

## Título 3.5 Comunicação Externa

### 1. Definição

A comunicação externa envolve a troca estratégica de informação entre a organização e entidades externas, como outras organizações, grupos e indivíduos. Recorrendo a canais como newsletters, websites, eventos e redes sociais, o objetivo é transmitir mensagens de forma eficaz, informar o público e as partes interessadas e apresentar uma imagem positiva da organização. Uma estratégia de comunicação bem pensada é crucial para atrair e reter patrocinadores e gerir incidentes inesperados ou negativos. A abordagem e os canais variam consoante as circunstâncias, o propósito e o público-alvo.

Uma estratégia de comunicação externa eficaz inclui também um plano de comunicação de crise para garantir respostas rápidas e organizadas durante as crises, mantendo a credibilidade da organização. Globalmente, a comunicação externa é vital para moldar a perceção do público, melhorar a reputação da organização, praticar a transparência e aumentar a sua influência dentro da comunidade desportiva e fora dela.

A comunicação externa está intimamente ligada à “Comunicação Interna” (3.4) e à “Disponibilidade de Documentos” (3.3).

### 2. Cenário ideal

A organização adotou uma estratégia de comunicação bem desenvolvida. Um colaborador, uma equipa ou um voluntário é responsável pela implementação diária da estratégia. Esta estratégia está relacionada com uma presença interativa na web, bem como com a utilização das redes sociais. O website inclui um vasto conjunto de informações sobre a história da organização, as suas actividades e estrutura de governação, os principais documentos (por exemplo, estatutos, regras, regulamentos e políticas, informação financeira, agenda da Assembleia Geral), dados de contacto, uma lista de membros organizações, publicações, últimas notícias e serviços e está a ser atualizado regularmente e facilmente acessível. A organização atua em diversos canais de redes sociais para promover as suas actividades e divulgar informações sobre as suas actividades, bem como concursos e resultados. A organização está consciente de que a estratégia de comunicação amplia as mensagens que influenciam as normas sociais relativas ao desporto e o seu significado social e utiliza-a para alargar o seu alcance. A comunicação regular é feita para incentivar os membros e outras partes interessadas a seguir estas páginas ou contas de redes sociais. Como parte da sua estratégia de comunicação, a organização definiu também linhas de orientação base para a utilização das redes sociais pelos seus colaboradores, atletas e outros stakeholders. Está prevista uma avaliação regular da estratégia de comunicação para garantir que a organização chega eficazmente aos vários grupos-alvo. Para além da comunicação positiva, outro elemento presente na estratégia de comunicação é a gestão da comunicação quando ocorre uma crise. Existe uma estratégia de comunicação de crise para garantir uma comunicação rápida e organizada, dependendo da natureza da crise.

### 3. Riscos

- Incapacidade de promover as suas atividades e difundir as suas mensagens.
- Imagem pública negativa ou desconhecida por falta de comunicação ou má comunicação.
- Incapacidade de lidar com notícias negativas quando surge um problema.
- Dificuldades em manter-se atualizado e/ou atrair novos patrocinadores.
- Incompreensão da missão, principais competências e atividades da organização.
- Baixo nível de conhecimento da organização.
- Menor participação e dificuldade em angariar novos associados.
- Incapacidade de interagir com grupos-alvo específicos (por exemplo, jovens/jovens atletas).
- Mal-entendidos entre a organização e outros intervenientes, tais como patrocinadores, autoridades públicas, meios de comunicação social e público em geral.

