

Escola Superior de Gestão de Tomar

ESTRATÉGIA DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE FERREIRA DO ZÊZERE

Dissertação de Mestrado

Marisa Margarete Varela Marques

Mestrado em Gestão

Tomar, julho de 2025





Escola Superior de Gestão de Tomar

Marisa Margarete Varela Marques

ESTRATÉGIA DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE FERREIRA DO ZÊZERE

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Doutor Célio Gonçalo Cardoso Marques – Instituto Politécnico de Tomar

Doutora Anabela da Cruz Pereira – Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

RESUMO

As tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais presentes no dia-a-dia, aumentando o número de utilizadores dos canais digitais, de todos os grupos etários. A presente dissertação analisa a estratégia digital existente no MFZ e apresenta uma proposta de melhoria.

Neste estudo foi usada uma metodologia qualitativa que incluiu: análise documental de planos estratégicos e estatísticas; e entrevistas estruturadas com funcionários do departamento de comunicação, permitindo uma visão aprofundada das práticas digitais do município.

Os resultados indicam que, a estratégia digital existente não se encontra formalmente definida e estruturada, embora existam ações informais eficazes, sobretudo nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*. No entanto, persistem desafios como a falta de recursos humanos especializados, investimento tecnológico insuficiente e necessidade de formação na área digital.

A proposta de melhoria inclui a aplicação dos 8P's do marketing-mix, do modelo AIDA e do modelo RACE para otimizar a comunicação digital.

Conclui-se que o MFZ demonstra um compromisso crescente com a modernização digital, melhorando a comunicação e a participação cidadã, apesar de ainda enfrentar limitações em termos de investimento tecnológico. Recomenda-se o investimento em capacitação tecnológica, formação contínua e infraestrutura digital.

Para futuras investigações, sugere-se explorar o impacto da inteligência artificial na comunicação pública e avaliar o papel das redes sociais na transparência e participação dos cidadãos.

Palavras-chave: Comunicação; Estratégia Digital; Município; Marketing; Tecnologias de Informação e Comunicação.

ABSTRACT

Information and communication technologies are increasingly present in daily life, leading to a growing number of users across digital channels from all age groups. This dissertation examines the existing digital strategy at MFZ and presents a proposal for its enhancement.

A qualitative methodology was employed in this study, which included document analysis of strategic plans and statistical data, as well as structured interviews with staff from the communications department. This approach enabled an in-depth understanding of the municipality's digital practices.

The findings indicate that the current digital strategy is not formally defined or structured, although there are effective informal actions, particularly on social media platforms such as Facebook and Instagram. However, challenges remain, including a lack of specialised human resources, insufficient technological investment, and a need for training in the digital field.

The improvement proposal includes the application of the 8Ps of the marketing mix, the AIDA model, and the RACE planning framework to optimise digital communication.

It is concluded that MFZ demonstrates a growing commitment to digital modernisation, enhancing communication and citizen engagement, despite continuing to face limitations in technological investment. It is recommended that investment be made in technological capacity-building, ongoing training, and digital infrastructure.

For future research, it is suggested to explore the impact of artificial intelligence on public communication and to evaluate the role of social media in promoting transparency and citizen participation.

Keywords: Communication; Digital Strategy; Municipality; Marketing; Information and Communication Technologies.

AGRADECIMENTOS

Um reconhecido agradecimento ao MFZ pela sua disponibilidade e pelo fornecimento de dados, bem como ao departamento de comunicação.

Aos meus amigos que muito me apoiaram para não desistir, especialmente à Cláudia Martins e à Sandra Salvador.

E por fim aos meus orientadores, o Professor Doutor Célio Gonçalo Cardoso Marques e Doutora Anabela da Cruz Pereira.

Índice

Índice de figuras	IV
Índice de tabelas	V
Índice de gráficos.....	VI
Lista de abreviaturas e siglas	VII
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Problemática e questão de investigação	2
1.3. Objetivos gerais e específicos.....	3
1.4. Relevância do estudo	3
1.5. Descrição da estrutura do trabalho	4
Capítulo 2 - Gestão estratégica da comunicação e marketing no contexto digital.....	6
2.1. Gestão da comunicação	6
2.1.1. Comunicação	8
2.1.2. Gestão da comunicação em instituições públicas.....	10
2.2. Marketing	14
2.2.1 Redes sociais.....	18
2.2.2 Marketing-mix	27
2.3. Estratégia digital.....	30
2.3.1. Modelos de estratégia	33
2.3.1.1. Modelo AIDA - Lewis	33
2.3.1.2. Modelo RACE - Chaffey.....	34
2.3.1.3. Síntese dos modelos	36
Capítulo 3 - Metodologia.....	39

3.1	Opções Metodológicas	39
3.2.	Técnicas de recolha de dados	40
3.3.	Instrumentos de recolha de dados	41
Capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados.....		49
4.1.	O município de Ferreira do Zêzere	49
4.1.1.	Caraterização do município.....	49
4.1.2.	Perfil do cidadão.....	50
4.1.2.1.	Público-alvo	53
4.1.2.2.	Segmentação.....	54
4.1.2.3.	Posicionamento	55
4.1.3.	Missão e visão	56
4.1.4.	Plano estratégico do concelho	56
4.1.5.	Competências e pelouro da comunicação	57
4.1.6.	Heráldica	59
4.1.7.	Logótipo	59
4.1.8.	Estratégia digital do MFZ	60
4.1.8.1.	<i>Website</i>	61
4.1.8.2.	Redes sociais	69
4.1.8.3.	Aplicação “Descubra Portugal”	85
4.2.	Análise Externa	87
4.2.1.	Análise PESTEL	87
4.3.	Análise SWOT	89
4.4.	Resultado das entrevistas	93
4.4.1.	Análise dos resultados obtidos	101
Capítulo 5 - Proposta de melhoria da estratégia digital no MFZ		103
5.1.	Marketing-mix.....	103

5.1.1.	<i>Product</i> (Produto - Serviços).....	103
5.1.2.	<i>Price</i> (Preço).....	104
5.1.3.	<i>Place</i> (Local - Distribuição)	105
5.1.4.	<i>Promotion</i> (Promoção)	105
5.1.5.	<i>People</i> (Pessoas).....	107
5.1.6.	<i>Processes</i> (Processos).....	107
5.1.7.	<i>Performance</i> (Desempenho).....	108
5.1.8.	<i>Physical evidence</i> (Evidência física).....	109
5.2.	Modelo AIDA.....	113
5.3.	Modelo RACE.....	119
Capítulo 6 - Conclusão		124
6.1	Considerações finais	124
6.2	Limitações ao estudo	127
6.3	Linhas de investigação futuras.....	127
Referências bibliográficas		128
Anexos.....		136
Anexo I - Guião da entrevista.....		136

Índice de figuras

Figura 1: Público-alvo e segmentação	53
Figura 2: Organograma atual da CMFZ	58
Figura 3: Brasão de Ferreira do Zêzere	59
Figura 4: Bandeira de Ferreira do Zêzere.....	59
Figura 5: Antigo logótipo – Capital do Ovo.....	60
Figura 6: Novo logótipo - Terra dos Sentidos	60
Figura 7: Página inicial do <i>website</i>	62
Figura 8: Serviços <i>online</i> MFZ	63
Figura 9: <i>Website</i> do município - notícias em destaque	64
Figura 10: <i>Website</i> do município - eventos	64
Figura 11: <i>Website</i> do município - informações úteis	65
Figura 12: <i>Website</i> do município - serviços	65
Figura 13: <i>Website</i> do município - <i>newsletter</i>	66
Figura 14: Análise <i>website</i> MFZ - Palavras-chave SEO	66
Figura 15: Páginas de destino – <i>Website</i>	67
Figura 16: <i>Facebook</i> MFZ	71
Figura 17: Avaliação <i>Facebook</i> – Computador.....	71
Figura 18: Avaliação <i>Facebook</i> – <i>Mobile</i>	72
Figura 19: <i>Instagram</i> MFZ	78
Figura 20: <i>Instagram Visit</i> Ferreira do Zêzere - MFZ.....	78
Figura 21: Avaliação <i>Instagram</i> MFZ – Computador	79
Figura 22: Avaliação <i>Instagram</i> – <i>Mobile</i>	79
Figura 23: <i>Youtube</i> MFZ	83
Figura 24: <i>Flickr</i> MFZ	84
Figura 25: <i>App</i> Descubra – Página inicial.....	85
Figura 26: <i>App</i> Descubra – Menu	85
Figura 27: Avaliação <i>app</i> – Computador.....	86
Figura 28: Avaliação <i>app</i> – <i>Mobile</i>	86

Índice de tabelas

Tabela 1: Utilização de redes sociais	19
Tabela 2: Participação em redes sociais em Portugal	19
Tabela 3: Modelo RACE	35
Tabela 4: Prós e contras modelo AIDA e RACE	38
Tabela 5: Técnica de recolha de dados	41
Tabela 6: Densidade populacional (N.º/ km ²) por local de residência – 2021.....	49
Tabela 7: População residente: total e por grupo etário em 2023.....	51
Tabela 8: População residente estrangeira segundo os Censos: total e por país de nacionalidade em 2021	51
Tabela 9: População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado em 2021	52
Tabela 10: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por género em 2022	53
Tabela 11: Poder de compra per capita em 2012	53
Tabela 12: Acessos <i>website</i> - MFZ	68
Tabela 13: Seguidores da página por localidade	73
Tabela 14: Seguidores da página por país	73
Tabela 15: Resumo página <i>Facebook</i>	76
Tabela 16: Estatísticas - <i>Instagram</i> MFZ	79
Tabela 17: Visualizações - <i>Instagram</i> MFZ	80
Tabela 18: Estatísticas - <i>Instagram Visit</i> Ferreira do Zêzere	80
Tabela 19: Análise PESTEL	89
Tabela 20: Análise SWOT	90
Tabela 21: Tabela análise qualitativa das entrevistas	101
Tabela 22: Proposta de melhoria adaptada no modelo dos 8P's.....	113
Tabela 23: Modelo AIDA - Atenção	115
Tabela 24: Modelo AIDA - Interesse.....	116
Tabela 25: Modelo AIDA – Desejo	117
Tabela 26: Modelo AIDA – Ação	119

Índice de gráficos

Gráfico 1: População residente no concelho de Ferreira do Zêzere – 2023	50
Gráfico 2: Dados demográficos dos seguidores da página	72
Gráfico 3: Desempenho <i>Facebook</i> - seguidores	74
Gráfico 4: Desempenho <i>Facebook</i> - interações com conteúdos	75
Gráfico 5: Alcance <i>Facebook</i>	75
Gráfico 6: Alturas de maior atividade seguidores – <i>Facebook</i>	77
Gráfico 7: Localização seguidores - <i>Instagram Visit</i> Ferreira do Zêzere	81
Gráfico 8: Grupos etários dos seguidores - <i>Instagram Visit</i> Ferreira do Zêzere	82
Gráfico 9: Género seguidores - <i>Instagram Visit</i> Ferreira do Zêzere	82
Gráfico 10: Idade dos entrevistados	94
Gráfico 11: Tempo de serviço no MFZ	94
Gráfico 12: Formação em comunicação digital	95
Gráfico 13: Experiência em comunicação digital	95

Lista de abreviaturas e siglas

CMFZ – Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere

IA – Inteligência artificial

INE – Instituto Nacional de Estatística

IoT – *Internet of things* (Internet das coisas)

KPI - *Key performance indicators* (Indicador-chave de desempenho)

MFZ – Município de Ferreira do Zêzere

OVP – *Online value proposition* (Proposta de valor *online*)

RH – Recursos humanos

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

SEO – *Search Engine Optimization* (Otimização do motor de pesquisa)

VOC – *Voice of customer* (Voz do cliente)

Capítulo 1 - Introdução

Neste capítulo será efetuada a caracterização geral do estudo, nomeadamente a sua contextualização (1.1), a identificação da problemática e questão de investigação (1.2), a definição dos objetivos gerais e específicos (1.3), a relevância do estudo (1.4) e por fim, a descrição da estrutura do trabalho (1.5).

1.1. Contextualização

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assumem, atualmente, um papel indispensável no quotidiano, contribuindo significativamente para a modernização das entidades públicas e para a otimização da sua relação com os cidadãos. A sua utilização visa não apenas melhorar a transparência e a acessibilidade dos serviços municipais, mas também reforçar a comunicação institucional, tornando-a mais eficiente e adaptada às necessidades da população.

Atualmente, de uma população global de 8,08 mil milhões de pessoas, 5,61 mil milhões utilizam dispositivos móveis, 5,35 mil milhões têm acesso à internet e 5,04 mil milhões são utilizadores ativos de redes sociais, de acordo com Kemp (2024a). Estes canais ocupam uma parte significativa do seu tempo utilizado para lazer, entretenimento, compras, divulgação e também para fins comerciais. Yucebas *et al.* (2017) referem que as ferramentas digitais tais como os *websites* e redes sociais, estão a emergir muito rapidamente e constituem atualmente poderosas ferramentas de interação e comunicação.

Grimmelikhuijsen *et al.* (2013) indicam que a adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) desempenha um papel essencial nessa transparência, viabilizando a acessibilidade e a simplicidade na disponibilização de informações municipais ao cidadão.

Neste contexto, a presente dissertação tem como propósito analisar a estratégia digital do Município de Ferreira do Zêzere (MFZ), bem como propor melhorias.

Torna-se fundamental recorrer a estratégias digitais bem estruturadas e aos diferentes canais de comunicação disponíveis, garantindo uma abordagem mais eficaz, transparente e participativa, alinhada com as especificidades e potencialidades de cada meio digital.

Grimmelikhuijsen *et al.* (2013) salientam o quão crucial é a demanda por transparência e o acesso à informação nas instituições públicas, ressaltando isso como um elemento vital para uma gestão municipal eficaz.

1.2. Problemática e questão de investigação

Estudos sobre a transformação digital no setor público indicam que a adoção de estratégias digitais apresenta desafios estruturais, culturais e tecnológicos (Vial, 2019). Nos municípios, estes desafios são ainda mais acentuados devido a restrições orçamentais, à burocracia e à resistência à mudança por parte dos funcionários públicos (Mergel *et al.*, 2019).

Assim, é necessário um esforço cooperativo que envolva administração, funcionários e cidadãos, conforme defendido por Janssen e Estevez (2013), para que a aplicação de uma estratégia digital, neste caso, promova uma administração pública mais participativa, transparente e virada para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Além disso, conforme sugerido por Janssen e Estevez (2013), a estratégia digital deve ser estruturada num modelo que permita tanto a transparência, quanto o envolvimento com os cidadãos, promovendo assim a confiança nos serviços oferecidos.

Deste modo, a problemática desta investigação é compreender qual a estratégia digital existente no MFZ e caso seja necessário, quais as melhorias a aplicar.

Castells (2009b) aborda o impacto das redes digitais na sociedade moderna, destacando a importância do envolvimento e da comunicação transparente. Já Vial (2019) argumenta que a transformação digital envolve não apenas a utilização de tecnologia, mas uma mudança estrutural e cultural nas entidades, algo que frequentemente é negligenciado em estratégias digitais no setor público.

Mergel *et al.* (2019) apontam ainda que a burocracia e as restrições de recursos financeiros dificultam o avanço digital no setor público, o que frequentemente resulta em iniciativas ineficientes. Os autores sublinham que a capacitação, o apoio organizacional e a criação de uma cultura digital são essenciais para o sucesso de uma estratégia digital nas instituições públicas.

Apesar do grande avanço das TIC e sua implementação, muitos municípios ainda enfrentam atualmente grandes dificuldades na integração, aplicabilidade e operacionalização destes meios tecnológicos. Deste modo, considerando o objeto de estudo com base na literatura e observação, chegamos à seguinte questão de investigação: “Qual é a estratégia digital do município de Ferreira do Zêzere e como poder ser melhorada?”. Questão fundamental, uma vez que a falta de uma estratégia digital delineada pode resultar distanciamento entre município e cidadãos.

1.3. Objetivos gerais e específicos

De forma a responder à questão de investigação apresentada, a presente investigação tem como objetivo geral: Analisar a estratégia digital existente no MFZ e propor melhorias.

