados de forma a se adequarem ao contexto específico da comunicação estratégica desportiva:

Quadro 1 – Competências dos profissionais da comunicação desportiva em função do modelo CHA

Saberes	Competências específicas no contexto da comunicação desportiva
Saber	<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimentos sobre comunicação - Ter conhecimentos sobre desporto - Ter conhecimentos sobre a gestão da organização - Ter conhecimentos sobre diferentes os meios e recursos da comunicação - Ter conhecimentos sobre formas de avaliação da comunicação
Saber fazer	<ul style="list-style-type: none"> - Saber aplicar técnicas e estratégias de comunicação adequadas às circunstâncias - Saber utilizar os conhecimentos sobre desporto de forma adequada - Saber utilizar os conhecimentos sobre a organização e sua gestão de forma adequada - Saber avaliar o impacto da comunicação - Saber organizar práticas - Participar na concepção e implementação de planos de comunicação
Saber ser	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar estilos de comunicação adaptáveis às circunstâncias - Assumir compromissos com a organização - Desenvolver atitudes e comportamentos deliberados em prole dos objectivos da organização - Promover o espírito desportivo através da prática comunicacional - Promover o relacionamento interpessoal - Conseguir adaptar-se a diferentes culturas e contextos sociais desportivos. - Promover atitudes e comportamentos consentâneos com a função social desempenhada

Adaptado de Programa Nacional de Formação de Treinadores - IDP (2010)

A partir da sistematização das competências dos profissionais da comunicação desportiva, bom como dos referenciais teóricos mais recentes sobre este campo do conhecimento, é possível compreender de forma integrativa os múltiplos domínios em que a comunicação estratégica desportiva pode ser exercida.

2.2. Domínios de actuação da Comunicação no Desporto

A comunicação no desporto nos dias de hoje ultrapassa em larga escala aquilo que era referência há uma década. Os avanços tecnológicos, sociais e económicos que se operaram nas últimas décadas obrigaram a comunicação das organizações desportivas a alargar o seu espectro de acção. Pederson, Miloch & Laucella (2007) explicitam que o domínio da comunicação se associa intrinsecamente a cinco grandes áreas de actividade organizacional, nomeadamente, gestão, média, serviços, entretenimento e, ainda, um conjunto de actividades complementares em vários domínios próximos.

Quadro 2 – Domínios das Carreiras em Comunicação Desportiva

Domínios de actuação	Exemplos de carreiras
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Director-Geral de Comunicação - Director de Comunicação de Equipa Profissional - CEO de Grupo Média Desportivo
Média	<ul style="list-style-type: none"> - Comentador Desportivo - Repórter Desportivo - Editor de desporto - Jornalista
Serviços de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Informação Desportiva - Coordenador de Relações Média (Assessoria de Imprensa) - Director de Relações Públicas
Entretenimento	<ul style="list-style-type: none"> - Designer de Videojogos - Realizador/Produtor Desportivo - Programador (Web, App, etc)
Complementares	<ul style="list-style-type: none"> - Investigador Média - Empresário de Média Desportivos - Formador em Comunicação Desportiva

Adaptado de Pederson, Miloch & Laucella (2007)

Tal como McGowan e Bouris (2005) constataam, há vinte anos a comunicação numa organização desportiva era assegurada por uma ou duas pessoas. No entanto, hoje esta comunicação é feita por uma equipa constituída por seis a dez elementos em média, todos eles com funções variadas. Consequentemente, os profissionais da comunicação ultrapassam as funções que desempenhavam no passado.

Domínio da gestão

Se no passado a comunicação já era vista como um domínio abrangente, a verdade é que hoje esta abrangência é cada vez maior. O âmbito da comunicação organizacional foi-se tornando cada vez mais abrangente e hoje a comunicação organizacional é vista como estratégica, pertencendo ao domínio da gestão da própria organização. Por isso, de acordo com Pederson, Miloch & Laucella (2007), algumas das funções dos profissionais da comunicação associam-se a aspectos administrativos e de gestão, enquanto que outras se centram mais especificamente no domínio das tecnologias da informação e da comunicação, em particular, nos média.

De uma forma geral, os gestores e directores em Comunicação Desportiva têm como principal função gerir colaboradores, recursos humanos, estratégias, políticas e questões éticas.

Domínio dos Média

De acordo com um recente relatório internacional, o domínio das Tecnologias da Informação e da Comunicação abrange 5% da empregabilidade da OCDE e 20% dos trabalhadores são utilizadores intensivos destas tecnologias (OCDE, 2012). O mesmo relatório explicita que, apesar da recente crise financeira, a recuperação da empregabilidade neste domínio tem sido mais rápida tendo mesmo iniciado a haver ganhos a partir de 2010. O seu crescimento evidente tem perspectivado as Tecnologias da Informação e da Comunicação como uma infra-estrutura fundamental para todos os sectores da economia e da sociedade, dos quais não de exclui a comunicação nas organizações desportivas.

Segundo Pederson, Miloch & Laucella (2007), as carreiras nos *media desportivos* podem passar pelo jornalismo desportivo, escrita de livros desportivos (como no caso das biografias desportivas muito em voga), fotografia desportiva, rádio desportiva, repórter

desportivo, comentador desportivo, e, evidentemente, a imprensa escrita. Um domínio de particular relevância no contexto actual é o dos Média Electrónico e Visual.

Sentem-se alterações constantes nas transmissões desportivas. Numa área tão dinâmica criou-se a necessidade de profissionais treinados em gestão, produção e outros sectores destes média. Para além de estações de TV e rádio, as oportunidades surgem agora em pequenas empresas ou associações. Cada estação desportiva e programa desportivo tem os seus próprios meios de realização, produção, marketing, engenharia, redacção e reportagem, no entanto as oportunidades têm surgido com a explosão da produção de conteúdos vídeo e multimédia para internet e mais recentemente *smartphones*. Este sector abrange a direcção de conteúdos, coordenação de publicidade, entre outros.

Um domínio onde as oportunidades de carreira na comunicação desportiva se reveste de uma importância crescente é o da televisão. De entre as novas profissões da Era Digital, as novas tecnologias e tecnologias emergentes ligadas aos média desportivos constituem uma das possíveis entradas. A digitalização teve um papel preponderante na passagem de muito do conteúdo da comunicação desportiva tradicional para a *web*. Estas novas carreiras têm uma raiz comum: a internet e as novas redes sociais. Contudo, para Francisco Bosch, director da empresa espanhola Infoempleo, os novos empregos são “oportunidades que muita gente desconhece”. (e.g. Universia Brasil, 2011).

Estão ainda agregadas ao domínio da comunicação desportiva algumas carreiras ligadas à tecnologia e trabalho em rede, como o *e-commerce*, *webdesign*, programação e que se revelam muito importantes para a implementação de uma comunicação estratégica eficiente. Para desenvolver funções de *web designer* requerem-se conhecimentos de computação gráfica e programas de design, assim como código *HTML* e *Javascript*. O *web designer* deve trabalhar para melhorar o aspecto de um site, a sua acessibilidade, grafismo e aspectos estéticos para atrair novos usuários. Especialistas em análise da *web* são indivíduos com formação base em engenharia ou matemática encarregados de medir os dados de audiência e publicidade de um site, aplicação ou plataforma com a finalidade de melhorar seu posicionamento. Passa pelas suas funções principais interpretar a relação da comunicação online com as informações estatísticas (Universia Brasil, 2011). As oportunidades em questão são maioritariamente na rede, requerendo a aprendizagem de novas habilidades, reciclagem e uma visão em longo prazo.

Outra ocupação ligada ao trabalho em rede é a de *webmaster*, cuja principal função é garantir que portais online operem da melhor forma possível a nível técnico. Para alcançar o sucesso precisa gerir e coordenar uma equipa de técnicos, que segundo alguns guias, é uma das melhores profissões com perspectivas de trabalho a longo prazo.

Responsáveis por e-Commerce são os profissionais que se ocupam das vendas online de uma organização. A sua missão consiste em fazer a ligação entre a loja de uma página *web* com o consumidor. Um programador cria aplicações de páginas *web*, aplicações para *smartphones* ou *tablets*, melhora as suas funcionalidade, e resolvem problemas decorrentes do seu uso. É um perfil profissional com enorme procura por parte de todos os tipos de empresas e sectores. (e.g. OCDE, 2012).

São ainda inúmeros os profissionais contratados para gerir comunidades e redes sociais. A sua principal função consiste na comunicação da empresa com o público através das redes sociais como *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Instagram*, *Pinterest*, etc. Uma de suas funções consiste em fomentar conversas e debates na rede e interagir com os comentários dos usuários sobre a empresa.

Domínio dos Serviços de Apoio

Um outro grande domínio da actuação profissional da comunicação desportiva é os serviços de apoio à organização. Nele se incluem todas as actividades que muitas vezes são confundidas com os domínios próximos da comunicação, nomeadamente o Marketing e a Publicidade. Mais concretamente, dentro desta categoria profissional encontram-se a publicidade desportiva, a assessoria de imprensa e as relações públicas. Estas actividades desempenham uma grande variedade de funções e garantem o equilíbrio entre a organização e o público, estando ligados à imagem institucional que se passa para a opinião pública.

Neste domínio, os profissionais da comunicação utilizam diversos instrumentos e canais desenvolvendo todo o relacionamento da organização com o exterior e identificando oportunidades e necessidades de comunicação. Estes profissionais executam e avaliam as políticas de relacionamento de forma estratégica e mediada de forma a garantir a adaptabilidade e flexibilidade da organização.

Domínio do Entretenimento

Pederson, Miloch & Laucella categorizam o entretenimento de forma relativamente estanque, no entanto esta visão revela-se desadequada na era digital dos dias de hoje. Actualmente, a diferença entre informação e entretenimento é cada vez mais esbatida, tornando-se uma complementar da outra. Exemplos deste tipo de comunicação é o *Gaming* (*vídeo-jogos*) e os Filmes e Música.

Esta é uma área em expansão no desporto, são cada vez mais procurados profissionais capazes de escrever, produzir, realizar e editar filmes e vídeos. O uso destes vídeos é tão variado como: promos de jogadores, promos de clubes, promos de eventos, vídeos motivacionais (muito usados por treinadores de desportos colectivos), documentários, entre outros.

Outras carreiras e oportunidades

Existem inúmeras carreiras e oportunidades a surgir na área da comunicação no desporto, aqui procuramos enumerar algumas.

A gestão de bases de dados é uma área considerada em expansão na actualidade. A um gestor de base de dados compete a manutenção das bases de dados que compõe o sistema de informação de uma empresa, organização ou meio de comunicação. Devem ser especialistas em tecnologia da informação.

Um dos exemplos destas carreiras é o advogado especialista em direito de imagem e internet. O advogado especialista em novas tecnologias trata de tópicos como a contratação online, comércio electrónico, assinatura digital, protecção de dados, propriedade intelectual e gestão de conteúdos, condições gerais de contratação na *web* e problemática jurídica dos nomes de domínio, entre outras questões.

2.3. Vertentes profissionais da comunicação no desporto

Para uma descrição e subsequente análise do tipo de actividades exercidas pelos profissionais que gerem a comunicação em organizações desportivas importa, de uma forma integrada compreender as vertentes em que as suas funções se inserem. Segundo Pederson, Miloch & Laucella (2007) uma carreira na área da comunicação desportiva passa pela integração de cinco vertentes que compreendem o conhecimento obtido em

termos da formação específica de base, das redes, da aprendizagem através da experiência e que conduzem à constante actualização e auto-avaliação.

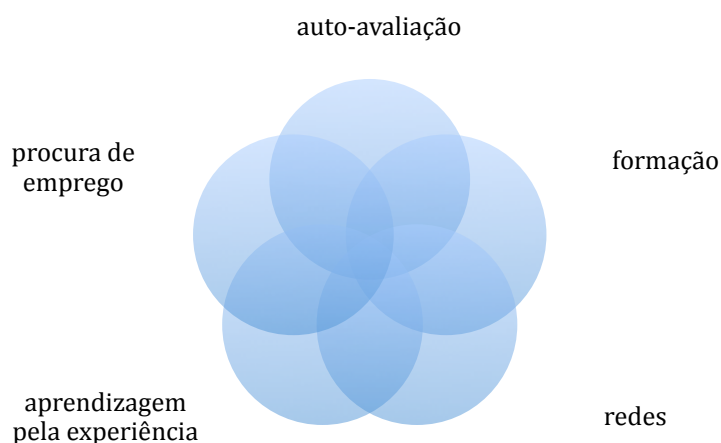


Figura 4. Processos para uma entrada bem sucedida numa carreira de comunicação (adaptado de Pederson, Miloch & Laucella, 2007)

A integração destas vertentes é fundamental para a adequação do profissional às funções. Não basta ter-se conhecimentos profissionais a partir de diferentes formações e experiências. Para a sua aplicação é necessário integrar as dimensões pessoais relativas ao saber fazer e ao saber ser com base na constante auto-actualização e avaliação de forma a garantir uma comunicação estratégica eficaz.