### 4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
<b>Estratégia/plano de comunicação externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios gerais para a comunicação externa.</li> <li>• Identifique os diferentes grupos-alvo e defina quais os canais e estratégias a utilizar para os alcançar.</li> <li>• Combine as mensagens a enviar para que grupo-alvo e em que canal.</li> <li>• Estratégia relativamente à presença na web e às diversas funcionalidades do site da organização.</li> <li>• Estratégia em relação às redes sociais (X, LinkedIn, Instagram ou outras).</li> <li>• Estratégia sobre como lidar com os media e as autoridades públicas.</li> <li>• Educação e formação regulares para os colaboradores.</li> <li>• Responsável pela comunicação externa e implementação/revisão da estratégia (gestor de comunicação/comité/serviço de imprensa).</li> <li>• Envolvimento de toda a estrutura interna na entrega e implementação de atividades de comunicação externa consistentes.</li> <li>• A estratégia de comunicação de crise está incorporada na estratégia de comunicação externa.</li> <li>• Ligado à disponibilidade de documentos (estratégia de disponibilidade).</li> <li>• Avaliação e reajustes regulares.</li> <li>• Acordos de confidencialidade e privacidade.</li> </ul>
<b>Plataforma/site online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato e layout inovadores e atrativos.</li> <li>• Atualizações regulares.</li> <li>• Lista de colaboradores para compreender a estrutura, funções e responsabilidades de governação.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembleia Geral/outras eventos importantes com agenda, documentos relevantes e comunicados de imprensa/artigos das principais decisões.</li> <li>• Estátuas, visão, missão, relatório de auditoria disponíveis.</li> <li>• Pessoa(s) responsável(is) na organização.</li> <li>• Promoção e ligação com as redes sociais (incluindo a possibilidade de partilhar conteúdos através das redes sociais).</li> </ul>
<p><b>Orientações para mídias sociais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientações gerais para o uso das redes sociais.</li> <li>• Diferenciação entre colaboradores, conselheiros, atletas e outros stakeholders.</li> <li>• Incentivar o uso das redes sociais por parte dos atletas.</li> <li>• Fornecer ferramentas ou educação sobre como utilizar as redes sociais aos seus colaboradores e atletas.</li> <li>• Procedimentos para lidar com violações das diretrizes.</li> <li>• Orientações e procedimentos de moderação para lidar com difamação por parte de pessoas externas (política de difamação).</li> </ul>

## 5. Exemplos de boas práticas

### Exemplo “Plano de Comunicação Externa”

**Organização:**Desporto Irlanda

**Descrição:**O documento “Planeamento de Comunicações” da Sport Ireland, apresentado na secção “Governança e Liderança”, serve como um guia abrangente para as organizações que procuram melhorar as suas estratégias de comunicação. Este documento enfatiza a importância de um planeamento de comunicação eficaz, detalhando as responsabilidades no processo. Fornece orientações claras sobre como desenvolver um plano de comunicação estruturado que esteja alinhado com os objetivos organizacionais. Além disso, o documento inclui informações cruciais sobre a comunicação de crises, oferecendo estratégias para gerir e mitigar o impacto de eventos inesperados ou questões que possam afetar a reputação da organização. Ao delinear estes elementos, a Sport Ireland pretende equipar as organizações com as ferramentas necessárias para uma comunicação proativa e responsiva, garantindo que estão bem preparadas para lidar eficazmente com interações de rotina e emergências.

**Mais informações:**[Governança e Liderança | Desporto Irlanda](#)

### Exemplo “Plano de Comunicação Externa”

**Organização:**Desporto Nova Zelândia

**Descrição:**A Sport New Zealand fornece uma estrutura de planeamento de comunicações em oito etapas. Um plano de comunicação com as partes interessadas é essencial para qualquer organização, pois descreve com quem é necessário comunicar, o que a comunicação vai envolver, como será executada e a frequência dessas interações. Este plano não só apoia a consecução dos objetivos organizacionais e a melhoria da eficácia operacional, como também ajuda a manter relações positivas com as principais

partes interessadas e proporciona resultados mensuráveis. Apesar da sua natureza simples, o verdadeiro desafio reside muitas vezes em garantir que o plano possa ser eficazmente implementado com os recursos humanos e financeiros disponíveis. A estrutura de planeamento de comunicações em oito passos, concebida para quem não tem experiência em comunicações, proporciona uma abordagem estruturada para o desenvolvimento de um plano pragmático. The steps include setting communication objectives, defining key messages for the organization, identifying and prioritizing key stakeholders, crafting additional messages tailored to each stakeholder group, developing communication tactics, allocating budget and responsibilities, creating a quarterly communications calendar, and assessing results to adapt the plano. Esta estrutura é uma estratégia de relações públicas que pode incorporar ferramentas de comunicação mais amplas, garantindo que todas as comunicações estão alinhadas com os objetivos das partes interessadas e são geríveis dentro das restrições de recursos da organização.