No seguimento do objetivo geral, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- Proceder a uma análise interna e externa, examinando os fatores internos do município e o ambiente externo que influenciam a estratégia digital.
- Identificar os canais digitais existentes, analisando quais são utilizados e de que forma contribuem para a presença digital do município.
- Compreender o público-alvo, segmentação e posicionamento, investigando os diferentes perfis e a forma como o município se posiciona no mercado digital.
- Identificar a estratégia digital em vigor no MFZ, analisando as principais iniciativas e objetivos estabelecidos.
- Propor melhorias na estratégia digital, sugerindo ajustes e recomendações para melhorar a presença *online* e alcançar melhores resultados.

Segundo Venkatesh *et al.* (2003) a utilização das tecnologias no setor público requer uma adaptação e uma superação da resistência por parte dos cidadãos e funcionários, fatores que serão explorados nesta investigação.

1.4. Relevância do estudo

A estratégia digital no setor público tem sido apontada como um fator essencial para a modernização das administrações públicas e para a melhoria do relacionamento e

envolvimento com os cidadãos (Vial, 2019). Nos municípios, a implementação de uma estratégia digital eficiente pode melhorar o acesso aos serviços, reduzir as burocracias e promover uma administração mais transparente e direta com os cidadãos (Mergel *et al.*, 2019). No entanto, as particularidades dos municípios, com algumas restrições orçamentais e resistências à inovação por parte dos funcionários e dirigentes, tornam o processo de digitalização um desafio contínuo e complexo (Janssen & Estevez, 2013). Marques *et al.* (2023), partilham da mesma opinião, ao referir que os principais obstáculos à inovação tanto no setor público como no privado, são os altos custos associados ao processo de inovação. Os autores referem ainda a falta de apoio da gestão à inovação, a falta de incentivos e a resistência dos funcionários e gestores a uma cultura de inovação como obstáculos adicionais. Conforme indicado por Castells (2009b), as tecnologias digitais podem não só servir como novas formas de comunicação e prestação de serviços, mas também para mudar as relações de poder e promover a participação dos cidadãos. Marques *et al.* (2023) referem que a dinâmica de inovação nas instituições da administração pública local é melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços, melhorar os serviços *online*, aumentar a satisfação dos cidadãos, melhorar as condições de trabalho e até mesmo obter uma liderança proativa. Este estudo é relevante na medida em que contribui para a compreensão de como o MFZ pode desenvolver e implementar uma estratégia digital adequada às suas necessidades atuais. Através da análise de práticas e soluções inovadoras, pretende-se oferecer orientações que apoiem o processo de transformação digital do município. Sendo um estudo de caso centrado no MFZ, a sua relevância prática manifesta-se na utilidade direta dos resultados para esta autarquia, oferecendo sugestões para uma estratégia digital mais eficaz. Adicionalmente, ao refletir sobre a realidade de um município de pequena dimensão, este trabalho contribui para a produção de conhecimento no domínio do marketing aplicado à estratégia digital pública, fornecendo contributos para a investigação científica neste campo e para a implementação de boas práticas noutros contextos semelhantes.

1.5. Descrição da estrutura do trabalho

A presente dissertação encontra-se organizada em 5 capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução, na qual é feita uma abordagem ao tema da dissertação, através de uma contextualização, problemática e questão de investigação, os

objetivos gerais e específicos, relevância do estudo e, por fim, a descrição da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, é dedicado à gestão estratégica da comunicação e marketing no contexto digital, descrevendo os princípios e modelos aplicados à elaboração de uma estratégia digital eficaz num contexto geral, mas também direcionado à aplicabilidade nos municípios.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada na investigação, onde são identificados os conceitos teóricos sobre o estudo de caso, as técnicas e instrumentos de recolha de dados.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos relativos ao município de Ferreira do Zêzere. A recolha de informações sobre o município e os cidadãos, procedendo a uma análise externa e interna com o objetivo de aplicar os modelos utilizados na formulação de uma estratégia digital.

No quinto capítulo é elaborada a proposta de melhoria da estratégia digital do MFZ, elencando recomendações para melhorar a presença digital e abordando os canais digitais existentes, com base na análise e na aplicação dos modelos estratégicos marketing-mix, RACE e o AIDA.

Por fim, apresentamos a conclusão onde são tecidas algumas considerações finais, limitações ao estudo e linhas de investigação futuras da presente investigação.

Capítulo 2 - Gestão estratégica da comunicação e marketing no contexto digital

Neste capítulo pretende-se proceder a um enquadramento de fundamentos teóricos da gestão da comunicação e da estratégia digital. Neste sentido abordar-se-á o tema da gestão da comunicação (2.1), bem como o conceito e modelos de marketing (2.2). Serão igualmente descritos aspetos relacionados com os conceitos de estratégia digital e a sua aplicabilidade, dentro dos vários modelos existentes (2.3).

2.1. Gestão da comunicação

“Gestão” pode ser definida como sendo a capacidade de coordenar recursos e pessoas para alcançar objetivos de forma eficaz e eficiente, através do planeamento, organização, direção e controlo de diversas atividades dentro de uma organização. Para Gutterman (2023), a gestão envolve várias tarefas tais como o planeamento, organização, direção, coordenação e controlo. Para o mesmo autor, a gestão eficaz da burocracia, da divisão do trabalho e o equilíbrio entre autoridade e responsabilidade é essencial para o sucesso organizacional.

Para a gestão em inovação, é necessário incluir um amplo conjunto de atividades, desde a introdução de novos produtos ou serviços até à melhoria contínua nos produtos já existentes. Pires *et al.* (2008) destacam que a gestão na inovação envolve a obtenção de conhecimento e competências, incluindo também a aquisição de novos equipamentos e tecnologias. As TIC desempenham um papel fundamental influenciando deste modo a criação da inovação.

O impacto das TIC é discutido por Pires *et al.* (2008) acerca da produção de inovação empresarial. Os autores salientam que as TIC desempenham um papel crucial, ao permitir com que as empresas incluam as novas tecnologias, facilitando a introdução de inovações em produtos e serviços. Apesar de inicialmente associado principalmente às empresas de produção, o recente aumento dos investimentos em TIC em setores de serviços indica um impacto igualmente positivo. Os autores destacam que a utilização das TIC capacita as empresas a melhorar as suas capacidades de inovação, aproveitando assim os avanços tecnológicos para introduzir novos produtos e serviços, contribuindo para uma inovação global.

Com base na referência anterior, Srinivasan *et al.* (2021) também referem que as empresas que pretendem inovar com sucesso precisam de equilibrar o número de fontes de conhecimento e os objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da inovação.

Segundo Magalhães (2014), também é necessário melhorar a comunicação interna de uma empresa através da realização de formações, estabelecimento de estruturas de interação, desenvolvimento de canais de *feedback* e implementação de ações corretivas quando necessário.

Para melhorar o desempenho de inovação e comunicação nas empresas, Srinivasan *et al.* (2021) sugerem os seguintes pontos:

- Equilibrar as fontes de conhecimento e objetivos estratégicos:

Para melhorar a inovação, as empresas devem diversificar as suas fontes de conhecimento e objetivos estratégicos de forma equilibrada. No entanto, segundo os autores, reunir conhecimento de várias fontes excessivamente, não é aconselhável, pois os benefícios podem diminuir e pode resultar no insucesso da inovação.

- Melhoria da estratégia de investigação:

Os gestores devem priorizar um conjunto restrito de objetivos e ampliar a sua investigação focada em menos fontes de conhecimento. Segundo os autores, investigações (pesquisas indicam que) explorar mais de oito fontes de conhecimento pode ter um impacto significativo na introdução de novos produtos.

- Compreender os efeitos da interação:

As empresas precisam de estar conscientes dos efeitos negativos das interações entre as fontes de conhecimento e os objetivos de inovação, pois pode afetar o desempenho da inovação. Manter o equilíbrio entre objetivos de inovação e fontes de conhecimento pode evitar perdas e melhorar os resultados.

Em suma, a gestão da inovação não se limita apenas à introdução de novidades, mas também visa a inclusão de novas tecnologias e a promoção de uma cultura de melhoria contínua, para impulsionar a inovação nas empresas.

Magalhães (2014), afirma que a gestão da comunicação inclui a conceção, implementação e monitorização de políticas para gerir a comunicação profissional. O autor salienta que é importante que o processo de comunicação seja definido por regras específicas adaptadas ao público-alvo e monitorizadas por especialistas com experiência na área. A gestão eficaz da comunicação requer a consideração de vários meios de comunicação e a distinção entre as mensagens destinadas a envolver (mensagens que visam incentivar a participação, gerar interesse e interação, criando uma ligação mais próxima com o público) e as mensagens destinadas à disseminação da informação (mensagens que têm como objetivo informar de forma clara e direta, sem exigir necessariamente uma resposta ou interação).

2.1.1. Comunicação

O conceito de comunicação, de acordo com Martino (2019), é dinâmico e influenciado pelas ciências sociais e pelos períodos históricos, adaptando-se a diferentes meios e tecnologias ao longo do tempo. A noção de “sujeito” na comunicação também evoluiu ao longo dos tempos. Teorias contemporâneas têm-se centrado na publicidade, no consumismo, na teoria das notícias e no impacto dos média na sociedade. A comunicação é vista como um aspeto fundamental da existência humana, porém, para Martino (2019) existem questões sobre se a verdadeira comunicação ocorre, apesar da constante evolução dos processos e tecnologias de comunicação.

Refere Castells (2009a) que a comunicação é definida pela tecnologia utilizada, pelas características dos emissores e recetores da informação, pela vertente cultural, pelos protocolos de comunicação e pelo alcance do processo. Este processo de comunicação implica a partilha de significados através da troca de informações nas relações sociais, destacando a importância da compreensão, da informação e da comunicação. Segundo o autor, existem três formas de comunicação: a interpessoal, a comunicação de massa e “autocomunicação” de massa, que se complementam na era digital. A integração das diferentes formas de comunicação na era digital cria um ambiente comunicativo multifacetado, interativo e diversificado, que inclui diversas expressões culturais, influenciando tanto a organização social quanto a mudança cultural.

Carrillo (2014) aborda o conceito de comunicação estratégica dentro dos desafios enfrentados pelas empresas na atualidade, salientando assim a sua importância num contexto académico e profissional. Esta comunicação envolve a utilização de todas as formas de comunicação disponíveis dentro de uma organização para atingir os objetivos. Da mesma forma, também se potenciam as relações com os *stakeholders* para acrescentar valor, particularmente na área da imagem e reputação, que contribui para os objetivos comerciais.

O papel da comunicação digital nas estratégias de comunicação organizacional é abordado por Corrêa (2005), que realça a importância de incorporar a comunicação digital nas estratégias globais de comunicação. O autor apresenta conceitos fundamentais de orientação das estratégias de comunicação no contexto das TIC e dos meios digitais, destacando a necessidade de uma abordagem sistemática da comunicação na era digital. O cenário atual da comunicação organizacional é reconhecido como uma área estratégica, devido aos avanços tecnológicos e às mudanças sociais introduzidas pelas TIC e pela IoT.

A comunicação é considerada um elemento direto e distintivo na competitividade global das empresas nos dias de hoje, enfatizando a natureza estratégica e integrada das práticas de comunicação atuais. A era digital introduziu novas ferramentas e aplicações de comunicação como *e-mail*, *internet*, *blogs*, redes sociais e tecnologias *web*, transformando a forma como as organizações interagem com os seus públicos (Kunsch, 2007).

Uma comunicação eficaz nas organizações impulsiona processos interativos e estratégicos, ultrapassando os métodos tradicionais de partilha de informações. A evolução da comunicação organizacional destaca a mudança para estratégias integradas, exigindo um planeamento adequado e o uso dos meios digitais, segundo Kunsch (2007). Além disso, a comunicação facilita a ligação com comunidades virtuais, enfatizando a necessidade de abordagens integradas para interagir eficazmente com diferentes públicos.

Santos *et al.* (2019), também consideram que as TIC permitem uma gestão eficiente dos serviços, facilitam a disseminação de informação, melhoram a comunicação entre ambas as partes e agilizam os processos administrativos. Ao promover as TIC, os gestores podem criar sistemas seguros e eficientes para armazenar, gerir e transmitir informações rapidamente, contribuindo assim para uma melhor prestação de serviços e gestão.

2.1.2. Gestão da comunicação em instituições públicas

A gestão da comunicação no contexto da administração pública, através do uso das TIC, desempenha um papel crucial na modernização, eficiência, transparência e participação democrática da administração pública. A implementação destas tecnologias deverá ser eficaz, não apenas a nível de infraestruturas, mas também num contexto de mudança cultural e organizacional significativo, segundo Santos *et al.* (2019). Para uma boa gestão da comunicação na administração pública, os autores salientam os seguintes pontos:

a) Melhoria da eficiência e qualidade dos serviços:

As TIC aumentam a eficiência na administração pública, facilitando a gestão proativa no desenvolvimento regional e local. Estas tecnologias criam ambientes de aprendizagem que promovem a construção do conhecimento, economizam tempo e esforços e introduzem novas formas de pensar e agir.

b) Interconexão e transparência:

As TIC facilitam a comunicação entre diferentes departamentos e entidades governamentais, permitindo a troca de informações em tempo real ou de forma assíncrona, o que melhora a transparência das ações governamentais. Esta transparência é promovida através de canais de comunicação, que permitem a participação ativa dos cidadãos na administração pública e organizam os procedimentos necessários para a execução dos serviços públicos.

c) Participação cidadã e democracia:

O acesso à informação pública é crucial para o bom funcionamento dos sistemas democráticos, permitindo aos cidadãos fazer julgamentos informados e controlar os poderes através do voto. As TIC facilitam a promoção de consultas e a extensão dos processos democráticos (e-Democracia), beneficiando a gestão pública.

d) Desafios e transformações organizacionais:

A integração das TIC exige a reestruturação de procedimentos e organizações para atender às necessidades atuais, uma vez que a simples automatização dos processos existentes não é suficiente para transformar verdadeiramente a administração pública. Para

a implementação eficaz das TIC na administração pública é fundamental a mudança dos valores e dos comportamentos da cultura organizacional.

e) Educação e capacitação:

A implementação das TIC requer recursos humanos com formação, mudanças nos métodos de trabalho e novas oportunidades de desenvolvimento pessoal e aprendizagem. Em resumo, a gestão da comunicação na administração pública apoiada pelas TIC é crucial para a modernização, eficiência, transparência e participação democrática. A implementação eficaz destas tecnologias requer mudanças infraestruturais, culturais e organizacionais significativas.

Melo e Carniello (2021) são da mesma opinião, afirmando que a gestão da comunicação deve envolver a utilização das TIC para facilitar a comunicação pública, a transparência e o acesso à informação dentro de um município. Os mesmos autores referem que a gestão da comunicação é crucial para a promoção do desenvolvimento, da democracia e da cidadania através do uso efetivo destas tecnologias. A gestão eficaz da comunicação no setor público exige uma promoção ativa da transparência, da participação e do empoderamento dos cidadãos através dos recursos digitais. Magalhães (2014) também menciona que os gestores de comunicação desempenham um papel importante como formadores, mentores e facilitadores do diálogo dentro de uma organização e requerem uma compreensão profunda dos objetivos da organização, da identidade da marca, das competências linguísticas e das diversas ferramentas disponíveis para a comunicação organizacional.

O foco está na satisfação das necessidades e desejos dos munícipes e visitantes, com o objetivo de prestar serviços de qualidade e melhorar a satisfação de todos eles. Silva e Minciotti (2021) referem que através do aumento da eficiência e da eficácia dos serviços públicos, é possível alcançar uma melhor prestação de serviços e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos cidadãos. Os mesmos autores reforçam que uma maior compreensão das necessidades e preferências dos cidadãos, obtida através da investigação de mercado e segmentação, permite oferecer serviços direcionados e personalizados. Além disso, a melhoria da comunicação e do envolvimento com os cidadãos leva a uma maior

transparência, confiança e participação nos processos públicos de tomada de decisão, essencial para o fortalecimento da democracia e da confiança nas instituições públicas.