Segundo Pederson, Miloch & Laucella (2007) existem inúmeras oportunidades de carreira para profissionais com formação em comunicação desportiva. No entanto para além conhecer as competências necessárias, a natureza e o âmbito da acção os pretendentes a profissionais de comunicação desportiva devem passar por etapas de preparação para essas ocupações. Assim, pretende-se aqui abordar os detalhes da preparação para a carreira.

Auto-Análise / Auto-Avaliação

Para uma preparação consistente na área de comunicação desportiva o interessado deve fazer uma análise das suas habilidades e aptidões e também do seu gosto pela actividade. Esta auto-avaliação envolve os interesses, carências, personalidade, competências, valores, estilo de trabalho e expectativas.

Depois desta fase de auto-reflexão o candidato a profissional deve iniciar o fortalecimento das áreas que necessitem de melhoria.

Educação / Formação

Para Pederson, Miloch & Laucella, (2007) seguir uma carreira na área da comunicação estratégica no desporto geralmente os profissionais devem ter preparação académica, preferencialmente na área Comunicação Desportiva, Comunicação, Jornalismo, *Broadcasting*, Relações Públicas, Publicidade, Telecomunicações e outras áreas/disciplinas directamente relacionadas. No entanto, os indivíduos com formação em Comunicação Desportiva detêm maior interdisciplinaridade que garante mais abrangência quer em conhecimento quer em experiência, já que esta formação-base abrange todas as disciplinas. Tanto nos EUA como no Canadá e alguns países europeus à formação-base pode acrescentar-se uma formação específica numa das áreas agregadas.

Os mesmos autores alertam para a necessidade destes profissionais, ou aspirantes, não restringirem a sua formação à sala de aula. Devem regularmente ler publicações na área, observar as melhores práticas, e, se possível, voluntariar-se para trabalhar em actividades em organizações desportivas e “*media outlets*”. Ganhar experiência, alargando a rede de contactos (*networking*), é essencial para formar um profissional de sucesso.

Networking / Rede de contactos

Para vingar no meio da comunicação desportiva um profissional tem de construir relações pessoais e redes de contactos com colegas de áreas similares ou complementares. Nesta área de actuação deve-se ter uma ampla rede de contactos de diferentes sectores de actividade e empresas, esta rede deve ter expressão privada e pública. Uma velha máxima ganha aqui vivacidade “não importa aquilo que se conhece, importa quem se conhece”. É usual vagas para cargos de importância não serem anunciadas e serem preenchidas através de relações existentes.

Começar uma rede de contactos, ser flexível e manter a mente-aberta. Ser versátil ajuda a obter mais oportunidades de conseguir uma oportunidade ajustada ao seu talento e ambição. Estar disposto a fazer entrevistas informais, participar em conferencias e encontros de associações da área, ler artigos e publicações ligadas à comunicação desportiva.

Ser persistente em conhecer colegas e profissionais em cargos de chefia de diferentes organizações. Fixar os nomes e funções daqueles que já conhecemos e procurar manter um elo de contacto.

Aprendizagem pela experiência

Aqueles que desejam fazer carreira em comunicação desportiva devem fazer todos os esforços para cultivar oportunidades de trabalho ou voluntariado nesta área. O funcionamento de eventos desportivos depende directamente de voluntariado, provendo uma excelente oportunidade para uma experiência prática. A assistência às operações, incluindo na área de comunicação desportiva. Estes voluntários podem auxiliar em serviços ligados à assessoria de imprensa e relações públicas de um clube ou de um evento desportivo, podendo até colaborar com editor ou redactor num jornal (ou blogue ou similar) académico ou escolar. Indivíduos que almejem fazer carreira na área de comunicação desportiva devem procurar estas oportunidades. Obviamente que maior e melhor experiência prática determina uma posição vantajosa diante de outros candidatos.

Procura de emprego

Começar à procura de emprego é quase como procurar um estágio. Cuidadosamente escolher posições para as quais se está qualificado e habilitado. Assistimos actualmente a uma constante inovação na apresentação de um curriculum vitae, dada a competitividade é necessário marcar pela diferença, já não chega um CV em uma ou duas folhas de texto preto sobre fundo branco com condensando todos os dados que necessitamos comunicar, enfocados para um emprego em particular. Existem diversas maneiras de aportar criatividade a um curriculum, a mais recente é em formato vídeo. As possíveis entrevistas de emprego devem ser devidamente preparadas, analisando previamente a organização em causa, o percurso profissional do entrevistador. Este pode ser um excelente momento para conhecer a cultura da organização e saber se é a colaboração mais adequadas às expectativas.

A partir da descrição das possibilidades de carreiras numa das vertentes profissionais da comunicação estratégica desportiva é possível integrar num quadro as várias descrições das actividades desempenhadas pelos responsáveis da comunicação em organizações desportivas.

2.4. Recursos Humanos: Análise de cargos

A análise de cargos é o processo de obter informação detalhada sobre os cargos (McCormick, 1979, citado em Slack, 1997). Para Cascio (1995), esta informação é de grande importância, considerando-se inclusivamente a análise de cargos o ponto de partida fundamental para muitas das funções relacionadas com a gestão de Recursos Humanos.

Slack (1997) identifica as fontes de dados, a saber: o analista de cargos, o próprio ocupante do cargo e o supervisor ou gestor de linha. Segue-se a escolha de um ou mais métodos de recolha de dados, como: as entrevistas, os questionários, as observações, os registos ou a Classificação Portuguesa das Profissões (CPP, 2010).

Dados do cargo, então recolhidos, são codificados em diversos tipos de informação, obtendo-se assim as tarefas realizadas, os critérios ou padrões de rendimento, as técnicas, conhecimentos, habilidades e experiência necessárias, entre outros aspectos. Sucintamente, é tudo aquilo que um ocupante de cargo faz. A descrição dos cargos permite elaborar uma descrição dos cargos detalhada, que passa por uma lista de tarefas, deveres e responsabilidades. Sumariamente, consiste em tudo aquilo que um ocupante de cargo deverá fazer. A especificação dos cargos resume-se a uma lista, elaborada a partir da recolha dos dados do cargo, onde se expõem os conhecimentos, as técnicas, as habilidades e os outros aspectos que o ocupante do cargo deverá possuir. Sucintamente, apresenta tudo aquilo que um ocupante de cargo deverá saber.

O resultado final mais frequente de uma análise de cargo é a descrição do próprio cargo (Carrel, Elbert e Hatfield, 1995).

Relativamente à descrição de cargos não é possível encontrar um formato padrão, dada a grande variabilidade com que este aspecto é tratado de organização para organização, é, no entanto, possível encontrar na maioria das descrições dos cargos três partes:

- Identificação do cargo;
- Descrição geral do cargo;
- Deveres e responsabilidades do cargo.

O panorama da multiplicidade de actividades e de funções que os vários profissionais da comunicação estratégica desportiva desempenham revela a necessidade de constante actualização através de uma formação específica integrada e autónoma neste domínio.

3. Modelos de formação de competências

Não existe uma única abordagem na formação de competências. As abordagens mais teóricas debruçam-se sobre a informação relativa à competência, enquanto que as práticas procuram compreender os aspectos ligados à implementação da competência (Neves, Garrido & Simões, 2006). Ambas as perspectivas são necessárias à formação. Esta implica fornecer conhecimentos teóricos sobre a competência em causa e proporcionar um treino estruturado dessa competência, procurando descrever o quê, porquê e como se utiliza a competência (Silva, 2008). A aprendizagem da competência implica sempre uma mudança relativamente permanente do comportamento e pode ter um profundo impacto na mudança a todos os níveis (Fernandes & Cascais, 2006).

Joyce e Weil (1980) referem que o ideal é o uso de modelos de ensino/formação para não se cair no perigo do dogmatismo e poder adaptar o modelo ao contexto. Os modelos são configuradores das circunstâncias e determinam a adequação à situação de formação a partir de fundamentos teóricos e metodológicos que permitem dar uma certa lógica à sua aplicação.

Os modelos existentes correspondem a perspectivas diferentes sobre aprendizagem. Os modelos comportamentais têm como base a eficiência e enfatiza a necessidade de racionalizar e potencializar a produtividade do trabalho através da formação dos trabalhadores. A formação focalizada em competências comportamentais produz melhorias no desempenho individual e organizacional (Neves, Garrido & Simões, 2006).

O modelo funcionalista refere-se à compreensão dos processos de trabalho e de identificação, definição e elaboração de competências profissionais e tem como base a teoria dos Sistemas Sociais. Mais do que solucionar problemas ou tentar soluções práticas, este modelo procura produzir teorias e abordagens que permitam criar condições de aplicação prática e empírica. Os objectivos e funções de uma organização devem ser bem formulados em termos de sua relação com o meio externo. A função de cada profissional é entendida na sua relação com os subsistemas dentro e fora da organização. O modelo funcionalista procura analisar a relação entre o sistema social e o mercado, a tecnologia, as relações sociais e institucionais através de uma análise funcional das actividades

profissionais, e da descrição de diferentes postos, normas, técnicas e instrumentos semelhantes comuns às competências de trabalho para uma área determinada. Para esta análise funcional os resultados são mais importantes que os processos que são realizados. As funções são descritas a partir de unidades de competência.

Os modelos construtivistas procuram desenvolver projectos de formação profissional de jovens (ainda não inseridas no mercado) e de trabalhadores que têm de ser qualificados e requalificados (Manfredi, 1998). Parte da identificação de categorias de competências, em situações diferenciadas para compreender a relação entre actividades e conhecimentos mobilizados, ou seja, a relação entre competência/contexto e os processos de evolução. Envolve os aspectos técnicos da construção de uma competência, nomeadamente, técnicas e formas de expressão verbal, técnicas e ou formas de expressão escrita, técnicas de comunicação, estruturas lógicas fundamentais; conhecimentos científicos; conhecimentos técnicos; conhecimentos organizativos; e saberes comportamentais e relacionais (Manfredi, 1998). A competência é vista a partir de uma dimensão construtiva, processual, colectiva e contextual.

O modelo reflexivo acentua o aspecto da crítica e da emancipação de Habermas (1987) e permite uma interligação entre a aquisição de saberes, e a reflexão. A heterogeneidade acentua a importância da compreensão do contexto sociocultural de forma a perspectivar a competência de forma estratégica. Estes modelos apelam para o desenvolvimento pessoal de formadores e formandos. Partindo das experiências pessoais na situação de aprendizagem, valorizam os contextos e as relações interpessoais e incentivam a auto-responsabilização e autoavaliação reflexiva e consciente.

A adopção de elementos dos vários modelos de formação parece trazer vantagens. A definição de uma competência implica a sua análise comportamental bem como o treino e análise de resultados em termos de hetero e auto-avaliação. A formação deve compreender o conhecimento bem como a habilidade e a atitude. O conhecimento capacita, mas também é preciso entender o seu porquê e o seu funcionamento. A aplicação prática de conteúdos permite a utilização de ferramentas e técnicas necessárias para o desempenho de tarefas. O desenvolvimento de competências comportamentais e funcionais requer prática em actividades individuais ou de grupo, estruturadas e sistematicamente revistas, e que cada formando seja responsabilizado pela sua própria

aprendizagem, participando activamente na actividade de forma a que se abra à mudança (Silva, 2008). As competências existem na acção.

Não obstante a evidente necessidade face às transformações sociais e tecnológicas no domínio da comunicação, a formação profissional é ainda vista como um custo e não como um investimento reprodutivo (Fernandes & Cascais, 2006). De uma forma geral as organizações ainda encontram dificuldade em se adaptarem às novas funções. A aprendizagem de novas competências no âmbito das novas tecnologias continua a ser realizada de forma informal e autodidacta sem apoio das empresas (Fernandes & Cascais, 2006). No entanto, urge fomentar o uso de novas linguagens e representações que permitam tanto a receptores como a emissores descodificar e re-significar os conhecimentos veiculados e serem críticos e inovadores como sugerem Morin, Ciurana & Motta, (2003).

Ceutil (2011) refere alguns rumos importantes para a mudança, designadamente, a qualificação dos recursos humanos como factor crítico de sucesso e motivação, o espírito crítico na inovação e no poder da mudança; a reflexão e o desenvolvimento de novas capacidades e competências; o interesse pelo conhecimento e pela informação; a actualização constante do saber como preocupação permanente e disponibilidade para mudar e investir no futuro. Todas estas competências enquadram-se no saber, mas em particular no saber fazer e saber ser. Manfredi (1999) refere ainda o saber agir como determinante para a intervenção e decisão, que conduz ao trabalho em equipa, à resolução de problemas e à inovação e flexibilidade. Segundo Ceutil (2011), estes objectivos são alcançados através de uma formação que tenha como finalidade central a mudança de crenças.