**Mais informações:** [Plano de comunicação com as partes interessadas | Desporto Nova Zelândia - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

#### Exemplo de “Orientações para as redes sociais”

**Organização:** Atletismo Escocês

**Descrição:** Este guia oferece sugestões em vez de regras estritas, incentivando os atletas a utilizarem as redes sociais de forma ponderada, sem procurarem controlar as suas atividades online. À medida que a carreira atlética avança e se tornam figuras mais públicas, é importante considerar os potenciais benefícios e armadilhas das redes sociais. Sugere fazer duas perguntas antes de publicar: 1) Diria isso à frente dos seus pais ou avós? 2) Diria isso aos jornalistas numa conferência de imprensa, sentado ao lado do seu treinador? Se a resposta for não, o conselho é pensar bem antes de partilhar, pois qualquer coisa publicada pode ser vista por qualquer pessoa, incluindo familiares ou pelos media. Estas diretrizes visam ajudar os atletas, os seus treinadores e a comunidade atlética em geral a trabalhar em conjunto para construir uma reputação positiva, tanto online como na vida real, sem sufocar a sua individualidade ou o prazer das redes sociais. Embora possa parecer restritivo pensar mais antes de publicar, este é um pequeno aspeto do perfil mais elevado que acompanha o sucesso atlético. O aumento da atenção também trará novos seguidores entusiastas que podem oferecer positividade e apoio, proporcionando-lhe um canal direto para interagir com a sua crescente base de fãs.

**Mais informações:** [Diretrizes de redes sociais - Atletismo Escocês](#)

#### Exemplo “Plataforma/site online”

**Organização:** Comité Olímpico e Desportivo Luxemburguês

**Descrição:** O site inclui uma parte sobre a “Team Letzeburg”, mas também sobre a COSL enquanto instituição. A secção institucional do site disponibiliza informação detalhada sobre a estrutura de governação da COSL, incluindo perfis dos conselheiros, da Direção Executiva, da Direção Administrativa e de diversas Comissões. Esta transparência garante que os visitantes têm uma compreensão clara de como a organização opera e quem é responsável pela sua direção estratégica. Além disso, o site apresenta uma rica visão histórica do NOC, traçando a sua evolução e marcos, juntamente com notícias atualizadas que mantêm as partes interessadas informadas sobre os eventos e desenvolvimentos atuais. Para os associados, o site oferece um diretório, facilitando o acesso a informações de contacto e

ligações dentro da comunidade desportiva. Existe também uma secção dedicada que descreve a gama de serviços disponíveis aos membros, garantindo que são bem apoiados nos seus esforços atléticos e administrativos.

**Mais informações:** [COSL - COSL \(teamletzebuerg.lu\)](https://teamletzebuerg.lu)

#### Exemplo “Plataforma/site online”

**Organização:**CEV

**Descrição:**O site está dividido entre o CEV e as suas notícias, atividades, calendário e o site institucional, que inclui uma lista de funcionários, descrevendo claramente a estrutura de governação, funções e responsabilidades. A cobertura de grandes eventos, como a Assembleia Geral, inclui agendas, documentos relevantes e comunicados de imprensa ou artigos sobre decisões importantes. Proporciona também o acesso a documentos críticos, como os estatutos, a visão e a missão do CEV, garantindo a transparência. O website identifica indivíduos responsáveis por diversas funções dentro da organização e promove ativamente a sua presença nas redes sociais para aumentar o envolvimento.

**Mais informações:** [Início | CEV](#); [Por dentro do CEV | Dentro do CEV](#)

#### Exemplo de “Orientações para as redes sociais”

**Organização:**ANOC

**Descrição:**No âmbito do Programa Acelerador Digital da ANOC, a ANOC lançou o Manual de Redes Sociais Paris 2024, com o objetivo de ajudar os Comitês Olímpicos Nacionais (CONs) a otimizar a sua presença nas redes sociais antes, durante e após os Jogos Olímpicos de Paris 2024 . Este manual, disponível online, oferece estratégias e táticas para aumentar o impacto nas redes sociais, incorporando lições aprendidas com Tóquio 2020, insights de especialistas do setor da Redtorch e dados do Painel de Redes Sociais da ANOC. Antes dos Jogos, o manual equipa os CON com ferramentas para desenvolver uma estratégia de conteúdos robusta, construir uma comunidade envolvida, aproveitar as plataformas e parceiros existentes e tirar o máximo partido dos recursos disponíveis. Durante os Jogos, orienta os CON na criação de conteúdos em tempo real e na narração eficaz das histórias dos seus atletas, oferecendo dicas sobre o envolvimento da comunidade, maximizando o impacto com recursos limitados e adaptando táticas através de medições contínuas. Após os Jogos, o manual aconselha sobre como sustentar e criar impulso para garantir o crescimento contínuo do público e o envolvimento muito depois do fim dos Jogos Olímpicos. Inclui também aprendizagens do setor, estudos de caso e conclusões importantes relevantes para os NOC.