Ao investir na comunicação de um município através de um plano de comunicação eficaz, é possível alcançar um maior número de pessoas. Assim, é essencial selecionar os canais mais adequados para aprimorar a comunicação. Com esta abordagem, haverá um alcance ampliado, um público maior, uma comunicação mais eficiente, o que facilitará o processo de gestão pública no gabinete de comunicação.

Segundo Silva e Minciotti (2021), no que concerne à comunicação em instituições públicas, é importante salientar a importância de melhorar e promover a comunicação e o envolvimento com os cidadãos, contribuindo assim para uma maior transparência, confiança e participação nos processos públicos de tomada de decisão. Marques *et al.* (2023) também referem a mesma opinião, salientando que a dinâmica de inovação nas instituições da administração pública local está associada àqueles que têm como objetivo aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços, melhorar os serviços *online*, satisfazer os munícipes e melhorar as condições de trabalho. Assim como os objetivos para promover os serviços locais dos municípios são discutidos por Cleave *et al.* (2017), nos quais se incluem a melhoria da utilização das tecnologias de comunicação e a partilha de informações com outras regiões em economias mais avançadas, para impulsionar o seu próprio desenvolvimento.

Através dos vários canais de comunicação é possível ajudar a construir confiança e credibilidade através da comunicação transparente dos objetivos, valores e realizações das entidades públicas, promovendo uma relação positiva com os cidadãos (Cezar, 2019). É, portanto, possível utilizar vários canais de comunicação, neste caso canais digitais, como referido anteriormente e de acordo com Cleave *et al.* (2017), tais como *websites*, aplicações de redes sociais e media tradicionais, para alcançar um público mais alargado e interagir com os cidadãos.

Existem diversas estratégias eficazes de comunicação no setor público, de acordo com Sousa (2011), tais como:

- Utilizar vários canais de comunicação, tais como *websites*, redes sociais e *e-mail*, para alcançar um público alargado e disseminar informação de forma eficiente;

- Adaptar as mensagens às necessidades e preferências específicas dos diferentes públicos-alvo, assegurando que a informação é relevante e envolvente;
- Utilizar uma linguagem clara e concisa para transmitir informação de forma eficaz, evitando linguagens ou termos técnicos que possam ser difíceis de compreender pelo público em geral;
- Implementar métodos de comunicação bidirecional, tais como inquéritos, mecanismos de *feedback* e consultas públicas, para incentivar o envolvimento dos cidadãos e recolher informações valiosas;
- Colaborar com *stakeholders* e parceiros, para ampliar o alcance e o impacto dos esforços de comunicação, promovendo as suas redes sociais e competências;
- Avaliar regularmente a eficácia das estratégias de comunicação, fazendo ajustes conforme necessário para garantir uma melhoria contínua.

Para o referido autor, é necessário implementar estratégias eficazes de comunicação e envolvimento, para disseminar informação sobre serviços e iniciativas públicas, aumentando a sensibilização e utilização.

As entidades públicas podem adaptar as suas mensagens a segmentos específicos da população, garantindo que a informação é relevante e que reflete as expectativas do público-alvo (Cezar, 2019). O autor define vários canais de comunicação que podem ser utilizados, tais como:

- *Websites* - As entidades públicas podem utilizar *websites* para disponibilizar informações sobre os seus serviços, iniciativas e detalhes de contacto para que os cidadãos possam aceder;
- Aplicações (*apps*) de redes sociais - As estratégias de marketing podem aproveitar as *apps* de redes sociais para alcançar um público mais vasto e interagir com os cidadãos através de publicações, vídeos e conteúdos interativos;
- Meios de comunicação tradicionais - As entidades públicas podem utilizar meios de comunicação tradicionais como a televisão, a rádio e os jornais para difundir informação e chegar a uma população mais alargada;

- *Newsletters* por *e-mail* - As estratégias de marketing podem incluir *newsletters* por *e-mail* para fornecer atualizações regulares, notícias e anúncios aos cidadãos que se tenham inscrito para receber essas informações;
- *Apps* móveis - As entidades públicas podem desenvolver *apps* móveis para proporcionar aos cidadãos acesso fácil a serviços, notificações e informação personalizada;
- Eventos públicos e *workshops* - As estratégias de marketing podem envolver a organização de eventos públicos e *workshops* para interagir diretamente com os cidadãos, fornecer informação e recolher *feedback*.

O uso das TIC, nomeadamente a utilização de redes sociais, de acordo com Carvalho e Daniel (2016), facilita a comunicação direta e o envolvimento entre a administração pública e os cidadãos, promovendo deste modo a transparência e a responsabilização, o que reforça a ideia de Cleave *et al.* (2017) de que as redes sociais, sendo uma ferramenta de comunicação direta com o público-alvo, contribuem decisivamente para a sua sensibilização e envolvimento nas iniciativas públicas.

A importância da presença digital na atualidade é destacada por Kotler *et al.* (2017), que referem que as entidades podem utilizar as tecnologias digitais para se unir mais efetivamente com os consumidores, neste caso, os cidadãos. Para que isto aconteça, é necessário que as entidades explorem as tecnologias digitais de forma inteligente. Kotler *et al.* (2017) defendem que as redes sociais desempenham um papel fundamental na interação com os consumidores, mas que é deveras importante compreender as necessidades e comportamentos do consumidor de forma a criar estratégias de marketing mais eficazes.

2.2. Marketing

Segundo Ruiz (2020), a forma como os consumidores fazem compras evoluiu drasticamente e as estratégias de marketing tradicional estão a tornar-se ultrapassadas, de certa forma que as empresas tiveram de adaptar novas estratégias de marketing a nível digital, para aumentar o seu alcance e rentabilidade. Kaushik (2010) reforça essa ideia, afirmando que o marketing evoluiu significativamente ao longo dos tempos, afastando-se das abordagens tradicionais, como os anúncios televisivos, para estratégias mais centradas

no cliente. Para o autor, o envolvimento do cliente é crucial no marketing moderno, com foco na entrega de valor ao cliente, sem esperar retornos imediatos. O importante é envolver ativamente em conversas e ouvir os clientes, assim, as empresas podem fazer dos clientes defensores da marca que promovem os seus produtos de forma natural.

O marketing está associado à satisfação das necessidades e desejos das pessoas, e conceitos como valor, custo e satisfação que orientam a escolha de produtos ou serviços (Silva & Minciotti, 2021).

A evolução do marketing é descrita em quatro fases distintas, segundo Kotler *et al.* (2017). A primeira fase, o Marketing 1.0, essencialmente destaca a qualidade e as características do produto, procurando convencer os consumidores da sua superioridade. A segunda fase, Marketing 2.0, representa a transição para atender às necessidades específicas dos consumidores, introduzindo a segmentação de mercado e estratégias de marketing direto. A terceira fase, Marketing 3.0, destaca a importância de conectar-se aos valores dos consumidores, abordando questões sociais e ambientais para estabelecer uma ligação emocional. Atualmente, na fase Marketing 4.0, o foco está na integração do *online* e *offline*, promovendo estratégias digitais para responder às exigências dos consumidores constantemente ligados. No entanto, os autores reconhecem a importância dos elementos das fases anteriores, tais como a qualidade do produto e compreensão do consumidor, mas destaca-se essencialmente a necessidade crucial de adaptação do marketing à era digital para alcançar o sucesso contemporâneo.

Segundo Baer (2013), torna-se importante compreender as necessidades dos clientes, uma vez que constitui a base para estratégias de marketing eficazes, permitindo às empresas adaptarem as suas ofertas de acordo com as exigências e preferências dos consumidores. Desta forma, ao compreender as necessidades dos clientes, as empresas podem desenvolver conteúdos de marketing que sejam importantes para com o seu público-alvo, levando a um maior envolvimento e fidelidade.

Ruiz (2020) refere que as táticas de atração e retenção de clientes no marketing digital garantam a satisfação do cliente e a fidelização à marca. Por sua vez, Baer (2013) refere que atender as necessidades dos clientes através de iniciativas de marketing ajuda a construir confiança e credibilidade junto dos consumidores, fomentando relações de longo prazo que

são essenciais para o crescimento sustentável do negócio, o que neste caso será aplicado aos utilizadores (*users*), aos munícipes (cidadãos) e visitantes.

A adaptação de estratégias de marketing com base nas perceções do cliente permite que as empresas se mantenham competitivas num mercado em rápida evolução, garantindo que os seus produtos e serviços permaneçam alinhados com a mudança de comportamentos e expectativas dos consumidores (Baer, 2013).

Para Kaushik (2010) promover através de canais digitais tornou-se crucial nas estratégias de marketing modernas, essas ferramentas facilitam que o cliente se torne defensor da marca, permitindo que as empresas se envolvam em diálogos honestos com o seu público, levando a uma maior defesa da marca e lealdade do cliente. O mesmo autor defende que se deve incentivar a criatividade e a gamificação das estratégias de marketing, potenciando assim o envolvimento com o cliente. Oferecer recompensas pelo uso inovador de *feedback* do cliente (VOC - *Voice of the customer*) ou motivar comunicações para partilhar conhecimento pode aumentar a atenção do cliente. Baer (2013) apresenta uma estratégia que se baseia na criação de marketing que é genuinamente útil para o cliente, em vez de apenas promocional. Essa estratégia enfatiza o conceito denominado de “*Youility*”, segundo o qual se pretende ganhar a confiança e fidelização do cliente, fornecendo informações úteis, resolvendo problemas e construindo relacionamentos duradouros.

Existe efetivamente uma diferença entre o marketing no setor público e o marketing no setor privado, e Silva (2015) destaca essa diferença. Enquanto no marketing do setor privado o objetivo é gerar lucro às organizações, atender as necessidades e expectativas do cliente, através da troca de produtos e serviços, já no setor público o marketing centra-se na satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos através da disponibilização de bens e serviços públicos que contribuam para o seu bem-estar económico e social, sem o objetivo de gerar lucros. No setor privado, as estratégias de marketing são concebidas para atrair e manter clientes, aumentar a participação no mercado e melhorar as vendas e a rentabilidade. No setor público, as estratégias de marketing visam provocar mudanças cognitivas, comportamentais e de valores nos cidadãos, em vez de se concentrarem nas vendas e na quota de mercado. Para o autor, o setor público enfrenta desafios únicos, como restrições legais, cultura organizacional e a postura conservadora dos administradores (gestores) públicos, que requerem adaptações na implementação de estratégias de marketing. O

marketing público destaca ainda a importância de envolver os cidadãos no desenvolvimento de programas e políticas de marketing, além de promover a identidade e os valores de uma localidade para atrair potenciais consumidores.

Sousa (2011) indica que o marketing no setor público passa pela realização de investigações, definição de clientes, parceiros e concorrentes, direcionamento e seleção de serviços, criação de processos de inovação e lançamento de novos serviços, fixação de preços corretos e comunicação clara e persuasiva.

Num conceito geral, para Silva e Minciotti (2021), o marketing público centra-se na valorização dos resultados para os cidadãos e em assegurar a justiça e a eficiência nos processos do setor público, com base nos princípios do marketing tradicional, tais como a investigação de mercado, segmentação, *targeting*, posicionamento, *branding*, estratégias de comunicação e gestão de relacionamento com o cliente.

Os mesmos autores referem que o uso de ferramentas de marketing no setor público pode levar a instituições mais eficientes, com menos burocracia e a um aumento da competitividade entre municípios. Ao compreender-se melhor as necessidades dos cidadãos através de investigações e de segmentação, podemos oferecer serviços mais direcionados e personalizados, adaptados às expectativas específicas de diferentes grupos da população. Para os autores a melhoria na comunicação e envolvimento promove a transparência, a confiança e a participação ativa nos processos de decisão pública.

Para Silva e Minciotti (2021), este tipo de marketing rege-se por conceitos como o valor, custo e satisfação, que influenciam a escolha dos produtos ou serviços oferecidos aos seus cidadãos. Segundo os autores, o foco está na satisfação das necessidades e nos desejos da população, com o objetivo de prestar serviços de qualidade e melhorar a satisfação dos cidadãos.

O marketing no setor público segundo Sousa (2011), auxilia na identificação e compreensão das necessidades e preferências dos cidadãos, o que permite o desenvolvimento de estratégias direcionadas e eficazes.

Através da aplicação de técnicas de marketing, como a segmentação de mercado e o posicionamento, de acordo com Sousa (2011) as entidades do setor público podem melhorar as suas ofertas de serviços, garantindo que os recursos são direcionados para as áreas onde

são mais necessários. Isso permite potenciar a eficácia e a eficiência dos serviços públicos, proporcionando um maior benefício para a comunidade. Além disso, o marketing no setor público promove uma abordagem centrada no cliente, com ênfase na satisfação dos cidadãos e na entrega de valor, o que pode resultar numa melhor prestação de serviços e num desempenho organizacional global mais eficaz.

Para Silva (2015), o marketing no setor público implica a utilização de estratégias e princípios de marketing para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos. O seu objetivo é estabelecer uma ferramenta de planeamento e prestação de bens e serviços públicos que promova o bem-estar económico e social dos cidadãos.

2.2.1 Redes sociais

Mouta (2021) aborda o tema das redes sociais digitais e os seus impactos na sociedade. Segundo o autor, as redes sociais digitais são redes de comunicação que unem pessoas com laços comuns e potenciam, dessa forma, uma estrutura dinâmica de relações interpessoais. A utilização desse canal digital vai variando consoante as características pessoais e culturais de cada indivíduo. Cham *et al.* (2021) destacam a influência positiva da publicidade e da comunicação nas redes sociais, relativamente à imagem de marca e na criação da confiança para com a marca.

No entanto, os impactos das redes sociais são diversos. Mouta (2021) refere que as redes sociais são uma fonte de comunicação que afeta várias esferas da vida, tais como política, negócios, cultura, educação, emprego, carreiras, inovação, entre outras áreas. Além disso, as redes sociais digitais permitem a interação e influência social, promovendo, dessa forma, a construção da identidade social e o sentimento de pertença a um grupo. Estima-se que exista cerca de 54% da população mundial ativa nas redes sociais, o que demonstra um papel crescente na sociedade atual.

“A proporção de internautas residentes que participaram em redes sociais (80,2% em 2019) mantém a tendência de crescimento verificada desde o início da série (mais 23,2 p.p. que em 2011), e continua a ser superior ao registado na UE-28 (65% em 2018)” (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2019, p.1).

Segundo Kemp (2024b), no início de 2024, existem 8,84 milhões de utilizadores de *internet* em Portugal, em que desses, 7,43 milhões são utilizadores de redes sociais, representando um total de 72,6% do total da população portuguesa conforme a tabela 1, referente à participação em redes sociais entre o 1º trimestre de 2021 e o 1º trimestre de 2024.

De acordo com a tabela seguinte (tabela 1), foi possível obter a informação sobre a participação em redes sociais entre o primeiro trimestre de 2021 e o primeiro trimestre de 2024.

Tipo de atividade na internet	Ano	Utilizadores em Portugal no início do ano	Percentagem do total da população em Portugal %
Participar em redes sociais	2024	7,43 milhões	72,6%
	2023	8,05 milhões	78,5%
	2022	8,50 milhões	83,7%
	2021	7,80 milhões	76,6%

Tabela 1: Utilização de redes sociais (Kemp, 2021, 2022, 2023, 2024b)

Segundo o INE - Instituto Nacional de Estatística (2024) em 2023, 79,3% de indivíduos com idades entre os 16 e 74 anos, utilizou as redes sociais no primeiro trimestre, conforme se pode verificar na tabela 2.

	Período de referência dos dados	Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos no 1º trimestre (Portugal) (%)
Participar em redes sociais	2023	79,30%
	2022	79,00%
	2021	79,50%

Tabela 2: Participação em redes sociais em Portugal (INE, 2024)

Para uma utilização eficaz das redes sociais, segundo Antunes *et al.* (2014), é importante seguir alguns conselhos, tais como: publicações com imagens geram mais interações; os conteúdos das publicações podem ser grandes ou pequenos, no entanto devem ser interessantes e bem escritos; é crucial conhecer os melhores horários para publicar e evitar saturar os seguidores com demasiadas publicações repetitivas; interagir com os

seguidores é essencial e é fundamental designar alguém ou uma equipa para gerir a página institucional.