Capítulo III

Metodologia

A metodologia escolhida para recolha de dados foi de natureza qualitativa. Segundo Patton (2002), os métodos qualitativos são considerados os mais adequados na medida em que permitem abordagem rica e contextualizada do fenómeno social, que resulta de um sistema variado de interações. Patton (2002) sugere a utilização de métodos qualitativos neste tipo de situações, particularmente quando se pretende obter informação aprofundada acerca da amostra ou focar na diversidade e nas idiossincrasias. Os métodos qualitativos são flexíveis e adaptáveis aos contextos sociais, de modo a permitirem alcançar a riqueza de pormenores descritivos e uma visão do contexto e dos fenómenos (Bogdan & Biklen, 1994). Neste método a abordagem à investigação não é feita com o objectivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses, mas privilegiar, fundamentalmente, a compreensão a partir da perspectiva dos participantes.

1. Opções metodológicas

Mais concretamente, a metodologia utilizada na presente investigação empírica foi a de um estudo de caso. Esta metodologia revela-se adequada quando se trata de estudar um fenómeno contemporâneo em contexto real tendo em conta o objectivo do presente estudo que se insere no aprofundamento de um fenómeno em contexto real (Yin, 1994). Na medida em que o fenómeno da comunicação em organizações desportivas resulta da confluência e influência de múltiplos factores (Coutinho, 2011). O estudo de caso a partir de uma recolha de dados por entrevista afigura-se a metodologia que permite compreender, explorar e descrever os dados de forma mais abrangente, e consequentemente, mais enriquecedora.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é tanto mais útil quanto menos definidas estão as fronteiras entre o fenómeno em estudo e o contexto em que ocorre. Como é o caso do presente estudo que foi motivado pela necessidade de clarificação da

comunicação organizacional em organizações desportivas. Pretende-se também que o presente trabalho apresente uma visão holística que permita caracterizar e compreender a especificidade do caso. Assim, a natureza é interpretativa na medida em que procura compreender e analisar as representações e opinião de profissionais acerca das suas funções e do desempenho do seu exercício.

Para responder às questões de investigação, recorreu-se a uma entrevista semi-estruturada, devido ao carácter exploratório do estudo. A aplicação de uma entrevista deste tipo possibilita uma recolha de dados passíveis de serem analisados e interpretados de forma a captar a essência da experiência individual de cada entrevistado. Optou-se por uma entrevista com guião, porque, segundo Patton (1990), a definição prévia das questões assegura a sistematização da informação por parte dos entrevistados. A realização de entrevistas permite obter informação sobre um determinado fenómeno e assegura o acesso às diferentes perspectivas sobre o mesmo fenómeno (Yin, 1994).

A principal fonte de análise de dados consistiu numa abordagem qualitativa, embora também se tenha optado por fazer uma abordagem quantitativa. A análise qualitativa permite verificar a natureza da construção emergente das variáveis em causa, bem como a complexidade e densidade envolvida e as influências que nele confluem (Denzin & Lincoln, 1994). Permite também a triangulação dos dados a partir das diferentes fontes, neste caso entrevistados, e a sua análise em função do ponto de vista do investigador, das teorias ou conceitos avançados pela revisão bibliográfica e ainda da consistência da metodologia utilizada (Denzin & Lincoln, 1994). A análise de conteúdo das respostas proporciona a interpretação do discurso dos entrevistados de modo a identificar e compreender as categorias sobre o tema explorado. As categorias consistem na classificação dos dados descritivos que se recolheram, de forma a alcançar todos os sentidos interpretativos (Bogdan & Biklen, 1994). A categorização possibilita a averiguação dos elementos comuns existentes nas entrevistas, de forma a organizá-los para os trabalhar e interpretar da forma mais adequada (Bogdan & Biklen, 1994).

Suportado neste referencial metodológico, o presente estudo de caso pretendeu em termos muito gerais contribuir para uma maior rentabilização da comunicação na área do desporto. Procurou-se dar resposta às seguintes questões: Será que a comunicação desportiva é uma actividade informada, definida, organizada e planeada dentro das organizações desportivas? Como podemos clarificar os processos e produtos utilizados

pelas organizações desportivas na área da comunicação em termos de: Quem a faz? Quem é responsável pelas área da comunicação? Qual o seu perfil ? Quais os objectivos da comunicação? Quais as formas utilizadas para atingir esses objectivos? Quais os meios utilizados? Como decorre a sua implementação? Quais as abordagens e tarefas da comunicação desportiva? Quais as características do cargo que um responsável pela comunicação no desporto desempenha? Qual o plano de formação adequado a estes profissionais?

O problema que se formulou decorreu da constatação de que a comunicação nas organizações desportivas é frequentemente realizada por profissionais não-especializados no domínio da comunicação desportiva, sem funções devidamente delimitadas, e por isso não é totalmente rentabilizada e não promove os objectivos da comunicação organizacional estratégica.

De forma a atender ao objectivo geral - abordar as competências de comunicação estratégica dentro de organizações desportivas, as entrevistas foram a metodologia que se revelou mais adequada na medida em que possibilitam uma recolha rica de informação. A análise qualitativa e também quantitativa dos conteúdos das entrevistas serviu também para verificar os objectivos específicos: se a comunicação desportiva é realizada por profissionais especializados; qual a formação dos profissionais que gerem a comunicação em organizações desportivas; se as organizações desportivas têm estruturas que se ocupam da comunicação; como se pode caracterizar o perfil profissional dos responsáveis pela comunicação nas organizações desportivas; quais são os instrumentos de comunicação utilizados pelas organizações, quais as suas necessidades. O objectivo último – a concepção de um modelo de formação na área da comunicação desportiva – contribuiu para a escolha metodológica realizada.

Esta secção apresenta a caracterização dos participantes, o contexto de aplicação do instrumento, instrumentos utilizados e por fim, procedimento do processo de recolha e análise de dados.

2. Participantes

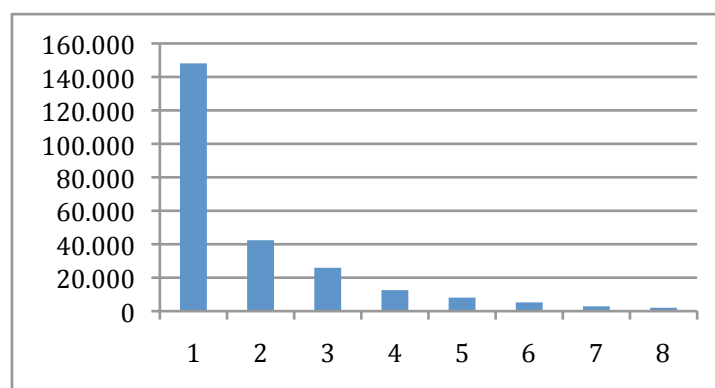
Os participantes neste estudo foram oito responsáveis pelos departamentos de comunicação das federações desportivas portuguesas. Com vista a controlar variáveis parasitas optou-se por um mesmo universo, as federações de utilidade pública desportiva. O universo federativo tem a característica evidente de estar associado a outras organizações, sejam elas clubes, institutos, associações, e afins. A opção pelas federações em detrimento de outras organizações desportivas deve-se ao facto de estas permitirem explorar a perspectiva de quem trabalha no terreno e tem de diariamente se preocupar com a comunicação e partilha de informação, bem como da imagem de uma determinada modalidade desportiva.

De acordo com a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro) as federações são associações sem fins lucrativos que englobam organizações desportivas que tenham praticantes, técnicos, juizes e árbitros, e demais entidades que contribuam para o desenvolvimento de modalidades desportivas. Têm, segundo este decreto-lei o objectivo de promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional a prática de uma modalidade desportiva; representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados; representar a modalidade junto das organizações desportivas internacionais e assegurar a participação competitiva das selecções nacionais. As federações podem ser unidesportivas ou multidesportivas, consoante englobem uma ou mais modalidades. Tendo, por isso, como objectivo garantir a prática de uma modalidade a nível nacional e também internacional, as federações constituem uma fonte rica de informação para um trabalho desta natureza.

Foram contactadas 32 federações com estatuto de utilidade pública desportiva de várias modalidades desportivas envolvendo actividade física regular e que se apresentavam como tendo um papel social visível e interessante na prática desportiva nacional. Dessas 32 federações, e após insistência, apenas 8 se mostraram interessadas em participar nesse estudo.

O Quadro 3 sumaria as federações desportivas estudadas e o número de praticantes federados de cada uma delas.

Quadro 3 – Número de praticantes em 8 Federações Portuguesas



Federação Portuguesa de Futebol	148.106
Federação Portuguesa de Voleibol	42.386
Federação Portuguesa de Ténis	25.941
Federação Portuguesa de Judo	12.576
Federação Portuguesa de Ciclismo	8.087
Federação Portuguesa de Rugby	5.224
Federação Portuguesa de Vela	2.868 (*)
Federação Portuguesa de Surf	2.016

Dados de 2010 (última actualização oficial) - Fontes/Entidades: IDP/IPDJ, PORDATA

(*) Dados relativos a 2009

Destas oito federações apenas uma – a Federação Portuguesa de Futebol – tinha mais de 100.000 praticantes. Quatro das modalidades em estudo tinham menos de 10.000 federados.

Os participantes têm como formação de base comunicação e comunicação social, ou seja, ninguém tem formação específica. O responsável pela comunicação da FPFutebol tem também formação em Direito. O responsável da FPVela tem uma formação em turismo, a da FPJudo um curso em Marketing e Produção de eventos e a da FPRugby está tirar uma pós-graduação em Marketing. Apenas esta apresenta uma formação interna estruturada intitulada “Formação para jornalistas”. Através da UEFA a FPFutebol afirmou receber formação regular. Algumas das outras federações mostraram interesse em realizar futuramente formações internas, como a FPSurf que pretende organizar *mediatraining* para atletas. Algumas federações referem que os dirigentes têm formação nesta área.

3. Instrumentos

3.1. Entrevista

O estudo de caso realizado utilizou entrevistas abertas aos responsáveis pela área da comunicação nas federações desportivas, feitas a partir de um guião. A definição prévia das questões assegura uma sistematização da informação e facilita a obtenção de diferentes perspectivas sobre um fenómeno.

Segundo Patton (2002) a entrevista semi-estruturada permite o acesso a dados de difícil obtenção por meio da observação directa, tais como opiniões, pensamentos e intenções. O propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque na perspectiva do entrevistado. A vantagem da entrevista é que ela permite a captação imediata da informação desejada. A entrevista possibilita correcções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações pretendidas (Nogueira-Martins & Bógus, 2004).

O tipo de entrevista qualitativa varia em função do grau de estruturação (Bogdan & Biklen, 1994). Tal como já foi referido, as entrevistas semiestruturadas têm por objectivo permitir colher informações comuns a todos os entrevistados e, ao mesmo tempo, aprofundar as vivências específicas de cada indivíduo, obedecendo a um guião.

As questões formuladas na entrevista reflectiam as questões do estudo de forma a garantir a clarificação do problema proposto. A entrevista foi dividida em quatro blocos. O primeiro bloco (Bloco A) teve por objectivo informar acerca das linhas gerais do estudo. O Bloco B destinou-se a obter informações sobre o tipo de departamentos de comunicação nas organizações desportivas, a formação dos seus profissionais e o conhecimento que têm as suas funções e competências de modo a poder caracterizar o seu perfil geral. O terceiro bloco (bloco C) teve como objectivo fazer um levantamento das dificuldades e necessidades profissionais de forma a poder delinear um plano de formação. O último bloco destinou-se a agradecer toda a disponibilidade prestada.

Assim, os objectivos das entrevistas procuraram em termos específicos:

1. Averiguar se as organizações desportivas têm estruturas que se ocupam da comunicação

2. Apurar o tipo de formação dos elementos responsáveis pela comunicação das organizações desportivas
3. Verificar se os responsáveis têm consciência da necessidade de formação específica na área da comunicação
4. Conhecer as lacunas em termos de formação
5. Caracterizar o perfil profissional dos responsáveis pela comunicação nas organizações desportivas
6. Conhecer a concepção que os responsáveis pela comunicação têm da própria comunicação
7. Conhecer os problemas e dificuldades que têm na persecução dos seus objectivos
8. Compreender a percepção que os responsáveis têm da especificidade das suas tarefas

De forma a realizar estes objectivos, o guião da entrevista consistiu nas seguintes questões:

1. Qual a estrutura da área da comunicação da organização?
2. Que funções desempenha?
3. Que funções desempenham os elementos dessa estrutura?
4. Qual a formação geral?
5. Qual a formação específica?
6. Qual a formação interna?
7. Se lhe fosse proposta uma formação na área em comunicação desportiva daria primazia a que conteúdos?
8. Qual o perfil ideal de um profissional que se ocupe da comunicação desportiva?
9. Qual o perfil real actual?
10. O que é uma comunicação eficaz?
11. Actualmente com que problemas e dificuldades na área da comunicação se deparam as organizações desportivas?
12. Considera a comunicação desportiva diferente da organizacional?