**Mais informações:** [ANOC publica Manual de Redes Sociais Paris 2024 para CONs: ANOC \(anocolympic.org\)](https://anocolympic.org)

#### Exemplo “Serviço de proteção de redes sociais”

**Organização:**FIFA

**Descrição:**Estabelecido em 2022, o Serviço de Proteção das Redes Sociais foi concebido para proteger jogadores, equipas e dirigentes contra abusos online, garantindo que os seus feeds nas redes sociais permanecem livres de ódio e permitindo-lhes participar em eventos da FIFA sem sofrimento. Este serviço visa também proteger os seus seguidores de encontrarem conteúdos abusivos, discriminatórios e

ameaçadores, evitando assim a normalização de tais comportamentos. Fornece três níveis de defesa contra abusos online: Monitorização – onde acompanha as contas públicas em busca de comentários e respostas prejudiciais; Moderado – onde oculta automaticamente conteúdo abusivo e ofensivo, se permitido pelo proprietário da conta; e Denunciar – onde sinaliza e denuncia comentários e respostas ofensivas às plataformas de redes sociais para ações adicionais caso violem os termos de serviço das plataformas. A FIFA também auxilia as associações-membro e as autoridades locais na procura de consequências no mundo real para os abusadores online e está a explorar medidas para impedir que os infratores comprem bilhetes para eventos futuros.

**Mais informações:** [Por dentro da FIFA](#)

## 6. Passos para o próximo nível

Para o nível 2 ★★ "Emergente"	Para o nível 3 ★★★ "Em desenvolvimento"	Para o nível 4 ★★★★ "Estabelecido"	Para o nível 5 ★★★★★ "Integrado"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifique o público-alvo da sua comunicação. Tenha em conta que isto pode ser diferente dependendo do que pretende comunicar.</li> <li>Inicie a discussão sobre a comunicação externa da sua organização na próxima reunião do conselho. Considere a utilização de diferentes plataformas de redes sociais realistas para a sua organização.</li> <li>Crie uma identidade corporativa/identidade visual da sua organização permitindo que o público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convoque uma discussão na próxima reunião do conselho sobre a estratégia de comunicação externa da sua organização e as áreas de cobertura pretendidas.</li> <li>Defina metas de comunicação específicas a alcançar através dos seus esforços de divulgação.</li> <li>Certifique-se de que a sua organização tem um website que inclua regras, regulamentos e políticas, principais atividades e decisões, as últimas notícias e serviços, uma lista de organizações membros e nomes e cargos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar uma estratégia de comunicação externa que englobe a gestão do website, o envolvimento nas redes sociais, a comunicação de crises e outras formas de interação com as partes interessadas externas. Identifique e as principais mensagens que pretende transmitir ao seu público-alvo.</li> <li>Nomear um coordenador de comunicação responsável por supervisionar os esforços de comunicação. Este indivíduo desenvolve estratégias de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar uma estratégia de comunicação externa completa que abranja o website, a utilização das redes sociais e todos os outros canais de comunicação e interação com os stakeholders externos. Atribuir um responsável/departamento para cada tarefa específica e incentivar o envolvimento ativo de toda a estrutura. Incluir disposições sobre confidencialidade e privacidade em conformidade com a legislação nacional aplicável. Avalie e reveja esta estratégia regularmente.</li> </ul>