Cleave *et al.* (2017) reforçam a ideia de que as redes sociais possuem um potencial significativo para modificar a consciência da comunidade, ao terem uma ferramenta de comunicação direta com o público-alvo. Assim, os municípios podem promover serviços locais e informações políticas, aumentando a sensibilização dos cidadãos sobre os recursos e iniciativas disponíveis. Segundo os autores, o uso das redes sociais possibilita a disseminação de informações para um público mais amplo, tanto interna, quanto externa, o que leva a uma maior sensibilização da comunidade.

Monaco (2019) destaca algumas opções de análise de redes sociais numa região/localidade, neste caso, num município, tais como:

- Planeamento urbano: A análise dos dados através das redes sociais pode oferecer informações valiosas para que, neste caso, o município consiga compreender o público da região, auxiliando assim na tomada de decisões sobre o desenvolvimento de infraestruturas e alocação de recursos.
- Turismo: Ao analisar o conteúdo das redes sociais, como fotografias, descrições e avaliações, é possível compreender de melhor forma os destinos turísticos e os atrativos da região.
- Gestão desportiva: A análise dos dados das redes sociais relacionados com atividades desportivas pode ajudar a identificar áreas adequadas para prática de desportos e informar sobre tomadas de decisões de instalações desportivas e eventos.
- Tomada de decisão: Os *insights* da análise das redes sociais podem auxiliar processos de tomada de decisão, como identificar áreas com alta procura por serviços específicos ou compreender as relações de espaço entre diferentes atividades.
- Distribuição de recursos: A investigação pode auxiliar a distribuição eficaz de recursos, identificando áreas com alto conteúdo criado pelo utilizador, como fotografias e *check-ins*, que podem indicar áreas de alta atividade e procura.

Atualmente, as redes sociais desempenham um papel essencial na comunicação e interação digital. O *Facebook*, o *Instagram* e o *TikTok* são algumas das redes sociais que de seguida se caracterizam:

- ***Facebook***

Considerado como rede social, foi criado a 4 de fevereiro de 2004, por Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Chris Hughes e Eduardo Saverin e mudou a forma como as pessoas interagem *online* (Meta, 2024). Segundo a mesma fonte, existem 1,19 mil milhões de pessoas que utilizam diariamente o *Facebook*, sendo a aplicação considerada como uma boa ferramenta de marketing, que consegue alcançar um público mais vasto e tem um “*Gestor de Anúncios*” que ajuda a atingir objetivos comerciais. Kemp (2024b) refere que no início de 2024, existiam 5.95 milhões de utilizadores do *Facebook* em Portugal.

Existe uma estratégia para partilha de conteúdos no *Facebook*, segundo o Instituto Superior Técnico (IST, 2021), que inclui a partilha de notícias, eventos, álbuns de fotografias, histórias de pessoas, eventos *online* em direto e pequenos vídeos. Destacam-se mensagens claras, diretas e informativas, acompanhadas por imagens (de pessoas e/ou edifícios da instituição, por exemplo), que incluam ligações para o *website* institucional, incluindo informações complementares que acrescentem importância à publicação. A estratégia definida, segundo o IST (2021), também visa o envolvimento e o reforço da comunidade, tanto do público-alvo (respondendo ou gostando dos comentários, convidando a fazer parte da rede social), quanto ao de outras páginas e parceiros do *Facebook* (ao marcar/identificar essas páginas), através de interações e colaborações diversas.

Segundo Duluth (2022) as boas práticas para a rede social *Facebook* são:

- a) Publicar 4 a 6 vezes por semana (não mais do que 1 vez por dia);
- b) Garantir um equilíbrio entre publicações que mantenham o público envolvido com a página e publicações que direcionem o público para o *website*. As publicações que mais chamam a atenção no *Facebook* podem incluir várias imagens, vídeos, *memes*, entre outros, que não redirecionem para fora da rede social;
- c) Utilizar encurtadores de URL (como o *bit.ly*) para publicações com *links* ao *website* (garante uma publicação “limpa” na rede social);
- d) Publicar perguntas e incentivar a discussão entre os seguidores/público;

- e) Pedir aos seguidores para partilharem as suas experiências, fotografias, entre outros;
- f) Identificar locais e entidades em destaque conforme necessário.

- ***Instagram***

Instagram é uma rede social popular, lançada em 2010, que permite aos utilizadores partilhar fotos e vídeos. Esta rede social é especialmente conhecida pelos seus recursos visuais e pela capacidade de edição com filtros e ferramentas criativas (Meta, 2024b). A plataforma foi adquirida pelo *Facebook* (atualmente Meta) em 2012 e expandiu-se para incluir funcionalidades como *Stories*, *Reels* e *IGTV*, além de oferecer diversas ferramentas para empresas e criadores de conteúdo (Meta, 2024b). Atualmente, segundo Kemp (2024b), existiam, no início de janeiro de 2024, 5.80 milhões de utilizadores em Portugal, 55,8% do género feminino e 44,2% do género masculino, em que 67,4% tem idade superior a 18 anos.

A mesma fonte caracteriza o *Instagram Stories* como a possibilidade de permitir aos utilizadores publicar fotos e vídeos que desaparecem após 24 horas, uma maneira de partilhar momentos do dia-a-dia, sem sobrecarregar o perfil principal. Este recurso facilita a criação de conteúdo dinâmico e temporário, incentivando a interação e o envolvimento contínuo. Já os *Reels* são vídeos curtos que podem ser editados com áudio, com efeitos e novas ferramentas criativas, projetados para alcançar uma audiência ampla e engajar os seguidores de maneira interativa e divertida. Eles são uma resposta direta à popularidade de vídeos curtos e são frequentemente utilizados para campanhas de marketing (Meta, 2024b).

Para empresas/entidades, Meta (2024b) esclarece que o *Instagram* oferece uma série de ferramentas de publicidade, permitindo criar anúncios em diversos formatos, como *posts*, *stories* e *reels*, ajudando a alcançar novos clientes e aumentar a visibilidade da marca (através do *Instagram Help Center*). Além disso, também refere que a plataforma fornece *insights* detalhados sobre o desempenho das campanhas, permitindo uma otimização contínua para maximizar o retorno sobre o investimento.

A rede social disponibiliza um vasto conjunto de dados fotográficos que podem revelar informações valiosas sobre os padrões de utilização da cidade, neste caso, da localidade. As plataformas de redes sociais voltadas para o turismo oferecem perspectivas

únicas sobre o uso urbano, tornando-se recursos valiosos para fins de investigação (Monaco, 2019).

University of Leeds (2018) refere que o *Instagram* é uma plataforma de redes sociais focada na partilha de fotografias, na qual os utilizadores podem partilhar momentos do seu quotidiano, editar imagens e interagir com outras pessoas, incluindo celebridades e marcas. Inicialmente, a plataforma era utilizada por um público mais jovem e urbano, mas tem vindo a expandir a sua base de utilizadores ao longo dos anos. O mesmo autor refere que o sucesso no *Instagram* depende de uma estética visual forte e de conteúdos apelativos, por isso, contas relacionadas com áreas visuais, tais como arte e *design*, ou que republicam imagens interessantes geradas por utilizadores, também podem alcançar sucesso.

A ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública I.P. (2021), destaca vários tipos de conteúdos adequados para partilhar nesta rede social: fotografias relacionadas com a sua área de negócio, acompanhadas de legendas, publicações em formato de *storytelling*, entrevistas a colaboradores e testemunhos; materiais produzidos pela própria organização; partilha de notícias do *website* da organização; *stories* com questionários breves dirigidos à comunidade; divulgação de eventos; vídeos; oportunidades de recrutamento; datas relevantes e comemorativas nas quais a organização queira participar, bem como eventos em que está presente.

Segundo Duluth (2022), as boas práticas para a rede social *Instagram* são:

- a) Publicar entre 3 a 5 vezes por semana (mas não mais do que uma vez por dia);
- b) Criar conteúdo partilhável alinhado com a marca, que incentive os utilizadores a partilhar nas suas contas;
- c) O *Instagram* mostra maior envolvimento em *reels*, por isso também se deve apostar neste tipo de publicações;
- d) O envolvimento é crucial para aumentar a interação e o número de seguidores;
- e) Deve responder-se a comentários e mensagens diretas (*DMs*);
- f) Utilizar textos mais curtos e rápidos no *Instagram* em comparação com o *Facebook*;
- g) Identificar locais e negócios destacados conforme necessário;

- h) *Stories*: Partilhar conteúdo gerado por utilizadores (UGC- *User-Generated Content*¹) ou conteúdo de negócios locais nos *stories* que sejam relevantes. Partilhar *posts* de negócios locais para ajudar a promover as ofertas da região, ou partilha de eventos. As *stories* também podem ser usadas para anunciar novas publicações no *Instagram*, uma vez que algumas audiências veem novas *stories* antes de verem novas publicações no *feed*. Se aplicável, algumas *stories* também podem ser publicadas no *Facebook*;
- i) Destaques: O conteúdo apresentado na secção de Destaques categoriza publicações com base num tópico específico. Estes serão avaliados 2 a 3 vezes por ano para relevância e alinhamento com a história da marca, neste caso, do município.

Já Antunes *et al.* (2014) também descrevem algumas boas práticas de utilização:

- a) O *Instagram* é uma rede social para partilhar fotografias e vídeos;
- b) Independentemente do tema, há sempre boas fotografias que podem ser capturadas e partilhadas com os seguidores;
- c) É importante ser consistente e publicar fotografias interessantes regularmente, mas sem exageros;
- d) Os seguidores estarão mais interessados no conteúdo da página, por isso deve evitar-se abusar de *selfies*. No entanto, o IST (2021) também refere que não se deve publicar cartazes de eventos ou informações institucionais nos murais;
- e) É essencial utilizar *hashtags*. Para ocasiões especiais, criar *hashtags* originais, eficazes e úteis. Ter em atenção que muitos utilizadores procuram *hashtags* em inglês, por isso deverá ser considerado este aspeto. O número ideal de *hashtags* por foto é entre três e cinco.
- f) É “*permitido carregar vídeos diretamente ou fazer diretos. Os vídeos partilhados devem ter até 60 segundos. Vídeos com duração superior serão visualizados através de IGTV (mas não totalmente no feed)*”. (IST, 2021, p.46)

- ***TikTok***

¹ UGC – Conteúdo gerado pelo utilizador.

“O TikTok é o principal destino para vídeo móvel no formato curto. Nossa missão é inspirar a criatividade e trazer alegria.” (TikTok Inc., 2024, p.1).

O *TikTok* é uma rede social criada em 2016, que permite aos utilizadores criar, visualizar, interagir e partilhar conteúdos, bem como conectar-se com outras pessoas. A experiência do utilizador é personalizada no *feed* "Para Si" na aplicação, que recomenda conteúdo com base em fatores como gostos, partilhas e pesquisas (Tik Tok Inc., 2024a). Esta rede social conta com 3,67 milhões de utilizadores com 18 ou mais anos em Portugal, de acordo com Kemp (2024b). No entanto, existem utilizadores com idades inferiores (a partir de 13 anos), os quais o autor não consegue avaliar.

Tik Tok Inc. (2024b) refere que esta rede social destaca a importância de ser criativo e criar conteúdos alinhados com as tendências para uma interação eficaz com o público. O crescimento nesta plataforma está associado à experimentação e à saída da zona de conforto, o que pode abrir portas para novas oportunidades. A rede social oferece recursos para ajudar os profissionais de marketing e anunciantes a acompanhar o ritmo da cultura e criar conteúdos de sucesso, convidando as marcas a influenciar a cultura junto com a comunidade *TikTok*. Zeng *et al.* (2021) descrevem as práticas de publicações na importância do ser “viral” e da cultura de remixagem, onde os memes de áudio são um tipo de conteúdo bastante popular.

- ***YouTube***

O *YouTube* foi criado em 2005 e permite a partilha de vídeos onde os utilizadores podem carregar, ver, comentar e subscrever canais (Google LLC, 2022) Boyd e Ellison (2007) definem redes sociais “*social network sites*” como serviços *online* que permitem a construção de um perfil público, a articulação de uma lista de ligações e a visualização de conteúdos de outros. Embora o *YouTube* não seja visto como uma rede social tradicional, permite a criação de perfis (canais), subscrições, comentários e interações, o que, segundo os autores, o aproxima funcionalmente da característica de rede social.

Kaplan e Haenlein (2010) incluem o *YouTube* na sua classificação de redes sociais como uma “*content community*”, centrada na partilha de vídeos. A interação entre os

utilizadores dá-se através de comentários, classificações (gostos e não gostos), partilhas e subscrições a canais, evidenciando uma dimensão social estruturada.

Kietzmann *et al.* (2011) oferecem um modelo com sete blocos funcionais das redes sociais digitais — identidade, conversação, partilha, presença, reputação, relacionamentos e grupos. Aplicando este modelo, o *YouTube* exibe uma forte presença de pelo menos cinco desses blocos: partilha (*upload* e partilha de vídeos), conversação (comentários), reputação (número de visualizações, gostos e subscrições), identidade (perfil/canal) e relacionamentos (subscrições e interações recorrentes).

Assim, o *YouTube* pode ser compreendido não apenas como um canal digital de vídeos, mas como uma rede social multimédia, onde os utilizadores criam, partilham e interagem em torno de conteúdos audiovisuais.

- ***Flickr***

O *Flickr* é um canal digital de partilha de fotografias lançada em 2004 em que permite que fotógrafos armazenem, organizem, partilhem e façam comentários sobre fotografias e vídeos *online* (SmugMug Inc, 2018). Estas funcionalidades não se limitam apenas ao armazenamento digital, pois incluem comentários, favoritos, grupos temáticos e a possibilidade de seguir outros utilizadores, o que o aproxima de uma rede social conforme salientado por Dijck (2013).

Kaplan e Haenlein (2010) classificam o *Flickr* como uma “*content community*”, uma subcategoria das redes sociais onde os utilizadores partilham imagens, vídeos, entre outros, sem a exigência de criação de um perfil pessoal detalhado, mas com a possibilidade de interação nos conteúdos publicados. Estes autores salientam que a função social do *Flickr* se evidencia na criação de ligações através de interesses visuais e temáticos.

Dijck (2013) aprofunda esta análise, descrevendo o *Flickr* como parte da cultura da conectividade, em que os utilizadores participam ativamente na categorização de conteúdos através de *tags*, favoritos e grupos, práticas que promovem ligações simbólicas e sociais entre os utilizadores. O autor destaca que, embora o *Flickr* não dependa de perfis pessoais

detalhados, permite que os utilizadores se relacionem entre si com base em gostos visuais semelhantes, através da partilha e apreciação de imagens.

2.2.2 Marketing-mix

Kotler *et al.* (2017) mencionam alguns *insights* de estratégia digital, referindo que na economia digital os clientes têm o poder de avaliar as promessas das marcas, destacando a necessidade de transparência. As marcas devem diferenciar-se com uma abordagem humana no mundo digital. A transição dos 4 P's para os 4 C's digitais envolve co-criação, preço baseado em valor, ativação comunitária e diálogo. Segundo os autores, com este modelo as empresas com reputação sólida prosperam, enquanto promessas vazias têm maior dificuldade. Já Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) referem que o conceito de marketing-mix, que foi inicialmente proposto por Jerome McCarthy em 1960, incluía os 4Ps: “Produto” (*product*), “Promoção” (*promotion*), “Preço” (*price*) e “Local” (*place*), e apesar da simplicidade e popularidade deste modelo, o mesmo foi criticado em 1980, por não incluir a importância do serviço ao cliente, levando ao acréscimo de três novos elementos. De acordo com os autores, em 1981, Booms e Bitner adicionaram “Pessoas” (*people*), “Processo” (*process*) e “Evidências físicas” (*physical evidence*), formando assim os 7P's. Os autores reforçam que, desde 1990, houve uma mudança no marketing, ao focar mais no relacionamento com o cliente, refletindo a complexidade dos mercados impulsionados pela tecnologia. Mais recentemente, Alexander e Ioannis (2023) referem que os 8 P's surgem como uma evolução, com uma estrutura mais robusta ao incluir o último P com “Desempenho” (*Performance*).