13. Tem pontos de ligação à publicidade?
14. E ao marketing?

3.2. Instrumento de Análise de Conteúdo: MAXQDA 10

Ainda em termos metodológicos, foi utilizada uma aplicação informática que permite categorizar conteúdos de entrevistas de forma sistematizada, garantindo uma análise qualitativa e quantitativa. A aplicação MAXQDA permite um análise de dados qualitativos e uma interpretação desses dados. Oferece um banco de dados a partir do qual é possível organizar as transcrições de texto já codificadas em categorias e em sub-categorias.

O MAXQDA 10 tem na sua origem obras metodológicas de Max Weber e Alfred Schütz que procuraram construir tipologias de resultados controlados, a partir de técnicas antropológicas para compreender o mundo quotidiano e realizar estudos científicos (Kuckartz & Kuckartz, 2002). As abstrações e tipologias são auxiliares de pensamento, sendo mesmo o objectivo central da sistematização em ciências sociais encontrar formas de categorização da realidade. As análises de dados qualitativos com MAXQDA 10 apoiam as sistematizações dos conteúdos que podem ser tipos de acções, situações, experiências ou atitudes. O objectivo geral da análise orientada de casos é classificar e quantificar dados qualitativos. Cada caso em estudo é a base referencial do método. (Kuckartz & Kuckartz, 2002).

4. Procedimento

As entrevistas foram realizadas individualmente e ocorreram nas instalações da respectiva federação. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas com a autorização dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de cinquenta minutos, tendo o tempo variado entre os 25 minutos a 1h 45m.

Os entrevistados mostraram muita disponibilidade em colaborar com o presente estudo. Foi pedido a todos os entrevistados que procurassem responder à entrevista com um olhar crítico e imparcial para que as respostas recolhidas fossem o mais possível um espelho das práticas e realidades da organização em estudo.

Capítulo IV

Apresentação e Discussão de Resultados

1. Descrição dos Resultados

As entrevistas individuais de aproximadamente 50 minutos cada foram gravadas em áudio e transcritas em suporte informático para ficheiros Word (.doc). A transcrição das entrevistas foi analisada com recurso a um sistema de códigos que utilizou a aplicação de análise de conteúdos MAXQDA 10. O processamento e análise deste software gerou uma base de dados quantitativa que permitiu sistematizar as características dos indicadores de várias dimensões através da frequência estatística das verbalizações dos entrevistados.

A análise dos dados através do MAXQDA 10 permitiu a organização dos conteúdos das entrevistas em categorias e sub-categorias. Chegou-se à categorização das respostas em função dos objectivos propostos em cada uma das questões levantadas. A análise dos dados foi realizada em função de seis grandes objectivos do trabalho que também presidiram à construção do guião da entrevista: descrição do perfil, descrição das tarefas e funções, formulação dos problemas, levantamento das necessidades de formação, e relação da Comunicação Desportiva com Comunicação Estratégica, Marketing e Publicidade.

A compilação dos segmentos de texto pertencentes a uma categoria temática permitiu descrever as subcategorias e as suas frequências. Deste modo as dimensões e indicadores utilizados na base de dados originaram valores para uma análise multi-critério.

As categorias sistematizam-se em nove dimensões latas: funções e tarefas, comunicação eficaz, diferença entre comunicação e comunicação no desporto, ligações do marketing com a comunicação no desporto, ligações da publicidade com a comunicação no desporto, perfil ideal, perfil real, problemas e dificuldades e, ainda, necessidades de formação.

1.1. Funções e Tarefas

As principais funções referidas englobam-se em cinco grandes categorias: as referentes à estratégias de comunicação utilizadas, as referentes aos recursos que implementam as estratégias; as referentes às relações externas; e ainda funções relativas a questões administrativas e de avaliação da própria comunicação.

Quadro 4 - Tarefas desenvolvidas pelos profissionais de comunicação no desporto

Federações	Categorias	Funções e tarefas
Todas	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitação e implementação da estratégia comunicacional da organização - Gestão do tipo e timing da informação
Todas	Recursos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de eventos (cerimónias protocolares, conferências de imprensa, etc) - Assessoria de imprensa - Produção de conteúdos para várias plataformas: multimédia, audiovisual, áudio, fotografia, <i>internet</i>, etc) - Gestão do arquivo fotográfico e de imprensa - Design gráfico (produção de panfletos, <i>flyers</i>, <i>posters</i>, <i>books</i>, <i>press kits</i>, etc) - Produção de conteúdos escritos (<i>press releases</i>, <i>press kits</i>, <i>newsletters</i>, notícias <i>online</i>, <i>e-mails</i>, redes sociais, etc) - Gestão <i>merchandising</i> - Comunicação e acompanhamento de eventos (provas, competições, selecções, etc) - Criação de bases de dados (contactos, informações, etc) - Formação formal e informal de jornalistas - Gestão e programação sites e redes sociais - Angariação e comunicação com patrocinadores - Gestão de imagem

FPSurf FPJudo	Administrativos	- Contactos institucionais - Comunicação interna
FPVoleibol	Avaliação	- Avaliação da comunicação da organização

A determinação e implementação da estratégia comunicacional de vários sectores da organização é uma das tarefas referidas por quatro dos profissionais da comunicação desportiva entrevistados. Como exemplo, realçamos uma das grandes linhas orientadoras da Federação Portuguesa de Surf, atingir os Média generalistas (*mainstream*) comunicando sobretudo o Mundial de Surf e o *lifestyle* particular do surf, dado os média especializados, por defeito, acabarem sempre por dar projecção. É frequente que grande parte das federações estudadas destaque particularmente o trabalho das Selecções Nacionais, como é o caso do Rugby (“Os Lobos”), do Judo, do Futebol e do Voleibol.

A implementação de diferentes recursos para a comunicação externa é referida por todas as federações. Todos os entrevistados revelaram que uma das grandes funções por que são responsáveis é a “Ligação com os Média” que é feita utilizando diferentes meios. Dadas as particularidades da função, decidimos sub-estruturar esta categoria. Assim, obtivemos respostas variadas, como a produção de *press releases*, organização de conferências de imprensa, assessoria de imprensa nas conferências de imprensa, e até a formação de jornalistas. Como curiosidade a Federação de Ciclismo produziu 247 *press releases* de Janeiro a Setembro de 2012. As federações de Surf, Judo, Vela e Rugby revelaram que assumem uma função de formadores informais de jornalistas acerca da modalidade. A Federação de Rugby é a única que tem estruturado um curso/workshop de “Rugby para Jornalistas”. A FPCiclismo declarou oferecer os seus serviços de comunicação a alguns organizadores de provas de ciclismo (sobretudo quando são estruturas não-profissionais). Cinco dos elementos entrevistados fazem um acompanhamento das competições (*in loco* ou à distancia) e a respectiva comunicação do mesmo evento através dos média e/ou dos seus próprios meios. Insere-se também na lista de tarefas deste departamento da Federação de Futebol a organização das operações relativas às actividades média em jogos, competições, sorteios e outros eventos. São inúmeras as Federações que recorrem ao serviço de *clipping*, processo de recolha, selecção e compilação de notícias em jornais, revistas, sites e outros meios de

comunicação, geralmente impressos. Este processo é frequentemente garantido em regime de *outsourcing*.

Um outro ponto em comum a todas as federações prende-se com a produção de conteúdos para internet. Esta é função generalizada entre os entrevistados e passa necessariamente por várias plataformas. A gestão e actualização do site(s) da organização é prioridade de muitos, procurando fomentar junto do seu público-alvo o hábito de “ir ao site”. A gestão e dinamização das redes sociais revelou-se uma função que ocupa todos os elementos entrevistados. A primazia é dada ao Facebook, seguindo-se outras redes como o *Twitter*, o *Youtube*, o Sapo, e no caso da Federação Portuguesa de Surf, o *Instagram*.

Quatro das organizações (Surf, Judo, Voleibol e Ténis) recorrem ao uso de Boletins Informativos (*Newsletters* em inglês). A *newsletter* é uma publicação de distribuição regular a assinantes distribuída como um e-mail, que o usuário pode receber após subscrição no site da organização.

O uso de várias plataformas exige que estes profissionais garantam a produção de conteúdos fotográficos, de Design de Comunicação (produção de panfletos, *flyers* e cartazes), vídeo e multimédia, e *merchandising*. Esta função é executada por quatro das Federações entrevistadas, o que nos leva a pensar que as outras optem por garantir alguns destes serviços através de regime de *outsourcing* e/ou através de outros departamentos internos.

Dois dos profissionais abrangidos no presente estudo afirmaram que garantem o apoio a projectos especiais que precisem de comunicação agregada, como a organização de campanhas de responsabilidade social e outros eventos. A responsável pela área de comunicação da Federação de Judo afirmou fazer a gestão do arquivo fotográfico da organização.

A organização de eventos foi abordada como tarefa garantida por alguns destes profissionais, passando pela organização de cerimónias protocolares de entrega de medalhas e organização das operações relativas às actividades média.

As Federações de Ciclismo, Judo e Rugby apresentaram a captação e comunicação com os patrocinadores como tarefa desenvolvida na área de comunicação. A angariação de novos patrocínios alocados a eventos/provas foi referida pela responsável da Federação de Rugby e a elaboração de um “dossier de patrocínio” pela Federação de Judo. A

Federação de Ciclismo designou esta função como “Marketing – ligação com os patrocinadores”.

Alguns dos entrevistados revelaram que passam por si tarefas administrativas (como a representação da direcção e as relações e contactos institucionais) e o estabelecimento de uma comunicação interna mais eficaz dentro da organização para que o seu trabalho de comunicação para o exterior não seja ultrapassado.

O responsável pela comunicação da FPVoleibol afirmou que passa pelas suas funções a avaliação da comunicação da organização, da comunicação externa, da forma como a federação comunica com os seus públicos, propondo então medidas e alternativas.

1.2. Comunicação Eficaz

Comunicação eficaz é aquela que gera *feedback* e que surte efeito. Que reforça ou muda o comportamento do público com que estamos a comunicar.

A comunicação deve ter estratégia na medida em que deve agir de acordo com objectivos. Considera-se essencial conjugar a visibilidade que se quer dar à modalidade com os objectivos desportivos, definindo aquilo que é prioritário.

Deve ser facilmente perceptível, que chega ao público-alvo de uma forma rápida e clara. Clara, correcta e concisa. Deve estar em ligação com os meios de comunicação. Segundo o Responsável da FPSurf, a comunicação deve ser multimédia, ou seja, rica no sentido de poder funcionar em de suportes.

Em suma, foi considerada uma comunicação eficaz aquela que gera *feedback*, rápida, clara, correcta, concisa, com estratégia, direccionada, facilmente perceptível e multimédia.

1.3. Diferença entre Comunicação e Comunicação no Desporto

As opiniões dos entrevistados acerca da especificidade da comunicação no desporto são relativamente semelhantes, metade reconhece que existem particularidades, sobretudo no que concerne à emoção.

Quadro 5 - Diferenças entre Comunicação e Comunicação no Desporto

	Diferenças	Federações
Com especificidades	Emoção	FPFutebol FPRugby FPSurf FPVoleibol
Muito semelhante	Mesmos instrumentos Assemelha-se à comunicação política	FPCiclismo FPJudo FPVela
Igual		PFTénis

Quatro dos entrevistados (FPFutebol, FPRugby, FPSurf, FPVoleibol) consideraram a comunicação no desporto idêntica à comunicação, tendo uma diferença importante: a emoção.

A Federação de Voleibol considerou que a comunicação no desporto tem pontos que são diferentes da comunicação. Desde logo está inerente aos resultados alcançados por determinado atleta/equipa, o que pode ser benéfico por um lado e prejudicial por outro, quando os resultados não são os esperados. Reforçou ainda que no desporto a comunicação mexe muito mais com a emoção do público do que propriamente com a racionalidade e é muito mais volátil.