<p>identifique o seu conteúdo com um único olhar. Seja consistente com a sua identidade visual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crie um site básico para a organização incluindo informações essenciais como dados de contacto, visão, missão, objetivos e estratégia, estrutura organizacional, lista de dirigentes eleitos e estrutura de gestão. Designar um responsável pela manutenção do site.</li> <li>• Crie contas de redes sociais para os canais mais relevantes, como o X e o LinkedIn.</li> <li>• Publique informação em pelo menos os dois idiomas mais falados.</li> </ul>	<p>funcionários eleitos/nomeados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifique-se de que o site é atualizado regularmente e que o relatório anual de atividades é comunicado às organizações membros.</li> <li>• Publicar notícias no site da organização e nas contas das redes sociais. Incluir a possibilidade de cruzamento de ambos os pontos de venda.</li> <li>• Um membro da equipa tem a responsabilidade de responder a perguntas gerais, redigir comunicados de imprensa e gerir contas de redes sociais.</li> </ul>	<p>comunicação, coordena as relações com os media, gere as comunicações internas e supervisiona os esforços de branding.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifique-se de que o website da sua organização inclui as demonstrações financeiras anuais auditadas e os procedimentos de adjudicação de eventos/concursos, quando aplicável.</li> <li>• O site da organização publica o último relatório anual de atividades e atualizações regulares sobre assuntos institucionais (por exemplo, projetos, eleições, etc.).</li> <li>• Na preparação para a Assembleia Geral, ligue a agenda e os documentos relevantes para os delegados participantes e publique artigos noticiosos e comunicados de imprensa sobre as principais decisões, seguidos posteriormente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gestores experientes de comunicação e redes sociais colaboram para elaborar e implementar um plano estratégico de comunicação adaptado aos objetivos da organização.</li> <li>• Certifique-se de que o seu website é interativo e fácil de utilizar e que inclui vários recursos e informações de fácil compreensão para envolver e atrair o público e as partes interessadas.</li> <li>• O website inclui uma lista dos responsáveis do órgão de governo, permitindo às partes interessadas compreender quem são os principais decisores da organização, bem como a sua experiência e competências relevantes. A prioridade deve ser o Conselho (ou equivalente) e o pessoal superior, mesmo que o pessoal não faça parte do Conselho.</li> </ul>
--	--	---	--

		<p>pelo Relatório da Ata da reunião.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenha perfis ativos em plataformas populares de redes sociais e tenha contacto direto com o público-alvo.</li> <li>• Publique os dados de contacto atualizados de todos os membros no website.</li> <li>• Disponibilizar informação biográfica do presidente, secretário-geral/CEO e membros do comité executivo/conselho no site da organização.</li> <li>• Garantir que a estrutura organizacional é transparente no website, com explicações sobre as funções, responsabilidades e processos de tomada de decisão.</li> <li>• Garanta que o site é acessível através da implementação de texto alternativo descritivo para imagens, funções de conversão de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo menos os três relatórios anuais mais recentes são publicados e facilmente acessíveis no site da organização.</li> <li>• Certifique-se de que o website se interliga diretamente com os seus canais de redes sociais, bem como com as redes sociais das federações membros e dos atletas (incluindo a possibilidade de partilhar o conteúdo do website através das redes sociais). Incentivar toda a estrutura interna a envolver-se ativamente e a promover a organização.</li> <li>• O pessoal responsável, mas também os atletas, são regularmente informados e treinados sobre a utilização das redes sociais e estão cientes das expectativas, dos regulamentos, mas também das soluções quando confrontados com o ódio online.</li> </ul>
--	--	--	--



		<p>texto em voz, alto contraste de cores, navegação consistente e designs responsivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribua um boletim informativo regular aos membros com informações sobre as atividades mais recentes, decisões importantes e atualizações.</li> <li>• Fornecer orientação geral para atletas, funcionários, voluntários e membros sobre como lidar com as redes sociais e outras ferramentas/canais de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenha o envolvimento ativo com os membros, atletas e partes interessadas nas redes sociais.</li> <li>• Certifique-se de que as informações adicionais sobre os membros (por exemplo, histórico, representantes, ano de filiação) estão facilmente acessíveis no website da organização.</li> <li>• Publicar os detalhes completos de todos os funcionários eleitos/nomeados (incluindo comissões permanentes, órgãos judiciais e funcionários superiores da administração) no website da organização com dados e explicações adicionais, incluindo informações sobre os mandatos (número de anos).</li> <li>• Perceba as necessidades e preferências do seu público-alvo. Realize inquéritos e entrevistas ou</li> </ul>
--	--	--	--



			<p>obtenha feedback para obter insights sobre as informações que procuram, os seus canais de comunicação preferidos e as suas expectativas em relação aos seus esforços de comunicação. Este entendimento irá guiá-lo na adaptação das suas comunicações (e servirá para atender às suas necessidades de forma eficaz.</p>
--	--	--	--