Assim, os 8 P's considerados na estratégia digital, para o município são os seguintes:

Product (produto): O que é oferecido ao mercado, seja um bem tangível ou um serviço. “*Podes oferecer uma gama de produtos diferente online? Como podes agregar valor aos produtos por meio de conteúdo adicional ou serviços online?*” (Chaffey & Bosomworth, 2013, p.12)

Price (preço): Refere-se ao valor cobrado pelo produto ou serviço (exemplo: preços, descontos e formas de pagamento). “*Revê a tua estratégia de preços e considera preços diferenciados para produtos ou serviços online.*” (Chaffey & Bosomworth, 2013, p.12)

Place (local): Canais de distribuição através dos quais o produto ou serviço chega aos consumidores. No marketing digital, pode ser o *website*, redes sociais ou aplicações móveis. “*Identifica os desafios e problemas na distribuição online. Deverias criar novos intermediários ou portais, ou fazer parceria com websites já existentes?*” (Chaffey & Bosomworth, 2013, p.13)

Promotion (promoção): As ações de comunicação e marketing para divulgar o produto ou serviço, como publicidade, campanhas digitais e promoções. “*Discute os problemas e oportunidades relacionados ao mix de comunicação online. Esses pontos serão detalhados nas estratégias de aquisição e retenção de clientes. Revê abordagens para promoções e merchandising online para aumentar as vendas. Podes incluir promoções exclusivas para apoiar o crescimento de diferentes canais digitais, como e-mail, dispositivos móveis, Facebook.*” (Chaffey & Bosomworth, 2013, p.13)

People (pessoas): Refere-se ao papel dos funcionários e consumidores na entrega e consumo do serviço/produto, destacando a interação humana, atendimento ao cliente e formação. “*Podes utilizar ferramentas automatizadas, como FAQ, para oferecer autoatendimento na web, ou debes fornecer pontos de contacto online através de chat ao vivo ou retorno de chamada?*” (Chaffey & Bosomworth, 2013, p.13)

Processes (processos): Procedimentos de trabalho que garantem a entrega eficiente do produto ou serviço, envolvendo automação, gestão de qualidade e operações. “*Carateriza os componentes do processo e compreende a necessidade de integrá-los num sistema.*” (Chaffey & Bosomworth, 2013 p.13)

Physical Evidence (evidência física): Elementos tangíveis que ajudam a demonstrar a qualidade e credibilidade do produto ou serviço, em especial em setores de serviços onde o consumidor não pode avaliar diretamente o que está a adquirir. Por exemplo no contexto digital, pode ser o design do *website* ou a apresentação do serviço nas redes sociais. É a forma de dar ao cliente evidências visuais e concretas da qualidade, para aumentar a confiança e a experiência. “*Identifica os componentes digitais que fornecem evidências aos clientes sobre a tua credibilidade, como prémios e depoimentos.*” (Chaffey & Bosomworth, 2013, p.13)

Performance (desempenho): Alexander e Ioannis (2023), destacam o último P para *Performance* (desempenho). O último P (performance), refere-se a quão bem um produto ou serviço atende às expectativas do cliente e aos objetivos de negócio.

Os 8 P's referidos aplicam-se no marketing digital e são especialmente úteis para o marketing de serviços, no âmbito do qual a interação com o cliente e a entrega da experiência têm um peso maior.

Para a elaboração de uma estratégia bem-sucedida perante os pontos acima descritos, e de acordo com Chaffey e Bosomworth (2013), será necessário:

- Analisar as necessidades, ao realizar pesquisas com os cidadãos para identificar quais os serviços e ferramentas mais adequadas e como preferem aceder;
- Desenvolver as plataformas, ao investir na criação ou aprimoramento do *website*, aplicação móvel e outras ferramentas digitais;
- Campanhas de lançamento, ao planear e executar campanhas para o lançamento das novas plataformas digitais;
- Educação e formação, promover *workshops* e criar tutoriais *online* para ajudar os cidadãos a familiarizar-se com os novos canais digitais;
- Monitorizar e avaliar, acompanhando o uso dos canais digitais e receber *feedback* contínuo para ajustes e melhorias.

De forma a conseguir avaliar as medidas de sucesso, os mesmos autores enumeram os seguintes indicadores:

- A percentagem de adesão através do número percentual de cidadãos a utilizar os serviços digitais;
- A satisfação do utilizador a nível de satisfação dos cidadãos com os serviços oferecidos;
- O envolvimento nas redes sociais através do número de seguidores, gostos, partilhas e comentários nas plataformas sociais;
- O tempo de resposta através do tempo médio de resposta e resolução de solicitações feitas pelos cidadãos através dos canais digitais;
- A redução de custos através da informação gerada pela utilização dos serviços que antes exigiam atendimento presencial.

Portanto, este modelo de marketing-mix para o município visa não só apenas a eficiência e a acessibilidade, mas também a transparência e a participação ativa dos cidadãos.

2.3. Estratégia digital

Tal como o nome indica, a estratégia digital refere-se a um plano abrangente que descreve de que forma uma entidade pode utilizar as tecnologias digitais para atingir os seus objetivos de negócio e obter uma vantagem competitiva (Kotler *et al.*, 2017). A estratégia digital engloba a utilização de canais digitais e tecnologias, para efetuar transações e trocar informações, da mesma forma em que aumenta o reconhecimento da marca, impulsionando as vendas e melhorando a experiência geral do cliente/consumidor.

Kotler *et al.* (2017) mencionam alguns insights de estratégia digital, referindo que na economia digital os clientes têm o poder de avaliar as promessas das marcas, destacando a necessidade de transparência

A estratégia digital inclui vários elementos, tais como o marketing *online*, *social media engagement*, *e-commerce*, criação de conteúdos, análise de dados e gestão da relação com o cliente no contexto da economia digital.

O foco central da estratégia digital, de acordo com Kotler *et al.* (2017), é adaptar-se aos diferentes comportamentos dos clientes no cenário digital, guiando-os e orientando-os desde o primeiro contacto com a marca, até se tornarem defensores da mesma, através de experiências digitais personalizadas e envolventes. Por outras palavras, a estratégia digital tenta compreender e atender às necessidades e preferências dos clientes ao longo das suas jornadas digitais, proporcionando interações significativas e relevantes em cada etapa deste processo.

Estratégias digitais bem-sucedidas envolvem frequentemente uma abordagem centrada no cliente, segundo a qual as marcas priorizam a construção de relacionamento, a entrega de valor e a promoção do envolvimento com o seu público-alvo através do contacto digital. Em vez de simplesmente promover produtos ou serviços, este tipo de estratégias procura criar conexões significativas com os seus clientes, oferecendo soluções que levem

em consideração às suas necessidades, proporcionando experiências positivas ao longo deste meio digital.

Leland (2016) ajuda a compreender a estratégia digital, através de cinco características:

- Abordagem definida - A estratégia digital envolve uma abordagem definida para promover nos canais digitais, tecnologias e informações de modo a atingir objetivos específicos de negócio e aumentar a presença da marca;
- Adaptação à “era digital” - Implica a adaptação à era digital ao utilizar aplicações, ferramentas e técnicas *online* para se conectarem com o público, construir a percepção da marca e impulsionar o envolvimento;
- Marca - A estratégia digital engloba esforços de *branding online*, incluindo marketing nas redes sociais, criação de conteúdos, otimização de motores de busca (SEO - *Search Engine Optimization*) e publicidade *online*, para estabelecer uma forte presença digital;
- Decisões orientadas por dados - Envolve a tomada de decisões baseadas em dados que, por sua vez, têm origem em análises e *insights* recolhidos a partir de interações digitais para otimizar estratégias e melhorar o desempenho;
- Integração com estratégia geral - A estratégia digital deve ser integrada na estratégia geral de negócios para garantir o alinhamento e a coerência em todos os esforços de marketing e *branding*.

Neste âmbito, Leland (2016) indica alguns componentes importantes da estratégia digital na era digital:

- Presença *online* – Torna-se essencial estabelecer uma forte presença *online* através de *websites*, aplicações de redes sociais e outros canais digitais para alcançar e envolver um público mais abrangente;
- Content Marketing - Implementação de estratégias de marketing de conteúdo para criar conteúdo interessante e relevante de forma a atrair e reter clientes, conduzindo, em última análise a uma ação lucrativa por parte do cliente;

- Search Engine Optimization (SEO) - Aprimoramento de conteúdos digitais para melhorar os rankings e a visibilidade dos motores de pesquisa, tornando mais fácil para os potenciais clientes encontrar a marca *online*;
- Social Media Branding - Aproveitar as redes sociais para construir a fidelização da marca, fomentar o relacionamento com os clientes e promover produtos ou serviços de forma eficaz no espaço digital;
- Análise de dados - A utilização de ferramentas de análise de dados para rastrear e analisar o desempenho do marketing digital, o comportamento do cliente e as tendências, permitindo a tomada de decisão baseada em dados para a otimização da estratégia.

A *internet* é uma ferramenta crucial para uma estratégia empresarial moderna. Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) definem que uma estratégia de marketing digital é essencial para alinhar as atividades de marketing *online* com os objetivos de negócio e gestão. Essa estratégia envolve a análise do ambiente externo e interno da organização, definindo metas e objetivos, uma seleção de opções estratégicas e formulação de estratégias para alcançar esses objetivos. O contexto para o desenvolvimento de uma estratégia inclui influências internas, como objetivos de negócio, e externas, como a estrutura de mercado e as ações dos concorrentes.

Segundo os mesmos autores, a estratégia de marketing digital é crucial para definir como uma empresa utiliza os canais digitais para atingir os seus objetivos de marketing. Esta envolve não apenas a definição de objetivos específicos para cada canal digital, mas também a criação de uma proposta de valor diferenciada e comunicações adaptadas às características de cada ferramenta e às necessidades dos seus utilizadores. Além disso, a estratégia digital determina a importância dos canais digitais em relação a outros canais de comunicação, e como estes devem integrar uma abordagem multicanal. Esta abordagem procura aproveitar os pontos fortes das ferramentas digitais, gerir as suas limitações e garantir que trabalhem em conjunto de forma eficaz para apoiar os objetivos de marketing da empresa.

Os profissionais de marketing digital também devem considerar questões mais amplas, tais como Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) referem:

- Utilizar ferramentas de automatização de marketing para o desenvolvimento do relacionamento com os clientes;
- Aprimorar a experiência do cliente em diversos canais;
- Maximizar os resultados da parceria com intermediários *online*, como *publishers* e influenciadores;
- Aproveitar o marketing tanto nas principais redes sociais, como no *website*.

Os mesmos autores também sugerem que um plano de marketing digital estratégico, muitas vezes conhecido como plano de transformação digital, deve enfatizar quatro áreas:

- Identificação de mudanças nas forças competitivas no microambiente e macroambiente que influenciam o pedido do cliente por experiências e produtos *online*;
- Desenvolvimento de propostas de valor para os clientes ao utilizar os serviços *online*, fazendo parte do seu processo de compra;
- Definição de infraestrutura de tecnologia e arquitetura da informação para fornecer essas propostas de valor como parte da experiência do cliente;
- Mudanças na gestão das atividades de marketing que afetam os 7S's², incluindo na estrutura, habilidades e sistemas ou processos.

2.3.1. Modelos de estratégia

Nos subcapítulos seguintes, serão apresentados alguns modelos de estratégia de marketing, com o objetivo de compreender as suas aplicações e a forma como podem ser adaptados a diferentes contextos. Através desta abordagem, procuraremos destacar as estratégias mais eficazes para a construção de estratégias de marketing bem-sucedidas.

2.3.1.1. Modelo AIDA³ - Lewis

Segundo Kotler *et al.* (2017), o modelo AIDA foi desenvolvido por Elias St. Elmo Lewis em 1898 para descrever as etapas que um vendedor devia seguir para atrair a atenção

² 7S's – *Strategy* (estratégia); *Structure* (estrutura); *Systems* (sistemas); *Staff* (pessoal); *Style* (estilo); *Skills* (aptidões); *Superordinate goals* (metas superiores).

³ *Awareness/Attention* (atenção); *Interest* (interesse); *Desire* (desejo); *Action* (ação)

de um cliente, gerar interesse, criar desejo e provocar uma ação. Os mesmos autores também descrevem o modelo AIDA como um dos modelos clássicos da comunicação e publicidade, que descreve as etapas pelas quais o consumidor passa, desde o primeiro contato estabelecido com uma mensagem até à ação final de compra, etapas estas definidas pelas siglas do modelo, nomeadamente:

- Atenção (*Attention*): Atrair a atenção do consumidor;
- Interesse (*Interest*): Despertar o interesse do consumidor pelo produto ou serviço;
- Desejo (*Desire*): Criar o desejo de adquirir o produto ou serviço;
- Ação (*Action*): Levar o consumidor a realizar a ação desejada, como a compra.

Apesar de tudo, os autores também discutem algumas limitações do modelo, uma vez que o processo de decisão do consumidor pode não ser linear e que outros fatores, tais como as emoções e influências sociais, podem afetar o seu comportamento.

Segundo os autores o modelo AIDA é uma ferramenta clássica de marketing que pode ser adaptada a uma estratégia digital. Ao utilizar o modelo AIDA no caso concreto do MFZ, este pode captar a atenção dos cidadãos, despertar o seu interesse, criar o desejo de visitar, viver, investir e utilizar os serviços digitais e, finalmente, incentivá-los a agir, resultando numa maior adesão e satisfação com os serviços oferecidos.

2.3.1.2. Modelo RACE⁴ - Chaffey

O modelo RACE é uma ferramenta estratégica utilizada principalmente no marketing digital para planear e gerir campanhas de marketing. Segundo Chaffey e Smith (2013), como ferramenta prática, ajuda os *marketeers* e os decisores a aplicar uma estratégia bem estruturada e sustentada em dados, isto é, numa abordagem *data-driven*. Os mesmos autores definem o modelo RACE como estratégia digital orientada para o consumidor, baseada numa compreensão mais aprofundada do próprio consumidor.

O modelo RACE, é uma estratégia digital, que enquanto processo de cinco etapas – (planear), alcançar, agir, converter, envolver – ajuda a integrar todas as comunicações de

⁴ *Reach* (Alcance), *Act* (Ação), *Convert* (Conversão) e *Engage* (Envolvimento).

marketing, em ações ou campanhas, num plano fácil de entender e aplicar (Chaffey & Smith, 2013).

Cada fase representa um passo no processo de envolvimento do cliente, desde a conscientização inicial até a conversão e, finalmente, ao envolvimento contínuo. Chaffey e Bosomworth (2013) referem que é uma estrutura estratégica utilizada no marketing digital para planear, gerir e otimizar campanhas de marketing, em que a própria sigla RACE representa quatro passos principais. Cada um desses passos corresponde a uma fase crítica no ciclo de vida do cliente, neste caso, do cidadão.