De revelar as declarações do responsável pela comunicação da FPSurf que o desporto é emoção, há poucas coisas mais humanas e emocionais que o desporto. O desporto é uma ecologia, “já não temos sociedades tribais, mas na realidade temos, o Benfica, o Porto e o Sporting são tribos que se confrontam nas ruas literalmente.” Ilustrou

ainda “já não temos deuses mas temos o Cristiano” e “já não temos heróis mas temos Phelps”.

Sobretudo no caso do Futebol, segundo o respectivo entrevistado, tem algumas especificidades que se prendem com a enorme paixão que esta modalidade desperta.

Considerada não muito diferente pelos entrevistados da FPCiclismo, FPJudo, FPVela a comunicação no desporto foi considerada muito semelhante à comunicação. Ainda assim a FPVela revelou que a comunicação desportiva se assemelha muito à comunicação política.

O responsável pela comunicação da FPTénis considerou que a comunicação no desporto é igual à comunicação.

1.4. Ligações do Marketing com a Comunicação no Desporto

Sete dos oito entrevistados consideraram que a comunicação no desporto tem ligações ao marketing.

Quadro 6 – Relação entre Comunicação e Marketing

Resposta	Federações
Sim	FPCiclismo FPFutebol FPJudo FPRugby FPSurf FPVela FPVoleibol
Não	FPTénis

A Federação de Judo considerou que o “b-a-ba” é o mesmo, no entanto referiu que existem especificidades, é diferente falar de desporto, de cultura ou de uma empresa e mesmo dentro de cada modalidade a maneira de comunicar é diferente, cada modalidade é um case study e cada um trabalha com a matéria prima que tem.

A Federação de Vela chamou a atenção para a importância de saber os gostos de quem está do outro lado.

Na resposta da FPVoleibol foi ainda proferido que é imprescindível que tenham ligações, uma vez que comunicação e marketing fazem sentido juntos. Aliado à comunicação, o marketing pode estudar novas formas de distribuição do produto “desporto”, novos meios de captação de rendimentos, relação com *sponsors* existentes, e colocação do produto “desporto” no mercado, ou seja, melhorar a forma de como o desporto é consumido.

A FPCiclismo revelou que pode ajudar a vender alguns produtos/vertentes da modalidade, por exemplo, “passagem da imagem do BTT de modalidade radical para modalidade de alto rendimento através comunicação da passagem a modalidade olímpica”.

A Federação de Rugby disse que acabava por ter de “vender muito bem a modalidade como se de um produto se tratasse”. Considerou que o seu produto não se vende sozinho, “é preciso insistir no marketing para a vender e dar a conhecer, para trazer mais apoios, adeptos e atletas”

A Federação de Surf considerou que é uma área com muitas ligações e orgânicas, uma fonte de rendimento que garante a sustentabilidade.

O entrevistado da Federação Portuguesa de Ténis considerou que a Comunicação no Desporto não tem pontos de ligação ao Marketing.

1.5. Ligações da Publicidade com a Comunicação no Desporto

Os mesmos sete entrevistados que consideraram que a comunicação no desporto tem ligações ao marketing também consideraram essa ligação em relação à publicidade.

Quadro 7 - Relação entre comunicação e publicidade

Resposta	Federações
Sim	FPCiclismo FPFutebol FPJudo FPRugby FPSurf FPVela FPVoleibol
Não	FPTénis

A FPJudo considera que podem as duas áreas tocar-se, vendendo parcerias, contudo revela que no caso específico das federações esta comunicação deve ser isenta.

A FPVela diz que quase tem de ser uma agencia de comunicação que vende sonhos, aventura e emoção para dar retorno aos patrocinadores.

A FPVoleibol refere que a comunicação no desporto deve ter constantemente pontos de relação com a publicidade, uma vez que a publicidade é a componente que desperta o interesse e pode fazer agir de determinado modo o consumidor.

O entrevistado da FPCiclismo refere que tem de “destacar alguns produtos”, pelo que os pontos de relação com a publicidade fazem sentido.

A responsável da FPRugby considera que a comunicação no desporto está necessariamente ligada à publicidade, já que é essencial para divulgar o que se faz dentro

da modalidade, os eventos, campeonatos e afins para dar algum retorno aos patrocinadores.

A Federação de Surf diz que trabalham em conjunto sendo que publicidade e comunicação no desporto têm muitos pontos de ligação. Operacionalmente verifica que há uma ligação muito deficiente entre o trabalho de comunicação e depois o possível retorno. Questiona “porque é que todas as grandes marcas mundiais (Coca-Cola, Visa, American Express, entre outros) que não estão ligadas ao desporto investem no desporto?”, “querem-se ver associadas a essa imagem, a essa coisa básica; é a única coisa que temos de ligação ao homem primitivo (também a indústria do sexo) é a mais completa e agregadora”.

O entrevistado da Federação Portuguesa de Ténis considerou que a Comunicação no Desporto não tem pontos de ligação à Publicidade.

1.6. Perfil ideal

Na última década, a noção de competência tem sido sustentada por três pilares - conhecimento, habilidade e atitude, cujas iniciais formam a conhecida trilogia “CHA”, definidas por Leme (2005) como:

- C - Conhecimento – ligado ao saber obtido a partir da aprendizagem formal, não formal e informal, escola, livros, trabalho, vida.

- H - Habilidade – ligado ao saber fazer, isto é, a todo o conhecimento que utilizamos no dia-a-dia.

- A - Atitude – ligado ao saber ser, ou mais concretamente, à motivação que nos leva a querer fazer.

Tomando como referencial esta formulação de competências fundamentais podemos agrupar as menções que os entrevistados fizeram ao perfil da sua actividade de acordo com estas três categorias.

Quadro 6 – Perfil ideal

Categorias	Exemplos
conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos média (timings e conteúdos) - Cultura Desportiva e domínio da modalidade - Formado e/ou com experiência em Comunicação
habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Influenciador e decisor - Poder argumentativo - Gestor de pressões - Conseguir ligar plataformas à disposição - Proactivo - Polivalente - Com contactos
atitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicção - Inovação - Dinâmica - Criatividade - Extroversão - Insistência - Disponibilidade para ensinar - Educação

O responsável pela comunicação da FPVoleibol declarou que ser influenciador e decisor é uma característica de liderança necessária. Os profissionais da FPSurf e da FPRVoleibol consideram que se revela fundamental conhecer como funcionam os meios de comunicação, conhecer os timings das redacções, e ter a sensibilidade para perceber aquilo que o outro lado precisa. O profissional desta área deve estar informado e possuir uma cultura desportiva geral sólida com capacidade de aprofundar o conhecimento específico da modalidade. O domínio técnico da modalidade e do sector desportivo em que se insere foi referido como essencial por sete dos oito entrevistados.

Poder argumentativo foi referido como essencial para esta área profissional pela entrevistada da Federação de Rugby. A mesma entrevistada mencionou que a dedicação é outro atributo importante juntamente com a disponibilidade de tempo, esforço, empenho e

disponibilidade. Mencionou ainda a Inovação, a procura de fazer mais com menos, ideias de coisas que ainda não foram feitas.

Os entrevistados das Federações de Ciclismo, Judo e Surf consideraram ser conveniente ter formação de base e experiência na área de comunicação ou relações. A capacidade para saber gerir alguns tipos de pressão, agindo sob pressão, deve fazer parte do perfil de um profissional da Comunicação Desportiva segundo os entrevistados das Federações de Ciclismo, Futebol e Voleibol. Por sinal estas federações são modalidades em estudo com mais atletas federados. Deve conseguir tornar pontos negativos a seu favor, deve ser influenciador e decisor, tudo dimensões que se enquadram na dimensão referente às atitudes. A criatividade também foi considerada preponderante. Dois dos entrevistados revelaram que estes profissionais devem ser extrovertidos e com uma dose de “lata”. Três dos entrevistados (Vela, Futebol e Judo) referiram a proactividade como uma característica ideal de um profissional que se ocupe da comunicação desportiva. A insistência foi uma característica abordada pelo profissional da Federação de Vela, bem como a disponível para ensinar coisas pouco intuitivas, simplificando-as.

A polivalência foi também referida por três dos entrevistados (Futebol, Judo e Vela). Neste campo o profissional da Federação de Voleibol referiu a procura pela interligação dos diversos meios à sua disposição. A necessidade de “ter contactos” foi referida por cinco dos oito entrevistados, sendo diversas vezes abordado que este tipo de profissionais deve ser bem relacionado com os meios de comunicação social. O entrevistado da Federação de Vela ainda mencionou a importância da educação neste tipo de trabalho, reforçando a importância do saber-ser.

1.7. Perfil Real

Quanto ao perfil real actual a maior parte dos entrevistados considerou que se distanciava do ideal pela falta de criatividade e inovação que seria desejável mas que dificilmente é conseguida na realidade.

Quadro 8 – Perfil real

Perfil Real	Exemplos	Federações
Idêntico ao Ideal		FPFutebol
Criativo		FPVoleibol
Conservador	<ul style="list-style-type: none"> - muitas estruturas não comunicam - é especialmente preocupante ao nível das estruturas profissionais que têm de garantir visibilidade dos patrocinadores - impede que coisas avancem por medo ou falta de hábito 	FPCiclismo FPJudo FPRugby FPSurf FPVela
NS/NR		FPTénis

O entrevistado da Federação de Futebol considerou que em muitos casos o perfil real é idêntico ao ideal, este facto pensamos dever-se ao profissionalismo da modalidade em questão. A federação de Judo conotou a falta de originalidade com a imagem do real dos profissionais da comunicação desportiva. A Federação de Voleibol referiu que existem ideias e criatividade neste sector explicando que cada vez mais se recorre a novos meios multimédia para comunicar.

No entanto, metade das federações entrevistadas (Ciclismo, Judo, Surf, Rugby e Vela) revelaram que o espírito actual da comunicação desportiva é conservador e que impede que novas ideias avancem por medo ou falta de hábito. Apesar da Federação de Rugby assumir que existe conservadorismo nesta área referiu que se encontram pessoas com ideias. O responsável da comunicação da Federação de Ciclismo referiu que é especialmente preocupante ao nível das estruturas profissionais que têm de garantir visibilidade dos patrocinadores.

O entrevistado da Federação de Surf considerou paupérrimo o perfil destes profissionais, tendo referido ainda que grandes grupos de comunicação não dão eficácia dado não terem sensibilidade e as pequenas empresas não têm experiência nem capital humano para o fazer.

1.8.Problemas e dificuldades

As dificuldades referidas pelos entrevistados situam-se ao nível dos saberes, em especial do saber fazer (habilidades) e também devido à intervenção de factores externos dificilmente controlados pelo departamento.

Quadro 9 – Problemas e necessidades

Dificuldades	Exemplos
Conhecimentos, competências e atitudes	<ul style="list-style-type: none"> - conservadorismo - falta de criatividade - obtenção de contactos - cópia de ideias - falta de noção da importância da comunicação interna - formas de gerar retorno - captação de fundos extra-estatais - necessidade de quase mostrar resultados antes de fazer
factores externos	<ul style="list-style-type: none"> - Nível técnico das modalidades (linguagem) - Concorrência entre modalidades - Sobreexposição do Futebol - Controlo das redes sociais - Controlo/deturpação de informação - Gestão de tensões, pressões e crises - Direito de imagem (conflito de interesses) - Dependência de resultados - Comunicação ainda significa despesa para muitos órgãos dirigentes - Poucos recursos / investimento

Foi afirmado pelo responsável da Federação de Vela que existe sempre dificuldade na obtenção de contactos.

A necessidade constante de inovação foi referida pela entrevistada da Federação de Judo dada a facilidade com que se copiam ideias.

A existência de um certo conservadorismo nas federações e seus órgãos sociais foi levantado como um entrave à persecução de objectivos. Segundo a entrevistada da Federação de Rugby há que saber distinguir quando tem sentido ou não esse conservadorismo.

A existência de uma falta de noção da importância da comunicação Interna origina problemas à comunicação desportiva, esta dificuldade é apresentada pela Federação Portuguesa de Surf. Acrescenta que as pessoas tomam decisões umas sem conhecimento das outras, muitas vezes sem perceber até que ponto as suas decisões afectam outros departamentos da organização.

O entrevistado da Federação de Surf revelou a existência de uma grande diferença entre federações olímpicas e não-olímpicas. Esta diferença sente-se para além dos apoios estatais. As federações olímpicas têm garantido retorno de 4 em 4 anos, acarretando resultados da projecção e eficácia para os patrocinadores. É assim necessário encontrar outras formas de vender o produto, saber fazer chegar esse sucesso aos média e rentabilizá-lo de outras formas. Nesta senda, a Federação de Judo comentou a dificuldade que sente na captação de fundos extra-estatais. Já a responsável de comunicação da Federação de Rugby sente necessidade de quase mostrar resultados antes de fazer qualquer nova abordagem.

O nível técnico específico das modalidades é considerado uma dificuldade na área da comunicação pelo entrevistado na Federação de Vela, considerando necessário simplificar a linguagem das modalidades ou ter uma comunicação para dentro diferente da que se faz para fora.

O volume de informação que chega às redacções dos órgãos de comunicação social é elevado e dificulta a persecução dos objectivos da comunicação desportiva, sobretudo nas modalidades com menos federados. As federações de Ciclismo, Judo, Vela e Voleibol tomaram como dificuldade a diferença de tratamento por parte dos órgãos de comunicação social, no caso concreto, entre o futebol e as modalidades amadoras. A falta

de espaço nos meios origina problemas comunicacionais uma vez que a mensagem não tem a amplitude desejada, o que tem efeito directo na obtenção de sponsors. O ciclismo através do seu responsável de comunicação revela que existe uma concorrência dentro do espaço dedicado às modalidades (extra-futebol) entre modalidades e também com grandes eventos, que quando acontecem ocupam essas mesmas páginas (*volvo ocean race, redbull air race*, etc). O controlo da informação veiculada pelos média foi mencionado como problema pelos responsáveis do Judo e Futebol. O Judo acrescentou que apresenta dificuldade em transformar a informação que eventualmente possa ser negativa em positiva sendo impossível gerir desinformação e fazer com que o ângulo não seja distorcido e deturpado. No caso específico do futebol, a enorme mediatização dificulta por vezes a implementação do planeamento estratégico.

Nas redes sociais também se encontraram problemas relacionados com o controlo do feedback negativo, o judo e a vela abordaram este problema que cremos ter mais expressão que o aqui referido. A Federação de Judo manifestou a ocorrência de alguns conflitos de interesse relacionados com direito de imagem. O responsável da comunicação da Federação de Ciclismo mencionou que não raras vezes escasseiam fotografias de qualidade para “ilustração” de *press releases* e reportagens.

Foi ainda referida a dificuldade de organização de conferencias de imprensa e respectiva captação dos média.

1.9.Necessidades de Formação

As necessidades de formação centram-se em termos de implementação de estratégias diversificadas, na qual de incluem comunicação estratégica, marketing, angariação de patrocínios, direito, e de técnicas específicas de implementação das estratégias.

Quadro 10 – Necessidades de Formação

Categorias	Actividades
estratégias	Gestão para a inovação Gestão de redes sociais (impacto nos receptores e <i>feedback</i>)
técnicas	Fotografia desportiva Multimédia Audiovisuais ligados à <i>web</i> Design gráfico Direito do Desporto Direito de imagem Argumentação Angariação de patrocínios Organização de eventos Comunicação institucional Comunicação estratégica

O responsável de comunicação da Federação de Vela referia a necessidade de formação em Marketing “Realista”.

A Comunicação Estratégica foi tida como necessidade de formação pelos entrevistados da FPRugby e FPVoleibol. Novas formas de consumo e de distribuição de um espectáculo desportivo. Interactividade com o público, atrair mais atenção a um evento, diversificar o produto. Comunicação de crise, o que se deve fazer ou não fazer em situações negativas.

Foi ainda levantada pelo entrevistado da FPSurf a necessidade de saber quais os ritmos dos média (qual a hora limite de envio de um *press release*, qual a hora em que o *press release* tem mais eficácia, saber o que os jornalistas precisam, etc).

Também a FPSurf revelou que a Comunicação Institucional deve ser abordada numa formação na área de comunicação desportiva, acrescentando que por vezes não

existe sensibilidade, não são conhecidas questões de protocolo e contacto com Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, por exemplo, o IPDJ é deixado para segundo plano.

Tanto os responsáveis da FPVoleibol como da FPSurf referiram a organização de eventos (inclusive de conferências de imprensa) como temas essenciais na hipotética formação.

A FPJudo, FPRugby e FPVela mencionaram as formas de captação e angariação de patrocínios como um grande tema da formação. Realçando conteúdos como a “argumentação” para vender o produto aos patrocinadores, relacionamento com patrocinadores.

O Ténis, o Surf e o Judo referiram que a disciplina de Direito deve estar contemplada nesta formação, sendo o Direito de Imagem a vertente supramencionada.

Foram vários os entrevistados que revelaram que formação na área de multimédia (fotografia, vídeo, design gráfico, *Web*, etc) é essencial nesta área de actuação.

Foram destacadas disciplinas como a Design Gráfico, Fotografia Desportiva, *Webdesign*, audiovisuais ligados à Web (livestream / youtube).

A FPVoleibo, FPVela e FPRugby apresentaram a Gestão para a Inovação como disciplina a ter em conta.

2. Interpretação dos Resultados

As grandes categorias em que funções referidas pelos entrevistados se englobam reportam-se a aspectos técnicos - estratégias e recursos; às relações externas e questões administrativas e de avaliação da própria comunicação. Estes dados estão em consonância com alguns aspectos referidos na literatura, nomeadamente a noção de Pederson, Miloch & Laucella (2007) de que os domínios da gestão e o domínio das técnicas, que engloba os Média, o entretenimento e os serviços de apoio, como a captação e comunicação com os patrocinadores como tarefa desenvolvida na área de comunicação, constituem as principais vertentes do perfil destes profissionais. As questões relativas à avaliação constituem, sem dúvida, também uma das vertentes da actividade nesta área da comunicação desportiva.

A relação com os média revela-se, como seria de esperar, um papel muito importante nas funções destes profissionais. Estão conscientes do seu poder e do seu potencial estratégico, o que indicia que a comunicação é sempre feita em estreita relação com os objectivos da organização. A diversidade de recursos para a comunicação externa é referida por todas as federações, nomeadamente no que concerne a produção de conteúdos para internet. A integração das Tecnologias da Informação e Comunicação está de acordo com as tendências internacionais recentes (OECD, 2012). As multifunções desempenhadas também confluem com a transformação ocorrida no seio da comunicação organizacional.

Comunicação eficaz é clara, correcta e concisa, ligada aos meios de comunicação, devendo gerar *feedback*, surte efeito reforçando a ideia de que a avaliação é uma vertente importante da comunicação. A avaliação da comunicação da organização, da comunicação externa, da forma como a organização comunica com os seus públicos é uma função referida, espelhando a vertente de auto-avaliação, abordada na literatura consultada, necessária para propor medidas e alternativas.

O perfil ideal é traçado sobretudo em função da dimensões relativa ao saber ser – a Atitude. Liderança, sensibilidade, dedicação, esforço, empenho, disponibilidade, proactividade, criatividade, busca de ideias de coisas que ainda não foram feitas, são aspectos salientados que se prendem com a motivação para querer fazer.

O saber fazer – a Habilidade também está presente no conhecimento do funcionamento dos meios de comunicação, dos timings das redacções, poder argumentativo, fazer mais com menos, gerir a pressão, polivalência são conhecimentos de cariz práticos utilizados no dia-a-dia destes profissionais.

O saber – a dimensão do Conhecimento - é também referido, embora com menos frequência, em termos do estar informado, possuir uma cultura desportiva geral sólida, aprofundar o conhecimento específico da modalidade, são saberes necessários ao exercício das funções, muitas vezes obtidos para além da aprendizagem formal.

Apenas um entrevistado considerou o perfil real idêntico ao ideal. Nos outros casos, o perfil real é visto como distante do ideal pela falta de criatividade sentida no exercício das funções, à excepção de um dos entrevistados que descreve a presença de uma maior criatividade no exercício das suas funções devido à riqueza dos recursos multimédia

tecnológicos ao seu dispor para comunicar. Esta representação dos entrevistados mostra uma eventual tónica nas dimensões do conhecimento e habilidades, bem como uma maior dificuldade em conseguir realizar o desejável “saber ser” devido a uma série de constrangimentos, muitas vezes externos. Numa comunicação que se pretende integrada e estratégica, nem sempre os profissionais entrevistados conseguem dar um cunho mais ligado às atitudes e motivações.

Curiosamente, as dificuldades sentidas são ao nível dos “saber fazer”, ou seja, no domínio das habilidades, como a falha na obtenção de contactos, organização de conferências de imprensa e respectiva captação dos média, controlo do *feedback* negativo das redes sociais.

O conservadorismo e a necessidade constante de inovação podem constituir obstáculos à realização de objectivos profissionais dos entrevistados. Um dos entrevistados acentua um outro aspecto relativo às atitudes e que foge ao controlo do profissional: a facilidade com que se copiam ideias. Aliás, muitas vezes as dificuldades são externas ao departamento, acentuando a necessidade de repensar a comunicação interna da própria organização, até porque, como referem Pederson, Miloch e Laucella (2007) a comunicação é o elemento da gestão de uma organização desportiva responsável pela estruturação, divulgação e materialização mais eficaz dos seus objectivos, funções e produtos.

O nível técnico específico das modalidades e o elevado volume de informação que chega às redacções dos órgãos de comunicação social é considerado uma dificuldade na área da comunicação. Como refere Onuoha (1991) muitos dos obstáculos da comunicação encontram-se na sobrecarga de informação ou na falta de capacidade de expressão ou, ainda, na inadequação dos meios utilizados para a garantir.

As necessidades de formação referem-se à implementação de estratégias diversificadas, na qual se incluem comunicação estratégica, marketing, angariação de patrocínios, direito, e de técnicas específicas de implementação das estratégias, mostrando que a comunicação deve ser feita por uma equipa constituída por vários com funções diversificadas (McGowan & Bouris, 2005).

Estes dados permitem responder às questões de partida, da seguinte forma:

Será que a comunicação desportiva é uma actividade informada, definida, organizada e planeada dentro das organizações desportivas?

Os dados revelam que se trata de uma actividade realizada conscientemente, mesmo que não seja de forma muito informada, já que existem dentro das federações departamentos de comunicação ou profissionais alocados a esta área.

Os entrevistado não revelaram, porém, uma noção muito fundamentada no conhecimento actual sobre a comunicação no desporto e a sua relação com gestão organizacional, revelando necessidade de actualização. Por vezes, o desempenho de tarefas múltiplas nem sempre ligadas à comunicação revelam que se trata e de uma actividade que não é na maioria dos casos organizada e planeada de forma estratégica para ter um impacto a médio e longo prazo.

Sub-questões:

Como podemos clarificar os processos e produtos utilizados pelas organizações desportivas na área da comunicação em termos de:

Quem a faz? Quem é responsável pela área da comunicação?

Na maior parte dos casos existe apenas um técnico responsável pelo departamento de comunicação. Na maioria, este técnico é acompanhado por um membro da direcção da federação que nem sempre tem uma função operacional. Os entrevistados revelam que este número é manifestamente insuficiente para a prossecução dos seus objectivos.

Qual o seu perfil?

Este responsável é geralmente formado em comunicação e tem experiência como jornalista. O seu quotidiano profissional é dedicado a funções variadas que vão desde a comunicação multimédia até ao secretariado, procurando sempre suprir as necessidades organizativas da instituição onde trabalha, não deixando espaço e tempo para um planeamento mais estratégico e interventivo.

Quais os objectivos da comunicação?

Os objectivos mais referidos pelos entrevistados sobre o que é uma comunicação eficaz em conjunto também com a sua opinião acerca do perfil ideal, são a preocupação com as estratégias e o impacto que a comunicação tem no público alvo.

Quais as formas utilizadas para atingir esses objectivos?

As estratégias utilizadas para que a comunicação tenha impacto no público alvo agrupam-se em recursos multimédia e estratégias persuasivas, nomeadamente, a argumentação.

Quais os meios utilizados? Como decorre a sua implementação?

A sua implementação decorre de forma individualizada e não em equipa, tendo sempre a preocupação de integrar recursos multimédia para comunicar.

Quais as abordagens e tarefas da comunicação no desporto?

A abordagem situa-se num plano global embora não consciente, estratégica e plenamente integrada, dada a variedade de tarefas não específicas que são desempenhadas pelos profissionais.

O que deve o cargo de um responsável pela comunicação no desporto integrar?

A partir dos dados obtidos podemos sistematizar um conjunto de tarefas, actividades, deveres, responsabilidades e outras especificações que constituem a descrição do cargo do responsável pela comunicação no desporto.