Para Chaffey e Ellis-Chadwick (2016), esta é uma ferramenta essencial para os profissionais de marketing que procuram maximizar o impacto das suas campanhas e melhorar o retorno sobre o investimento (ROI) em marketing digital. Segundo os autores, a tabela seguinte (tabela 3), descreve o modelo:

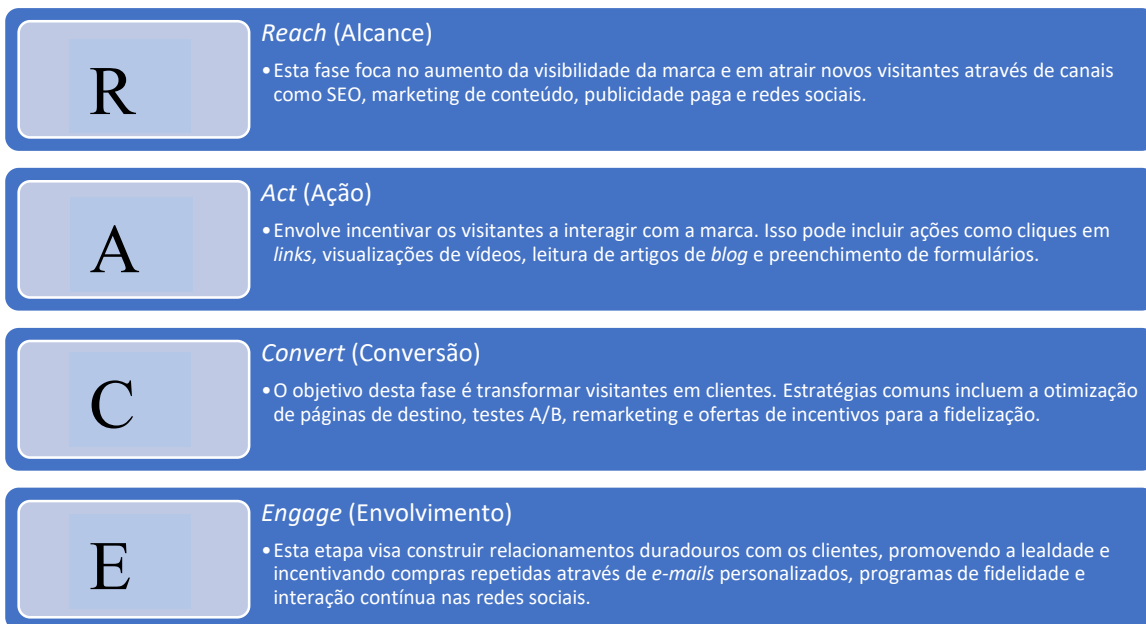


Tabela 3: Modelo RACE (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016)

Conforme referido por Chaffey e Smith (2013, p.46) "*O modelo de planeamento de marketing RACE (ou pRACE, quando se explicita também a fase de planeamento) oferece uma estrutura simples para que as empresas desenvolvam um plano de marketing digital ou de comunicação omnicanal.*".

2.3.1.3. Síntese dos modelos

Face aos modelos apresentados AIDA e RACE, segue-se a tabela 4, que compara os benefícios e desafios da aplicação destes modelos. Esta análise permite visualizar de forma clara as vantagens e limitações de cada abordagem.

O modelo AIDA sobressai pela sua simplicidade e eficácia na captação da atenção do público, sendo amplamente utilizado para estratégias de comunicação e sensibilização. No entanto, apresenta limitações ao focar-se exclusivamente na persuasão e comunicação, sem incluir uma estrutura estratégica mais ampla, além de depender da qualidade do conteúdo e da adaptação ao meio digital para garantir a sua eficácia.

Por sua vez, o modelo RACE destaca-se pela estrutura, foco na experiência do cidadão e facilidade de avaliação do desempenho, mas pode ser limitado em termos estratégicos e dependente de ferramentas de análise. Neste sentido, na proposta de melhoria apresentada neste trabalho é complementado pelo modelo AIDA.

A tabela apresentada ajuda a visualizar e compreender de forma clara as vantagens e desvantagens de cada modelo.

Modelo	Prós	Contras
AIDA	<u>Foco na jornada do utilizador:</u> Estruturado em quatro fases (Atenção, Interesse, Desejo, Ação), permitindo uma abordagem clara e eficaz para envolver os cidadãos na comunicação municipal;	<u>Foco limitado à comunicação:</u> Centra-se exclusivamente na persuasão e comunicação, não cobrindo aspetos estratégicos mais amplos;
	<u>Simplicidade e aplicabilidade:</u> Modelo intuitivo e fácil de implementar, facilitando a construção de mensagens persuasivas;	<u>Limitação de métricas específicas:</u> Não define indicadores claros para avaliar o desempenho de cada fase do processo;

	<p><u>Eficácia na captação de atenção:</u> Muito utilizado para campanhas de sensibilização, garantindo que a mensagem desperta interesse e conduz à ação;</p>	<p><u>Dependência da qualidade do conteúdo:</u> Requer mensagens bem estruturadas e apelativas para garantir o avanço das pessoas nas etapas do modelo;</p>
	<p><u>Versatilidade:</u> Pode ser aplicado a diferentes formatos e canais digitais, como redes sociais, <i>websites</i> institucionais e <i>e-mails</i>;</p>	<p><u>Adaptação ao meio digital:</u> Foi originalmente concebido para publicidade tradicional, podendo necessitar de ajustes para o ambiente digital;</p>
<p>RACE</p>	<p><u>Simplicidade e clareza:</u> As etapas do modelo (<i>Reach, Act, Convert, Engage</i>) são fáceis de entender e implementar;</p> <p><u>Data-driven:</u> Fundamenta-se em dados.</p>	<p><u>Limitação estratégica:</u> Pode ser visto como um modelo limitado para uma estratégia global e abrangente em termos de entidade pública.</p>
	<p><u>Foco na experiência do cidadão:</u> O modelo centra-se na experiência digital do cidadão, que ajuda a compreender e melhorar a experiência do utilizador;</p>	
	<p><u>Foca-se estritamente no marketing digital:</u> Prioriza o marketing digital, permitindo uma abordagem especializada e centrada nos canais digitais fortemente mensuráveis e alcançáveis;</p>	

	<p><u>Avaliação de desempenho</u>: Cada fase do modelo tem métricas claras e concisas, facilitando a avaliação do sucesso de cada uma das etapas;</p>	
	<p><u>Utilização de ferramentas de análise</u>: Recorre a ferramentas de análise avançadas, o que permite uma mensuração eficaz do desempenho e uma tomada de decisões baseada em dados recolhidos;</p>	
	<p><u>Flexibilidade e adaptação</u>: Permite ajustes contínuos com base em <i>feedbacks</i> e desempenho mensurados.</p>	

Tabela 4: Prós e contras modelo AIDA e RACE

Capítulo 3 - Metodologia

Neste capítulo são descritas as características metodológicas do estudo (3.1), as técnicas de recolha de dados utilizadas na fase de investigação (3.2), e os instrumentos de recolha de dados aplicados nesta investigação (3.3).

3.1 Opções Metodológicas

Na presente investigação, a metodologia adotada será qualitativa, utilizando o método dedutivo e incidindo num estudo de caso aplicado ao contexto específico do MFZ.

Creswell (2013) refere que uma investigação qualitativa é amplamente utilizada para explorar e interpretar fenómenos sociais, sendo uma abordagem essencial para obter insights dos participantes e dos seus contextos. O mesmo autor, salienta que esta metodologia permite capturar experiências e perspetivas com técnicas, tais como entrevistas e análise documental.

Ao aplicar uma abordagem qualitativa, umas das principais vantagens deste tipo de investigação, segundo Swift (2022), encontra-se na sua flexibilidade, em que se torna mais simples adaptar os métodos para o estudo, de situações ou acontecimentos politicamente sensíveis. Esta escolha metodológica procura analisar a estratégia digital existente no MFZ e propor melhorias.

Neste estudo, recorreu-se ao estudo de caso como plano metodológico, pois permite uma análise aprofundada e detalhada de um caso específico num contexto real.

Severino (2013), defende a aplicação do estudo de caso como plano metodológico particularmente em contextos de investigação que exigem uma compreensão aprofundada de fenómenos complexos na sua realidade concreta. Segundo o autor, este método revela-se especialmente pertinente nas ciências sociais e humanas, uma vez que permite analisar em detalhe um caso representativo, cujos resultados podem ser extrapolados ou comparados com situações semelhantes. Neste contexto, o estudo de caso recai sobre o MFZ e respetiva estratégia digital.

O estudo de caso é um plano metodológico relevante nas ciências sociais, sendo particularmente útil na compreensão profunda de fenómenos específicos no seu contexto real (Yin, 2014). Segundo o autor, o estudo de caso é adequado para questões do tipo “como”

e “porquê”, ou seja, quando o investigador tem um controlo limitado sobre o fenómeno e deseja estudá-lo dentro de um contexto real. Essa abordagem permite uma investigação detalhada de casos individuais ou múltiplos, com a utilização de várias fontes de dados para fortalecer a análise e promover uma visão mais abrangente (Yin, 2014).

Neste estudo o que se pretende é observar e compreender os acontecimentos enquanto estes ocorrem (a análise e proposta de melhoria de uma estratégia digital no município de Ferreira do Zêzere), através deste plano metodológico.

3.2. Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados utilizada neste estudo foram a entrevista estruturada e a análise documental.

As entrevistas estruturadas proporcionam ao investigador uma abordagem rigorosa e padronizada para recolher informações, assegurando que todas as perguntas sejam formuladas de maneira consistente para todos os participantes (Kvale & Brinkmann, 2009). Este tipo de entrevista é útil, quando se pretende comparar diretamente as respostas de diferentes indivíduos, assegurando que cada entrevistado responde às mesmas questões, o que permite uma análise sistemática e facilitada, segundo os autores.

As entrevistas serviram para recolher as opiniões dos trabalhadores do departamento de comunicação do município quanto ao impacto da utilização das TIC como estratégia de comunicação digital. As entrevistas forneceram informações que não estão documentadas, tais como perceções pessoais, experiências e opiniões dos que estão envolvidos. Desta forma, permitiram explorar mais aprofundadamente aspetos mais subjetivos e estratégicos na implementação da estratégia digital. Optou-se pela realização das entrevistas (estruturadas) por *e-mail*, por se considerar a forma mais conveniente face à conveniência do serviço. As entrevistas foram realizadas no início de outubro de 2024 aos três elementos do departamento.

Complementarmente, para uma apreciação externa e interna com base na análise documental, foi utilizada para analisar documentos, como planos estratégicos e despachos do município, bem como dados estatísticos disponibilizados pelo INE no seu *website* oficial,

website do MFZ e redes sociais do MFZ, de forma a proporcionar uma base contextual sólida e uma visão sobre, neste caso, as práticas digitais do município. Esse método permite uma compreensão detalhada das diretrizes e objetivos estabelecidos, que são essenciais para contextualizar as respostas dos entrevistados segundo Bowen (2009).

Seguidamente será apresentado um esquema das técnicas de recolha de dados (tabela 5).

Técnica	Objetivo	Objeto/Atores
Análise documental	Caraterizar o objeto de estudo, compreender as políticas e estratégias de comunicação digital do MFZ e avaliar as práticas de comunicação atuais.	Documentos institucionais, relatórios de comunicação digital, despachos, regulamentos e orientações sobre estratégias digitais.
Entrevista	Obter informações detalhadas sobre a implementação, desafios e perceções da estratégia digital a partir de um ponto de vista interno.	Funcionários do departamento de comunicação do MFZ, envolvidos na estratégia digital, escolhidos para a entrevista pelo chefe de divisão.

Tabela 5: Técnica de recolha de dados

3.3. Instrumentos de recolha de dados

Nesta investigação, os instrumentos de recolha de dados incluíram, por um lado, entrevistas estruturadas, realizadas com base num guião previamente definido; por outro lado, recorreu-se à análise documental, apoiada em grelhas estruturadas e notas de campo, de forma a garantir uma abordagem aprofundada e rigorosa.

Inicialmente, o objetivo era a utilização de uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas para dar abertura ao entrevistado de dar a sua opinião, contudo, tendo em conta a impossibilidade de agendamento de entrevistas por gravação, as circunstâncias exigiram a devida adaptação a um formato diretivo/estruturado.

O guião das entrevistas (anexo I), foi elaborado com base nas diretrizes dos autores Martins *et al.* (2015) que sublinham aspetos fundamentais que evidenciam a relevância da entrevista na avaliação da usabilidade, bem como as ponderações imprescindíveis para a sua implementação. Os autores destacam que as entrevistas, são técnicas de baixo custo e acessíveis, fornecendo dados qualitativos importantes sobre a experiência do utilizador. Neste contexto, o guião das entrevistas foi validado por dois especialistas no domínio.

O objetivo das entrevistas efetuadas foi obter uma visão detalhada da estratégia digital em curso no MFZ, assim como explorar as dinâmicas internas, canais digitais utilizados e desafios enfrentados. Essa análise permitiu uma melhor compreensão da abordagem adotada pelo município e propor melhorias no contexto da comunicação digital.

A entrevista estruturada elaborada foi composta por 25 questões, agrupadas em 7 secções, nomeadamente o perfil do entrevistado, estrutura do departamento de comunicação e existência de uma estratégia digital aplicada, tecnologias e ferramentas de comunicação utilizadas, público-alvo e envolvimento, desafios e oportunidades da estratégia digital, visão da comunicação digital no futuro da administração pública e questões finais de forma a terminar a entrevista ao permitindo ao entrevistado quaisquer considerações adicionais.

O primeiro grupo é composto por questões de identificação do entrevistado, através do qual foi possível recolher informações sociodemográficas e profissionais, de forma a compreender melhor o perfil do entrevistado.

No segundo grupo, apresentaram-se questões de contextualização, cujo objetivo foi entender como a estratégia digital existente é planeada, gerida e estruturada no MFZ pelo departamento de comunicação.

O terceiro grupo, composto por questões de validação, tem como objetivo analisar as ferramentas digitais utilizadas pelo MFZ na comunicação, bem como a forma como estão a ser geridas.

No quarto grupo, mantiveram-se questões de validação, com o objetivo de compreender quem são os principais públicos-alvo da estratégia digital e como o município interage com os cidadãos e os envolve através dos canais digitais.

O quinto grupo, composto por questões de opinião, através das quais é possível identificar as dificuldades enfrentadas pelo MFZ na implementação de uma estratégia digital e as possíveis oportunidades de melhoria e inovação.

O sexto grupo, também é composto por questões de opinião, e tem o intuito de analisar a perspetiva/visão sobre o futuro da comunicação digital nas autarquias locais, com o foco na evolução do contexto digital e nas necessidades futuras.

Para finalizar, o sétimo grupo composto por uma questão final, de carácter aberto, permitiu ao entrevistado partilhar quaisquer considerações adicionais ou sugestões que não foram abordadas ao longo da entrevista.

Para uma melhor compreensão, a entrevista incluiu três objetivos gerais, dos quais se destacam:

1. Compreender a estratégia digital do município de Ferreira do Zêzere;
2. Analisar o papel da comunicação digital entre o município e os cidadãos;
3. Identificar os desafios e oportunidades da estratégia digital existente.

Após a realização das entrevistas, foi possível analisar cada grupo de perguntas para verificar se os objetivos foram atingidos, ou se existiam áreas que necessitavam de uma maior reformulação na estratégia digital do município.

Grupo 1: Perfil do entrevistado (Questões de identificação)

Objetivo: Recolher informações sociodemográficas e profissionais de forma a compreender melhor o perfil do entrevistado.

As perguntas deste grupo focam o perfil do entrevistado, as quais ajudam a garantir a veracidade/validade das respostas.

Pergunta 1.1) Idade do entrevistado.

Pergunta 1.2) Verifica o nível de escolaridade do entrevistado.

Pergunta 1.3) Compreende a experiência do entrevistado no MFZ.

Pergunta 1.4) Elucida se o entrevistado tem/teve experiência em outras áreas do MFZ e define há quanto tempo trabalha na área da comunicação.

Pergunta 1.5) Confirmação de funções e responsabilidades na área da comunicação digital.

Pergunta 1.6) Avalia o tempo de experiência profissional do entrevistado na área da comunicação digital.

Pergunta 1.7) Verifica se o entrevistado tem formação especializada na área.

Pergunta 1.8) Avalia o nível de envolvimento no processo de decisão e implementação.

Pergunta 1.9) Confirma o papel do entrevistado na gestão direta dos canais digitais (redes sociais, *websites*, etc)

Grupo 2: Estrutura do departamento de comunicação e existência de uma estratégia digital aplicada (Questões de contextualização)

Objetivo: Entender como a estratégia digital existente é planeada, gerida e estruturada no MFZ, pelo departamento de comunicação.

As perguntas deste grupo avaliam se o município tem uma estratégia digital definida e aplicada e caso tenha, como é implementada. Isto permite confirmar se existe uma base/plano na área da comunicação digital.

Pergunta 2.1) Compreender a estrutura interna e as funções específicas da equipa.

Pergunta 2.2) Identificar se existe um plano estratégico para a comunicação digital.

Pergunta 2.3) Descobrir os motivos internos e externos que levaram à criação da estratégia digital.

Pergunta 2.4) Verificar se a estratégia digital é regularmente atualizada e adaptada.

As respostas às perguntas deste grupo permitem verificar se a estratégia digital está aplicada e bem organizada.