Quadro 11 - Descrição e especificação do cargo de Responsável de um Departamento de Comunicação numa Organização Desportiva

Título do Cargo	Responsável de Comunicação Desportiva
Departamento	Departamento de Comunicação
Tipo de Organização	Federação Desportiva
Descrição geral do cargo (breve lista dos principais deveres)	
Planeia e gere a comunicação estratégica de uma organização, aplicando a política delineada pelos órgãos sociais da organização	
Deveres e responsabilidades do cargo (Funções e responsabilidades essenciais)	
<ul style="list-style-type: none"> - Gere comunicação estratégica - Escreve e edita textos sobre provas, eventos ou acontecimentos - Fotografã, edita e publica fotos - Gere o arquivo fotográfico da organização - Gere conteúdo do site da organização - Alimenta e gere as redes sociais da organização - Analisa, organiza e arquiva todas as referencias feitas à organização na imprensa (<i>clipping</i>) - Organiza e/ou comunica eventos específicos - Organiza conferencias de imprensa - Cria e compila “<i>press kits</i>” - Redige e organiza “<i>press releases</i>” - Edita a “newsletter” da organização - Acompanha competições e eventos (<i>in loco</i> ou à distância) - Coordena e acompanha o trabalho das tarefas em regime de “<i>out sourcing</i>” - Produz ou coordena os produtos audiovisuais em diferentes plataformas - Orienta estágios de outros elementos do departamento - Dá formação na área quando necessário - Organiza actividades média em jogos, competições, sorteios e outros eventos. 	

Especificações do cargo (exigências do cargo)
<ul style="list-style-type: none">- Conhecimentos básicos sobre a modalidade- Conhecimento profundo sobre a organização, seus colaboradores e parceiros- Capacidade para comunicar e expressar claramente as suas ideias com diferentes intervenientes/públicos (dirigentes, treinadores, jogadores, sponsors, jornalistas)- Capacidade para expressar de forma clara ideias através da escrita- Domínio de aplicações básicas de informática (.doc, .ppt, .xls, .pdf, etc)- Conhecimentos/Domínio de aplicações de edição de imagem (<i>Photoshop, Illustrator, Indesign, Corel, etc</i>)- Conhecimentos/Domínio de aplicações de edição de vídeo (<i>premier pro, finalcut, moviemaker, etc</i>)- Conhecimentos/Domínio do funcionamento, dinâmica e filosofia das diferentes redes sociais (<i>Facebook, Twitter, Youtube, Sapo, Instagram, Pinterest, etc</i>)- Capacidade de formar outros elementos, quer internos, quer de entidades parceiras- Capacidade de liderança- Capacidade de gestão de equipas- utilização correcta da língua portuguesa e de línguas estrangeiras- Conhecimento técnico da modalidade

Adaptado de Claudino (2009)

Qual o Plano de formação adequado a estes profissionais?

Face aos dados obtidos, à sua interpretação e tendo em conta toda a revisão bibliográfica realizada que permitiu clarificar o tema em estudo, podemos avançar com um plano de formação de competências detalhado por forma a colmatar as necessidades não apenas dos entrevistados mas também dos profissionais da comunicação no desporto em geral.

3. Proposta de um plano de formação de competências

Não há uma abordagem ideal para formação de competências na área da comunicação. A multiplicidade de funções, a diversidade de perspectivas sobre as competências e de modelos e estratégias de formação mostram como um modelo de formação deve sempre adoptar uma perspectiva integrativa, procurando encontrar diferentes metodologias e estratégias que permitam alcançar objectivos que se pretendem amplos e fundamentados em referenciais teóricos e necessidades práticas. Como refere Silva (2008) as abordagens teóricas e práticas são necessárias à formação. Os conhecimentos teóricos sobre a competência devem servir de base ao seu treino estruturado e descrição clara de “o que”, “porque” e “como” se utiliza a competência. Joyce e Weil (1980) salientam, ainda, a importância de adaptar o modelo ao contexto, isto é, de configurar a formação às circunstâncias.

Uma formação deve visar uma mudança relativamente permanente do comportamento e ter um profundo impacto a todos os níveis. Para Ceitil (2011) os factores críticos de sucesso e motivação para a mudança e disponibilidade para mudar e investir no futuro centram-se na qualificação, desenvolvimento de novas capacidades e competências a par de um espírito crítico e reflexivo, interesse pelo conhecimento e pela informação e a actualização constante do saber como preocupação permanente. Central a esta mudança está a necessidade de rever as crenças (Ceitil, 2011).

As competências que um plano de formação deve desenvolver para incentivar a mudança enquadram-se no domínio dos vários saberes – saber, saber-fazer e saber-ser. No entanto, o saber agir de Manfredi (1990) deve ser a tónica da intervenção e decisão, pois é ele que conduz ao trabalho em equipa, à resolução de problemas e à inovação e flexibilidade.

Uma formação flexível e adequada deve conter espaço para a implementação de uma base comportamental focada em competências, na eficiência e na necessidade de racionalizar e potencializar a produtividade do trabalho garantindo melhorias no desempenho individual e organizacional. Mas deve também assentar em aspectos inerentes ao modelo funcionalista alargando-se aos aspectos que permitem a compreensão dos processos de trabalho e identificação, definição e elaboração de competências

profissionais com base na produção de teorias e abordagens que possibilitem a sua aplicação prática e empírica. Assim, os objectivos e funções de uma organização devem ser clarificados em termos da sua relação com o meio externo, acentuando, assim, o sistema social, o mercado e outros subsistemas em que a comunicação da organização se insere.

A abordagem construtivista presente numa formação materializa-se na requalificação e identificação de categorias de competências, na construção de uma competência através de técnicas e formas de expressão verbal, escrita, de comunicação, e, ainda, no desenvolvimento de saberes comportamentais e relacionais (Manfredi, 1998). A competência deve ser vista a partir de uma dimensão construtiva, processual, colectiva e contextual. A par destas abordagens, o espaço para a reflexão é também essencial para o desenvolvimento da crítica e emancipação de formadores e formandos (Habermas, 1987) a partir do incentivo da auto-responsabilização e autoavaliação reflexiva e consciente.

Em suma, uma formação deve compreender o conhecimento bem como a habilidade e a atitude. O conhecimento capacita, mas também é preciso entender o seu porquê e o seu funcionamento. A aplicação prática de conteúdos permite a utilização de ferramentas e técnicas necessárias para o desempenho de tarefas. O desenvolvimento de competências comportamentais e funcionais requer prática em actividades individuais ou de grupo, estruturadas e sistematicamente revistas, e que cada formando seja responsabilizado pela sua própria aprendizagem, participando activamente na actividade de forma a que se abra à mudança (Silva, 2008).

O primeiro passo de um modelo de formação parte da definição de objectivos claros e adequados ao contexto e às necessidades dos formandos. O plano de formação proposto pretende desenvolver um conjunto de competências essenciais a uma comunicação eficaz em organizações desportivas.

Elencando, os objectivos que visam o desenvolvimento de competências neste âmbito seriam:

1. Dominar os conceitos fundamentais da comunicação no desporto;
2. Compreender as diferentes formas das organizações, estratégias e políticas que podem estar presentes na comunicação no desporto;

3. Ser capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos sobre gestão da comunicações em contexto desportivo;
4. Possuir uma base teórica e prática que permita o aprofundamento e a resolução de problemas ligados aos conhecimentos adquiridos na formação;
5. Saber planear, implementar e avaliar de forma adequada projectos estratégicos de comunicação desportiva;
6. Produzir um plano de comunicação desportiva;
7. Aprender e desenvolver a capacidade argumentativa em comunicação desportiva;
8. Aprender a falar eficazmente em público, desenvolvendo competências orais e escritas de apresentação;
9. Compreender os princípios fundamentais em relações públicas e análise de média, particularmente no que se refere ao desporto;
10. Diferenciar e caracterizar diferentes meios de comunicação/média (televisão, imprensa, internet, rádio, etc);
11. Conhecer e manipular diferentes aplicações multimédia;
12. Aumentar o conhecimento sobre a história e cultura do desporto e da indústria de comunicação;
13. Dominar e praticar alguns conteúdos e estratégias de disciplinas directamente úteis no mercado dos média desportivos como, e-marketing, divulgação e distribuição;
14. Ganhar uma compreensão mais profunda das questões éticas envolvidas na indústria do desporto, dos média e da comunicação;
15. Aperfeiçoar ferramentas para lidar com tensões, pressões e crises.

Estes objectivos permitem colmatar as principais lacunas reveladas pelos profissionais entrevistados. As dificuldades sentidas centram-se dos saberes, nomeadamente, a falta de noção da importância da comunicação, o conservadorismo e a falta de criatividade e de inovação, a dificuldade em lidar com pressões e ainda o desconhecimento da linguagem técnica das modalidades e do direito de imagem. Um outro domínio de dificuldades

centra-se ao nível da presença de factores externos mais complicados de gerir na medida em que escapam ao controlo. Consequentemente, quanto mais conhecimentos e ferramentas se tem, melhor se consegue gerir a influência perturbadora de factores externos.

Os objectivos estão em consonância com a necessidades de formação referidas pelos entrevistados. A gestão para a inovação, o conhecimento de novas formas de consumo e distribuição do desporto e a gestão de redes sociais, sobretudo o impacto nos receptores e respectivo feedback constituem eixos centrais dos objectivos propostos, indicando a cada vez mais relevante necessidade de se conhecer o contexto onde a comunicação ocorre de forma a aumentar o seu impacto e eficácia. A necessidade de conhecer o contexto também se reflecte no querer obter mais informação sobre a comunicação institucional estratégica, e ainda conhecer formas de argumentação, angariação de patrocínios e organização de eventos

As necessidades técnicas referidas são ao nível multimédia, em particular, fotografia desportiva, audiovisuais ligados à *web*, design gráfico e afins. Ainda dentro deste nível das técnicas, os entrevistados referem a necessidade de obterem conhecimento sobre direito do desporto e direito de imagem.

A indústria desportiva de hoje implica que uma formação no âmbito da comunicação assente em quatro grandes blocos de forma a poder fazer face aos desafios actuais. Na medida em que os profissionais têm origens formativas diferentes é importante fornecer as bases dos modelos teóricos comunicacionais de forma a poder equacionar o que é realmente importante no momento actual (Bloco A). O olhar crítico relativo à comunicação de ontem que ainda hoje por vezes persiste seria oferecido pela panorâmica dos paradigmas e tendências mais recentes (Bloco B). A informação sobre os vários recursos ao dispor da comunicação, sem a qual ela hoje não pode existir seria fornecido pelos blocos relativos aos média (Bloco C) e às especificidades do design e multimédia aplicados aos contextos dos formandos (Bloco D).

Os conteúdos curriculares agrupar-se-iam em quatro grandes blocos dedicados à comunicação, novos paradigmas e tendências da comunicação, média e, ainda, design e multimédia. Todos eles se centram não apenas nas necessidades de formação sentidas pelos participantes, como também nos referenciais mais recentes sobre a comunicação no contexto do desporto que apresentam especificidades que devem ser satisfeitas de forma a

poder promover uma melhor adaptação das organizações à actualidade social de uma cultura em constante mudança.

Conteúdo Curriculares:

BLOCO A - Comunicação:

Teorias da comunicação;
Produção e gestão da comunicação;
Imagem e reputação organizacional;
Processos e planos de comunicação;
Evolução histórica da comunicação;
Gabinetes de comunicação;
Comunicação empresarial/organizacional;
Comunicação Política.

BLOCO B - Novos paradigmas e tendências da comunicação.

Novos Desafios Éticos e Deontológicos (Direito de Imagem, Direito na Internet)
Estratégias e Tipologias.
Gestão e Conflito: planeamento e gestão da comunicação de crise;
Planeamento e gestão de projectos;
Consultadoria;
Empreendedorismo;
Redes sociais: ritmos e impactos;
Arquivos, Gestão de informação, Sistemas de informação e Bases de dados
Processo criativo (Briefing, brainstorming, etc)
Guionismo;

BLOCO C - Media

Funcionamento do sistema mediático: Novos média / *Mass Media*

Tendências do Desporto na Imprensa

Relações públicas e Assessoria de Imprensa

Inovações: Blogs, sites, endereços electrónicos, bases de dados, e-marketing e publicidade na Internet.

Responsabilidade social dos média

Reportagem e Apresentação em Desporto

Narração Desportiva e a Exigência de Rigor

Gestão de Imagem e *Media Training*;

Laboratórios de investigação jornalística;

Análise e Agenda Internacional

Agenda - Setting

Agenda - Política

Agenda - Desportiva

BLOCO D – Design e Multimédia

Fotografia: fotografia digital e fotografia desportiva, pós-produção;

Design Gráfico, Design de Identidade (logótipos, *brand book*, branding e rebranding de marcas), Grafismo, 3D

Design de interfaces: *Webdesign*, Criação de sites, blogues e redes;

Noções de *HTML*, *CSS* e programação *open source*;

Criação aplicações mobile (APPs)

Noções de câmara, áudio e iluminação;

Noções de captação, tecnologias e operações em estúdio.