Grupo 3: Tecnologias e ferramentas de comunicação utilizadas (Questões de validação)

Objetivo: Analisar as ferramentas digitais utilizadas pelo MFZ na comunicação, bem como a forma como estas estão a ser geridas.

As perguntas deste grupo questionam quais os canais digitais utilizados e a sua eficácia. Tenta-se compreender de que forma o MFZ alcança o seu público-alvo e como é medido o sucesso/alcance da comunicação digital.

Pergunta 3.1) Identificar os principais canais digitais utilizados (exemplo: *website*, redes sociais).

Pergunta 3.2) Analisar a importância e a estratégia da utilização das redes sociais.

Pergunta 3.3) Perceber quais são os métodos de avaliação da eficácia das ferramentas digitais utilizadas.

As questões relacionadas com este grupo fornecem noções sobre a escolha dos canais digitais, assim como analisar o seu desempenho.

Grupo 4: Público-alvo e envolvimento (Questões de validação)

Objetivo: Compreender quem são os principais públicos-alvo da estratégia digital e como o município interage e envolve os cidadãos através dos canais digitais.

As perguntas deste grupo têm o objetivo de compreender como a estratégia digital é ajustada de acordo com as necessidades e respostas do público-alvo, permitindo assim avaliar o impacto e a relevância das ações digitais do município.

Pergunta 4.1) Identificar o público-alvo da comunicação digital.

Pergunta 4.2) Compreender se o MFZ segmenta e direciona a sua comunicação digital para diferentes grupos.

Pergunta 4.3) Avaliar como a comunicação digital é compreendida pelos cidadãos e como o *feedback* é gerido.

As perguntas deste grupo permitem avaliar se a comunicação digital que é feita pelo MFZ é eficaz em alcançar e envolver os cidadãos.

Grupo 5: Desafios e oportunidades da estratégia digital (Questões de opinião)

Objetivo: Identificar as dificuldades enfrentadas pelo MFZ na implementação de uma estratégia digital e as possíveis oportunidades de melhoria e inovação.

Este grupo de perguntas permite avaliar as dificuldades enfrentadas pelo MFZ e como este pretende adaptar e melhorar no futuro, apresentando assim os pontos fortes e fracos da estratégia digital.

Pergunta 5.1) Identificar as principais dificuldades e limitações ao colocar em prática uma estratégia digital.

Pergunta 5.2) Compreender como a comunicação digital enfrenta dificuldades ou comentários negativos.

Pergunta 5.3) Explorar potenciais inovações e melhorias na comunicação digital do município.

As respostas deste grupo mostram se o município tem consciência das dificuldades, se as consegue ultrapassar e se está preparado para evoluir.

Grupo 6: Visão da comunicação digital no futuro da administração pública (Questões de opinião)

Objetivo: Analisar a perspetiva/visão sobre o futuro da comunicação digital nas autarquias locais, com o foco na evolução do contexto digital e nas necessidades futuras.

Este grupo de perguntas tem o objetivo de alcançar uma visão de longo prazo sobre a evolução da comunicação digital no município e os possíveis investimentos em novas tecnologias e formação da equipa do departamento de comunicação.

Pergunta 6.1) Avaliar a relevância futura da comunicação digital no setor público, especialmente em autarquias.

Pergunta 6.2) Identificar as áreas nas quais o município prevê investimentos para o futuro da comunicação digital.

Para finalizar, as questões deste grupo vão trazer uma visão sobre o que o município espera alcançar a longo prazo.

Grupo 7: Questão final

Objetivo: Terminar a entrevista de forma aberta, permitindo ao entrevistado partilhar quaisquer considerações adicionais ou sugestões que não tenham sido abordadas ao longo da entrevista.

Pergunta 7.1) Perceber se o entrevistado pretende adicionar sugestões ou considerações finais.

A questão deste grupo permite dar a oportunidade ao entrevistado para dar considerações finais.

Tendo em conta o número reduzido de entrevistas realizadas (3), optou-se por uma análise descritiva dos dados, sem proceder à categorização formal das respostas. Esta decisão metodológica foi sustentada pela necessidade de preservar a riqueza contextual e interpretativa da resposta dos entrevistados.

Kvale e Brinkmann (2009) sublinham que, em determinados contextos, a descrição detalhada das entrevistas pode constituir uma forma válida de análise, permitindo evidenciar padrões emergentes sem a imposição de categorias analíticas. Patton (2002) reforça esta perspetiva, ao considerar que, especialmente em estudos com menor dimensão, a apresentação de dados brutos ou resumidos pode ter mais valor do que a categorização. Além disso, Geertz (1973) introduziu o conceito de “*thick description*”, defendendo que a compreensão profunda dos fenómenos sociais passa muitas vezes pela descrição rica das ações e discursos, mais do que pela sua redução a categorias analíticas.

Desta forma, optou-se por apresentar os dados recolhidos através de uma abordagem descritiva, procurando dar a voz aos participantes e valorizar a experiência individual, sem comprometer a profundidade interpretativa inerente ao método qualitativo.

Em relação à análise documental realizada nesta investigação, a mesma focou-se na recolha de informações relevantes para compreender a estratégia digital do MFZ. Esta análise incidiu sobre duas principais fontes: os canais digitais do município, nomeadamente o *website* oficial, as redes sociais, *Facebook* e *Instagram* e a *app* Descubra.

O *Facebook* foi analisado com base no desempenho, na acessibilidade, nos dados demográficos dos seguidores (grupo etário, género e localização), na evolução do número de seguidores, nas interações com conteúdo, no alcance e nas alturas de maior atividade.

Relativamente ao *Instagram*, importa referir que existem duas contas ativas, a conta oficial do município e a conta dedicada à vertente turística “*Visit Ferreira do Zêzere*”. Assim o principal objetivo da análise era incidir sobre a conta oficial do MFZ, contudo, uma vez que ambas as contas são geridas por pessoas externas ao município, constatando-se uma discrepância significativa na informação fornecida para cada uma das contas. A responsável pela conta direcionada para a vertente turística (*Visit Ferreira do Zêzere*) disponibilizou um volume consideravelmente superior de dados em comparação com a responsável da conta oficial. Deste modo, e tendo em conta os constrangimentos referidos, trabalhou-se com a informação da conta turística. Foram considerados aspetos como o desempenho, acessibilidade, SEO, alcances, visualizações, bem como dados demográficos dos seguidores, nomeadamente localização, faixa etária e género. Salienta-se que não foi facultada informação relativa aos indicadores dos seguidores da conta oficial de *Instagram* do Município de Ferreira do Zêzere.

No que respeita à *App* Descubra, a estratégia digital foi avaliada com base no desempenho, acessibilidade e SEO.

Nos canais digitais, foi recolhida informação sobre a organização e apresentação dos conteúdos, incluindo a navegabilidade, a clareza da informação disponibilizada e a frequência de atualizações dessa informação. Adicionalmente, foram analisados os níveis de alcance, interação e envolvimento dos cidadãos, observando as publicações realizadas, as reações dos utilizadores e a utilização dos canais digitais enquanto ferramentas de comunicação estratégica.

A investigação baseou-se também na apreciação de documentos como o Plano Estratégico de Ferreira do Zêzere 2030, deliberações e despachos da Câmara Municipal, bem como em dados disponíveis no INE. Essa recolha de dados centrou-se na identificação de objetivos estratégicos relacionados com a comunicação digital. Também foi recolhida informação sobre a gestão e operacionalização dessas estratégias, a mobilização de recursos e a visão institucional refletida nos documentos.

Capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados

O capítulo 4, trata da apresentação e análise dos resultados obtidos no contexto do MFZ. Análise essa com início no contexto municipal (4.1), no qual são apresentados dados como a caracterização do município, do perfil do cidadão, a apresentação da estratégia digital existente, juntamente com a indicação dos canais digitais existentes, assim como a sua análise em termos de desempenho. No ponto referente à análise externa (4.2) é apresentado a análise PESTEL, a análise SWOT (4.3) e por fim, a análise às entrevistas (4.4).

4.1.O município de Ferreira do Zêzere

Este subcapítulo dedica-se à análise interna do município, abordando as diversas dimensões fundamentais para compreender a sua estrutura, funcionamento e estratégias em vigor. A análise interna permitiu identificar os principais pontos fortes, fracos e desafios que o município enfrenta, consolidada na matriz SWOT, apresentada no ponto 4.3, uma vez que é uma ferramenta de gestão que possibilita uma reflexão profunda sobre os fatores internos e externos da organização, contribuindo para a formulação de estratégias eficazes.

4.1.1. Caracterização do município

O município de Ferreira do Zêzere situa-se na zona centro, pertencendo à Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, a norte do distrito de Santarém, fazendo fronteira com o distrito de Leiria e Castelo Branco. O concelho tem uma área de cerca de 190km², constituído por sete freguesias (Águas Belas, União das Freguesias de Areias e Pias, Beco, Chãos, Ferreira do Zêzere e Nossa Senhora do Pranto) de acordo com a Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere (CMFZ, 2014). Relativamente à densidade populacional, o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2022) apresenta para o concelho de Ferreira do Zêzere, em 2021, um valor de 40,97 habitantes por Km², conforme se verifica na tabela 6.

	Masculino	Feminino	Habitantes Km²
Ferreira do Zêzere	19,36	21,61	40,97

Tabela 6: Densidade populacional (N.º/ km²) por local de residência – 2021 (INE, 2014)

4.1.2. Perfil do cidadão

De acordo com os resultados da PORDATA (2024a) relativos ao ano de 2023, o concelho de Ferreira do Zêzere apresenta uma população residente de 7958 habitantes, da qual a maior fatia é representada pelo grupo etário 65-69, seguido do grupo etário 60-64 e do grupo etário 55-59, conforme o gráfico 1.

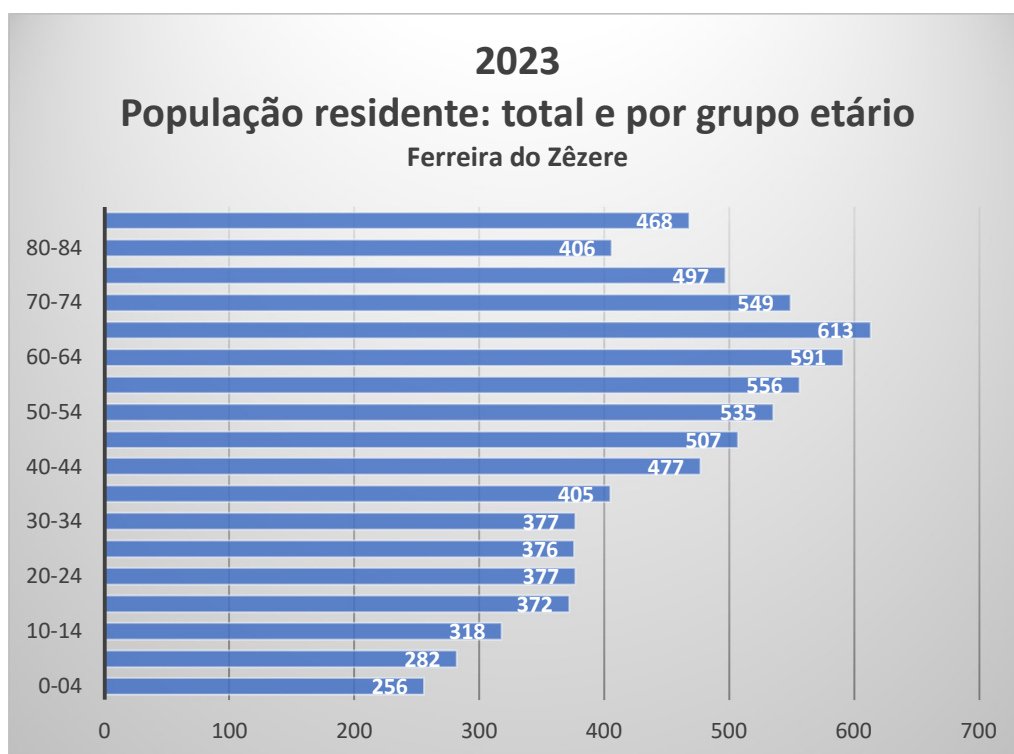


Gráfico 1: População residente no concelho de Ferreira do Zêzere – 2023 (PORDATA, 2024)

Conforme se pode verificar no gráfico 1, as idades mais jovens, nomeadamente o grupo dos 0 aos 4 anos, conta com 256 residentes, enquanto o grupo dos 5 aos 9 anos conta com 282 residentes. À medida que se avança nos grupos etários, observa-se um aumento gradual da população residente até os 14 anos, com 318 indivíduos. A partir dos 15 anos, a população começa a crescer significativamente, atingindo o pico entre os 60 e os 64 anos, com 591 residentes. O grupo etário dos 65 aos 69 anos regista 613 indivíduos, seguida por uma leve diminuição nos grupos mais avançados, dos 70 aos 74 anos (549) e dos 75 aos 79 anos (497). Contudo, o grupo etário com 85 anos ou mais conta com 468 residentes, o que demonstra um índice de envelhecimento elevado.

Para uma melhor observação dos dados do gráfico anterior, encontram-se na tabela 7 os dados pormenorizados.

2023	Grupos etários								
	Total	0-04	05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39
Município Ferreira do Zêzere	7 958	256	282	318	372	377	376	377	405

Grupos etários									
40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85 ou +
477	507	535	556	591	613	549	497	406	468

Tabela 7: População residente: total e por grupo etário em 2023 (PORDATA, 2024)

Segundo os dados disponibilizados no *website* da PORDATA (2024b), com base nos Censos de 2021, a população residente estrangeira no concelho de Ferreira do Zêzere, é composta por 327 residentes (tabela 8) representando aproximadamente 4,1% da população.

2021	Nacionalidade								
	Total População Estrangeira	Alemanha	Espanha	França	Itália	Reino Unido	Roménia	Ucrânia	Outros países europeus
MFZ	327	13	6	16	6	99	5	14	54

Nacionalidade									
Angola	São Tomé e Príncipe	Outros países africanos	Brasil	E.U.A.	Outros países americanos	China	Índia	Outros países asiáticos	Oceânia
12	5	5	45	4	2	8	23	5	5

Tabela 8: População residente estrangeira segundo os Censos: total e por país de nacionalidade em 2021 (PORDATA, 2024b)

Conforme se pode verificar na tabela 9, o nível de escolaridade no concelho da população residente com mais de 15 anos, de acordo com os Censos 2021 é mais elevado o nível de ensino básico do 1º ciclo, com 2.291 pessoas, o que representa 46,8% da amostra. Em seguida, o ensino secundário conta com 1.394 indivíduos, representando 28,5%, e o 3º ciclo do ensino básico soma 1.139 pessoas, ou 23,5%. Observa-se uma diminuição ao longo dos restantes níveis de escolaridade, o que pode sugerir uma taxa de desistência ou dificuldades na progressão educacional. A categoria “sem nível de escolaridade” apresenta

uma proporção de 14,4%, indicando uma parte significativa da população sem educação. Os níveis de escolaridade mais avançados, como o Médio, conta com apenas 69 indivíduos (1,4%), e o Ensino Superior, com 681 pessoas (14,0%).

2021	Nível de escolaridade							
	Total	Sem nível de escolaridade	Básico 1º ciclo	Básico 2º ciclo	Básico 3º ciclo	Secundário	Médio	Superior
Ferreira do Zêzere	6 947	705	2 291	668	1 139	1 394	69	681

Tabela 9: População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado em 2021 (PORDATA, 2024)

A tabela 10, representa o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem no concelho no ano de 2022.

2022	Género		
	Total	Masculino	Feminino
Município Ferreira do Zêzere	1 070,0	1 144,0	976,7

Tabela 10: Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por género em 2022 (PORDATA, 2024)

Para uma análise sócio demográfica, apresenta-se na tabela 11 o poder de compra per capita no concelho no ano de 2021. O poder de compra de 74,1% indica que, em média, a população tem capacidade para adquirir bens e serviços, ou seja, este índice sugere que a maioria consegue satisfazer as suas necessidades básicas, considerando-se ainda que têm poder de compra para o acesso a dispositivos digitais e à internet.