Sistemas, softwares e operações de edição digital de vídeo;

Criação de plataformas online, transmissão de conteúdos em directo para a *web*

Estes grandes blocos de informação específica podem ser leccionados na sua totalidade ou separadamente, no entanto consideramos importante que siga a sequência assinalada. Podem no entanto constituir-se como blocos isolados no caso dos profissionais sentirem necessidades específicas a apenas um dos níveis.

Os conhecimentos efectivos apreendidos ao longo de uma formação advêm da transmissão de referenciais teóricos mas sobretudo da reflexão crítica acerca da sua aplicação prática e do fomento de hábitos de avaliação e investigação. A formação implica também proporcionar oportunidade de trabalho continuado com base em estratégias e metodologias diversificadas.

As estratégias de formação procuram conjugar a teoria com a prática deliberada para que o desenvolvimento de competências ao nível dos saberes sejam adquiridas. Procura-se através do saber, desenvolver o “saber fazer” e promover múltiplas oportunidades de “saber ser” e também de “saber agir” de forma integrada, informada e flexível. As estratégias presentes ao longo da formação assentam fortemente na experimentação e manipulação activa de ferramentas e conceitos. Em termos gerais incluem os seguintes pontos:

- Descrição e problematização de conceitos e abordagens
- Análise em grupo de excertos e textos
- Debate e diálogo sobre exemplos de comunicação
- Discussão de programas e projectos
- Exercícios práticos utilizando aplicações multimédia
- Reflexão crítica sobre a aplicabilidade de estratégias, aplicações e abordagens
- Participação conjunta (pequenos grupos e plenário) com vista à elaboração e implementação de formas de comunicação diversificadas
- Utilização de plataforma de *e-learning* para apoio

Todos estes aspectos estão fundamentados nas necessidades referidas pelos participantes neste estudo e encontram fundamento nas revisões teóricas apresentadas. De salientar ainda que o plano de formação foi adaptado ao contexto nacional com base em planos de formação que são implementados nacional e internacionalmente, como se pode conferir nos anexos. Esta sistematização também teve em conta o referencial profissional RVCC dos técnicos de apoio à gestão desportiva da ANQEP (em anexo).

Capítulo V

Conclusões

A comunicação é vista pela maior parte dos teóricos como a mensagem que é emitida para um receptor específico. Numa organização esta comunicação ultrapassa este sentido e refere-se aos processos internos bem como à visibilidade externa que ela permite. Nesta lógica a comunicação demarca-se do marketing e da publicidade, conceitos mais limitados centrados em objectivos mais concretos. A comunicação intervém no planeamento estratégico a longo prazo, no planeamento técnico e no planeamento operacional a curto prazo.

Comunicação e a estratégia que ela pressupõe são processos importantes nas organizações e permitem uma reacção à evolução do ambiente. Quando essa reacção é consciente e elaborada, a organização adapta-se ao ambiente através do planeamento de actividades e recursos. Nesse sentido, a definição clara e abrangente das técnicas de comunicação ajuda à adaptação das organizações e às circunstâncias do ambiente em que se insere na medida em que a qualidade das comunicações afecta o planeamento organizacional. Este estudo permitiu compreender de uma forma mais alargada e fundamentada a especificidade da comunicação no desporto.

Em termos gerais verificou-se que os profissionais responsáveis pelos departamentos de comunicação das federações que participaram neste estudo conhecem as funções que devem desempenhar, possuem algumas noções de comunicação, são conhecedores do desporto em geral e utilizam alguns dos recursos técnicos ao dispor da comunicação de hoje. No entanto, do seu discurso pode-se depreender que não possuem conhecimentos técnicos especializados que lhes permitam desempenhar as suas funções de forma a potenciar os recursos da comunicação estratégica das organizações a que pertencem. Estes conhecimentos passam necessariamente por multimédia, design, *web*, entre outros. Uma outra dificuldade sentida situa-se ao nível do investimento, ou seja, do querer fazer, dimensão essa que se associa ao saber ser.

Pode-se afirmar que em termos de competências, os entrevistados parecem ter conhecimento do que fazem e devem fazer, isto é, possuem o conhecimento necessário a

uma comunicação estratégica eficaz. Porém ao nível do saber fazer, ou seja, das habilidades, relatam algumas lacunas, nomeadamente em termos da utilização de alguns dos recursos técnicos que permitiriam um desempenho mais eficaz e eficiente da comunicação organizacional. No entanto, é ao nível do “saber ser”, ou seja, das atitudes que as maiores fragilidades se evidenciam. É sentida uma certa vulnerabilidade em termos de investimento, criatividade, inovação junto dos entrevistados. Esta vulnerabilidade pode dever-se à inércia dos órgãos sociais das federações que exigem aos profissionais da comunicação funções que estão fora do seu âmbito e causam por vezes a não prossecução dos objectivos da comunicação. Mesmo face a este obstáculo, uma actuação mais informada e integrada poderia levá-los a um desempenho mais pleno do seu cargo.

Desta análise decorre que é necessário suprir as lacunas sentidas a partir de uma formação abrangente. O funcionamento de uma organização depende da comunicação e como tal é fundamental que os seus responsáveis tenham acesso à formação não só geral mas também específica e contínua para que se possam adaptar a um ambiente em desenvolvimento que está sempre a mudar e evoluir.

A inexistência de uma formação específica integrada e autónoma e de actualizações regulares pode afectar negativamente as organizações e a futura empregabilidade dos seus profissionais. Neste sentido propõe-se um plano de formação que permita colmatar esta lacuna. Por isso vale a pena investir na formação de competências específicas a partir de um conjunto de grandes temas que podem ser dados individualmente ou em blocos sequenciais.

Os avanços tecnológicos, sociais e económicos que se operaram nas últimas décadas obrigaram a comunicação das organizações desportivas a alargar o seu espectro de acção.

Limitações e perspectivas de futuro

A principal limitação do estudo é o facto de os dados não poderem ser generalizados. No entanto, um trabalho de natureza qualitativa proporciona oportunidade de conhecer a realidade de forma aprofundada, o que pode, de alguma forma, minimizar a limitação apresentada.

Em termos de futuro, seria importante investigar se os departamentos de comunicação de outras organizações desportivas também sentem as necessidades e dificuldades referidas e os seus profissionais apresentam competências similares às apresentadas. A metodologia indicada seria a elaboração de um questionário a partir dos dados do presente estudo. A aplicação desse questionário permitiria não só conhecer outras realidades no desporto como também comparar essas mesmas realidades em função de uma série de critérios. A partir desse levantamento aferir-se-iam os conteúdos da formação de forma a implementar uma formação consistente em múltiplos sectores ligados ao desporto e avaliar o impacto dessa formação. Idealmente chegar-se-ia a um modelo de formação que permitiria que a comunicação no desporto pudesse garantir todos os propósitos a que se destina.

Referências bibliográficas

Billings, A.C., Butterworth, M.L., & Turman, P.D. (2012). *Communication and sport: Surveying the field*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bogdan, R.C.. & Biklen, S.K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

Bueno, W. C. (2005). *Comunicação empresarial no Brasil: Uma leitura crítica*. São Paulo: All Print Editora.

Carrel, M., Elbert. N., & Hatfield, R. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce* (5th. ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Carey, J. W. (1989). *Communication as culture*. Boston: Unwin Hyman.

Cascio, W. (1995). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (4th ed). Englewood Cliffs: McGraw-Hill.

Castells, M. (1990). *The infomational city: A framework for social change*. Toronto: University of Toronto.

Castells, M. (2001). *The internet galaxy*. Oxford: Oxford University Press.

Ceitel, M. (2011). Grandes competências para pequenas empresas. Ou a arte de fazer omeletas sem ovos. *Formar*, 76/ 77, 13-16.

Claudino. R. (2009). Sínteses teóricas. In Recursos Humanos. Manual de apoio ao XIII Mestrado em Gestão do Desporto. Oeiras: FMH.

CPP (2010). *Classificação portuguesa das profissões 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 485-499). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Diwan, P. (2000). *Communication management*. Kuala Lumpur: Godden Books.
- Fernandes, J. L., & Cascais, F. (2006). *A digitalização no sector da comunicação: Um desafio europeu. Relatório Preliminar*. Lisboa: LV, SJ, Cenjor.
- Fill, C. & Yeshin, T. (2001). *Integrated Marketing Communications*. London; Elsevier Butterworth–Heinemann
- Fiske, J. (2002). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Asa.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel: Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris: Fayard.
- Genelot, D. (2001). *Manager dans la complexité : Reflexions à l'usage des dirigeants* 3.^{ème} ed). Paris: Insep Consulting,
- Gonçalves, M. H. S. (2005). Comunicação nas organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”. *Actas do 4º Congresso SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. (pp. 503-512). Porto: Universidade do Porto.
- Guttman, A. (1978). *From ritual to record: The nature of modern sports*. New York: Columbia University Press,.
- Hughes, G., & Fill, C. (2007), Redefining the nature and format of the marketing communications mix. *The Marketing Review*, 7 (1), 45–57.
- IDP (2010). *Programa Nacional de Formação de Treinadores*. Lisboa:: Instituto do desporto de Portugal.
- IDP/IPDJ, PORDATA
- Joyce, B., & Weil, M. (1980). *Models of teaching*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kassing, J.W., Billings, A.C., Brown, R.S., Halone, K.K., Harrison, K., Krizek, B., Meân, L.J., & Turman, P.D. (2004). Communication and the community of sport: The process of enacting, (re)producing, consuming, and organizing sport. *Communication Yearbook*, 28, 373–409.
- Kelleher, T. (2009). Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication. *Journal of Communication*, 59 (1), 172-188.

- Koontz, H. (2001). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice* (2nd ed). New York: Longman.
- Kuckartz, A. M., & Kuckartz, U. (2002). *Qualitative text analysis with Maxqda*.
Sevilla: Fundación CENTRA.
- Kuenzer, A. (1998). As mudanças no mundo do trabalho e a educação: Novos desafios para a gestão. In N. Ferreira (Org.), *Gestão democrática da educação: Actuais tendências, novos desafios* (pp. 33-57). São Paulo: Cortez Editora.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (Ed. rev.). São Paulo: Summus.
- Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro)
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lewis, H. (1990). *A question of values: Six ways we make the personal choices that shape our lives*, New York: Harper & Row.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociais: Lineamientos para una teoría general*, Barcelona: Anthropos,
- Manfredi, S. M. (1998). Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, XIX (64), 13-49.
- Manfredi, S.M. (1999). Trabalho, qualificação e competência profissional das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, 19 (64), 13-49.
- McGowan, A., & Bouris, G. (2005). Sport communications. In L.P. Masteralexis, C.A. Barr, & M.A. Hums (Eds.), *Principles and practice of sport management* (pp. 340-359). Sudbury, MA: Jones & Bartlett.
- Moles, A. (1966) *Information theory and esthetic perception*. Illinois: Press Urbana.
- Morin, E., Motta, R., & Ciurana, É. R. (2003). *Educar para a era planetária*. Lisboa, Instituto Piaget.

Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.

Nogueira-Martins, M. C. F., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade, 13* (3), 44-57.

OECD (2012). *ICT skills and employment: New competences and jobs for a greener and smarter economy*. OECD Digital Economy Papers, 198, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k994f3prlr5-en>

Oakland, J.S. (2000). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Oliveira, I. L., & Paula, M. A. (2008). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.

Onuoha, C.B. (1991). *Fundamentals of business and management in Nigeria*. Aba: Unique Press.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pederson, P. S., Miloch, K., & Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication*: Engelska: Human Kinetics Publishers.

PORDATA, *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*, 2012. Disponível em <http://www.pordata.pt/>

Ralha-Simões, H. (2002). Profissionalidade e desenvolvimento do professor. In M. Fernandes, (Org.), *O particular e o global no virar do milénio: Cruzar saberes em educação* (pp. 85-87). Lisboa/Porto: Edições Colibri/SPCE.

Sergiovanni, T. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations : The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.

Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. London: Penguin Books.

Schultz, D.E. (1991). Integrated marketing communications. *Journal of Promotion Management*, 1 (1), 99–104.

Silva, C. G. (2008). Planos de formação orientados pela gestão de competências. Informar.pt. Disponível em

http://www.amo.oestedigital.pt/_uploads/PlanosdeFormacaoporgestaodecompetenciasCarlosGuardado.pdf

Simões, V., & Miranda, S. L. (2011). Gerindo um bem escasso: O papel da comunicação interna na construção de confiança na organização. In *Actas do VII Congresso SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Porto: Universidade do Porto.

Universia Brasil (2011). 21 profissões novas da era digital. <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2012/03/07/915903/21-profisses-novas-da-era-digital.html>

Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice- Hall.

Warschauer, M. (2007). Information literacy in the laptop classroom. *Teachers College Record*, 109 (11), 2511-2540.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Anexos