2021	Poder de compra %
Município Ferreira do Zêzere	74,1

Tabela 11: Poder de compra per capita em 2012 (PORDATA, 2024)

Estes números proporcionam uma visão abrangente da estrutura demográfica do concelho, refletindo desta forma a diversidade e as características da população do concelho em diferentes grupos etários e situações socioeconómicas.

4.1.2.1. Público-alvo

No âmbito do desenvolvimento da estratégia digital para o MFZ, é fundamental alinhar os objetivos às necessidades do público-alvo e às oportunidades dos canais digitais.

O público-alvo é constituído por cidadãos residentes, visitantes e turistas, potenciais investidores e trabalhadores no concelho, assim como empresas, entidades, associações e escolas, conforme se verifica na figura 1.

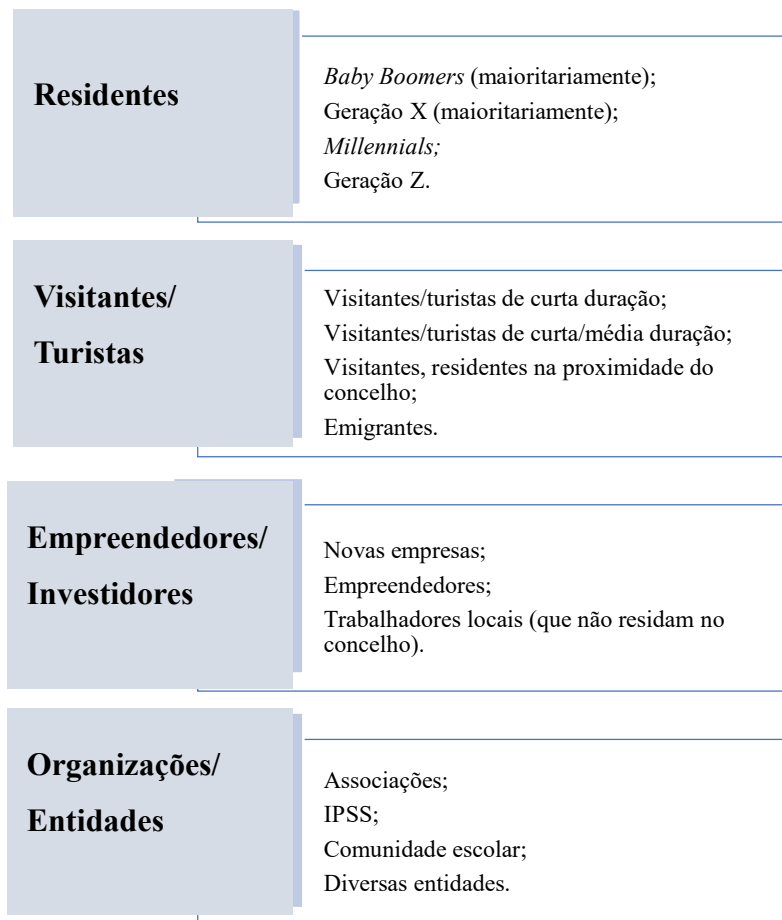


Figura 1: Público-alvo e segmentação

Este público abrange todas os grupos etários e perfis socioeconómicos. No contexto dos cidadãos residentes, verificou-se que, conforme descrito anteriormente, o concelho de Ferreira do Zêzere tem 7958 habitantes. Destes, destacam-se as gerações *Baby Boomers* e geração X com o maior número de residentes, sendo que se seguem os *Millennials* e a

geração Z, representando valores por cada grupo etário de cerca 300 a 400 residentes de acordo com os dados da PORDATA (2024a) relativos ao ano de 2023.

4.1.2.2. Segmentação

Relativamente à segmentação, é possível identificar diferentes segmentos. Destacam-se os residentes locais com a disponibilização de serviços digitais e informações locais que simplifiquem a interação com o município; os visitantes e turistas, através de conteúdos direcionados para a promoção dos pontos de interesse turísticos, culturais, históricos e eventos locais; e os empreendedores e investidores, com informações específicas sobre oportunidades de negócio e incentivos ao desenvolvimento económico do concelho.

A segmentação baseou-se em quatro gerações, onde se adaptaram os canais e os formatos de conteúdos às características de cada grupo. De acordo com Subramanian (2017), os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) são a primeira geração a adotar as novas tecnologias, por isso privilegiam o uso de canais tradicionais, como *e-mails* e *websites* de fácil navegação, com informações práticas e claras, como segunda opção, uma vez que o seu método de comunicação preferencial é o contacto pessoal. A geração X (1965-1980) é alcançada sobretudo através de redes sociais como o *Facebook*, com conteúdos que promovam iniciativas locais, tendo em conta o referido autor, que defende que esta geração é uma geração de “*imigrantes digitais*”, que não tendo nascido num ambiente digital, depressa se adaptaram ao mesmo, concretamente aos métodos mais tradicionais e com um propósito específico. Os *Millennials* (1981-1996), considerados pelo autor como “*nativos digitais*”, valorizam a comunicação *online* através do telemóvel, pelo que são mais direcionados para o *Instagram*, rede social na qual se destacam os conteúdos visuais e as informações em tempo real. Por fim, a comunicação com a geração Z (1997-2010) é realizada através de tecnologias inovadoras, tendo em consideração que este grupo etário é descrito por Subramanian (2017) como “*Technoholics*”, isto é, totalmente dependentes das tecnologias, que utilizam sobretudo o contacto instantâneo e a informação em tempo real proporcionada pelas videochamadas. Deste modo, os canais de comunicação são personalizados para responder às preferências e comportamentos digitais de cada segmento.

Face ao exposto, os *Baby Boomers* representam a maior fatia da população residente no concelho, seguida da geração X (vide gráfico 1).

4.1.2.3. Posicionamento

No que respeita ao posicionamento, o MFZ afirma-se como uma entidade inovadora que valoriza a proximidade e a acessibilidade digital, promovendo uma comunicação transparente e aberta com os cidadãos. Além disso, o município assume o compromisso de impulsionar o desenvolvimento local, atraindo investimentos e dinamizando o turismo e a cultura. Este posicionamento reflete a visão estratégica do MFZ, consolidando-a com a transformação digital, promovendo um futuro inclusivo e conectado para toda a comunidade.

4.1.3. Missão e visão

A CMFZ (2022) tem como objetivo tornar o município num destino turístico de excelência, destacando as suas pessoas, recursos naturais e endógenos.

Medina *et al.* (2022) reforçam que de acordo com o plano estratégico “Ferreira do Zêzere 2030”, a missão é identificar as grandes prioridades do território e concretizar um modelo de desenvolvimento sustentável e competitivo. A missão visa atrair e fixar novos residentes, além de gerir de forma racional e sustentável os recursos, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e a segurança da comunidade local. A nível da visão, os mesmos autores salientam que em 2030 o concelho de Ferreira do Zêzere deverá ser reconhecido como um território atrativo, inclusivo e resiliente. A visão apoia-se na valorização dos recursos naturais e endógenos, diversificação da economia e aposta numa comunidade empreendedora e digital. Além disso, a sustentabilidade, ação climática e resiliência ambiental são pilares fundamentais para melhorar o bem-estar das populações.

Atualmente, o MFZ, e conforme disponível no documento “Visão e Missão do Município de Ferreira do Zêzere para o Biénio 2023/2024” (Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere, 2022a), não possui um conjunto formal de valores definidos. No entanto, reconhece-se a importância da sua futura definição para ações e decisões municipais, de acordo com os princípios de serviço público e dos interesses dos cidadãos.

4.1.4. Plano estratégico do concelho

O plano estratégico "Ferreira do Zêzere 2030" apresenta uma estratégia digital focada principalmente em reforçar a conectividade digital, modernizar a infraestrutura tecnológica e simplificar processos administrativos (Medina *et al.*, 2022). Os principais pontos identificados por Medina *et al.* (2022) no documento referido são:

- **Reforço da conectividade digital**: Proposta de melhoria das infraestruturas de telecomunicações e *internet* em todo o concelho. Este passo é considerado essencial para a transição digital das empresas, facilitando a desmaterialização de processos e promovendo a presença *online*, o que pode aumentar a projeção e a competitividade das empresas locais. A melhoria da conectividade também é vista como crucial para a atração de novos investimentos e para melhorar a presença das empresas em mercados internacionais.
- **“Digitalização” administrativa**: O documento aborda a importância de digitalizar e desburocratizar processos administrativos, facilitando o relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. Isso inclui a criação de uma plataforma *online* onde os municípios possam tratar de requerimentos, pedidos e outras interações de forma digital.
- **Modernização de infraestruturas e serviços**: Há também um foco no reforço das infraestruturas tecnológicas para aumentar a resiliência do concelho, particularmente no contexto de respostas a emergências. Essa modernização inclui a implementação de sistemas de gestão de informação e a utilização de tecnologias digitais para otimizar serviços públicos e de proteção civil.
- **Capacitação para a transição digital**: O plano reconhece a necessidade de diagnosticar as necessidades empresariais e adaptar a formação profissional para a transição digital. A qualificação de recursos humanos em áreas tecnológicas emergentes será central para preparar o concelho para os desafios futuros.

Estes esforços estão alinhados com as agendas nacionais e europeias para a digitalização, visando tornar Ferreira do Zêzere um território mais competitivo, inclusivo e resiliente até 2030.

4.1.5. Competências e pelouro da comunicação

No dia 15 de outubro de 2021, realizou-se a tomada de posse dos novos órgãos autárquicos para a Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere (CMFZ) e para a Assembleia Municipal de Ferreira do Zêzere. A tomada de posse foi feita com base no Edital n°39/2021 (CMFZ 2021a), que delega as competências do presidente da Câmara Municipal, Bruno Gomes, e pelo edital n°40/2021 (CMFZ, 2021b), que determina a distribuição dos pelouros sendo o presidente da Câmara Municipal o responsável pela área da comunicação e imagem., conforme se pode verificar no organograma da CMFZ (figura 2).

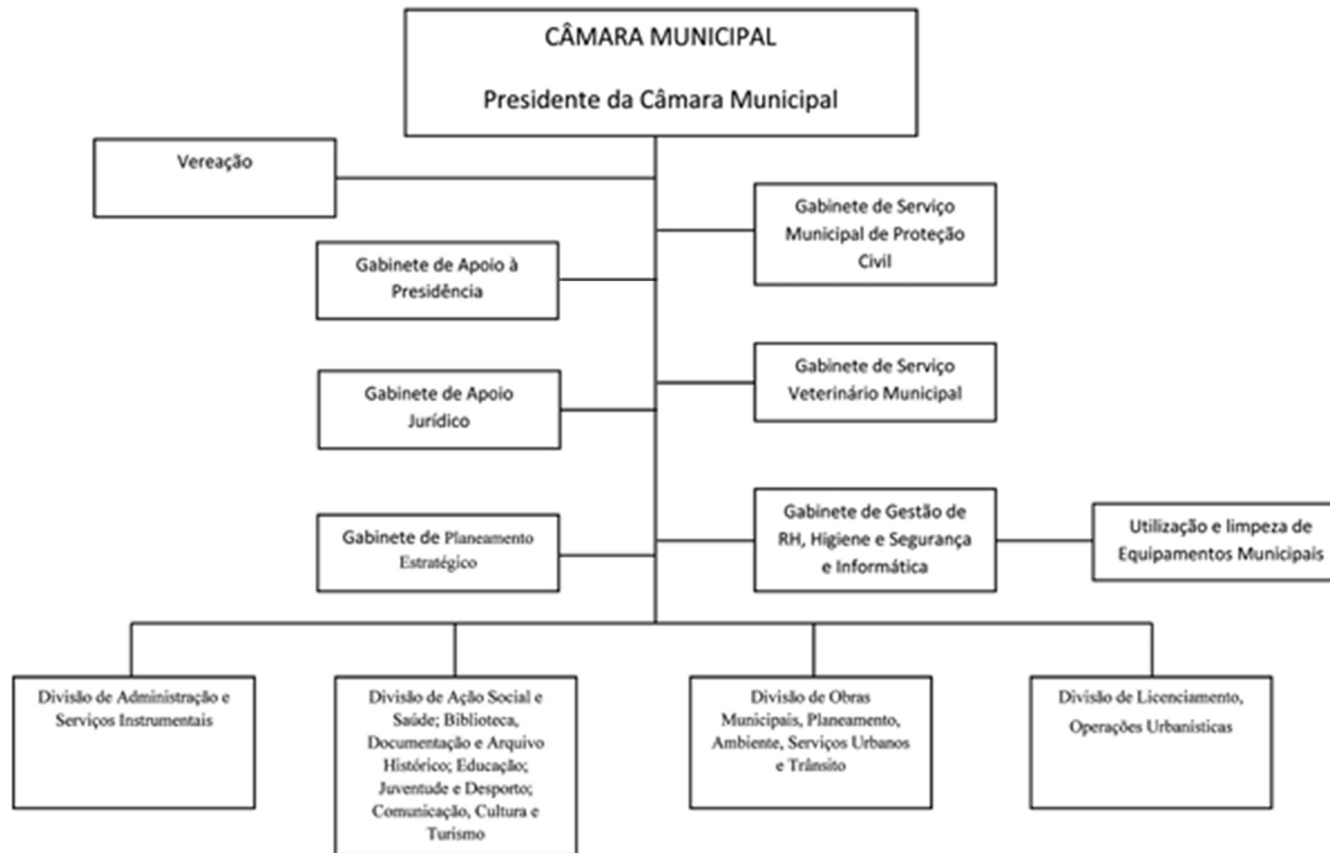


Figura 2: Organograma atual da CMFZ (Diário da República, 2022)

4.1.6. Heráldica

A portaria nº8:280 do Diário do Governo, da Direção Geral de Administração Política e Civil (1935) estabelece a constituição heráldica das armas, bandeira e selo do município de Ferreira do Zêzere (figura 3 e figura 4), nos seguintes termos:

Armas: de prata, com uma faixa de negro carregada de três espigas de ouro folhadas do mesmo. Em chefe, as cruzes do Templo e de Cristo de vermelho, e em contrachefe uma faixa ondulada de azul. Coroa mural de prata de quatro tórres. Listel branco com os dizeres «Vila de Ferreira do Zêzere», a preto. Bandeira: esquartelada de amarelo e vermelho. Cordões e borlas de ouro e de vermelho. Lança e hastes douradas. Sêlo: circular, tendo ao centro as peças das armas sem indicação dos esmaltes. Em volta, dentro de círculos concêntricos, dizeres «Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere». (DGAPC, 1935, p.1)



Figura 3: Brasão de Ferreira do Zêzere (MFZ, 2024)



Figura 4: Bandeira de Ferreira do Zêzere (MFZ, 2024)

4.1.7. Logótipo

Um dos objetivos traçados na campanha eleitoral do atual executivo era promover a proximidade, transparência e comunicação, assim como criar um gabinete de comunicação e imagem de excelência (Gomes & Lopes, 2021). Desde a tomada de posse em finais de 2021, foi-se notando essa mudança de imagem e comunicação nomeadamente na alteração do logótipo. No dia 13 de junho de 2022, dia do concelho durante as comemorações, foi

apresentado à comunidade o novo logótipo “Terra dos Sentidos” (figura 6) em substituição do antigo “Capital do Ovo” (figura 5).



Figura 5: Antigo logótipo – Capital do Ovo (MFZ, 2019)



Figura 6: Novo logótipo - Terra dos Sentidos (MFZ, 2022)

De acordo com a Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere (2022b), a data, comemorada pela primeira vez, teve como principal objetivo enaltecer o concelho de Ferreira do Zêzere, bem como fortalecer o orgulho ferreirense. Inserida nas cerimónias, foi apresentada a nova imagem gráfica do município e do concelho, desenvolvida em alinhamento com a criação da nova identidade gráfica intitulada “Ferreira do Zêzere – Terra de Sentidos”. Face à crescente competitividade entre territórios, a imagem assume um papel crucial, justificando-se assim a criação de uma identidade gráfica renovada. Esta nova imagem pretende agregar os principais elementos distintivos do território, refletindo a sua diversidade, incluindo o tecido empresarial local, mantendo a referência a Ferreira do Zêzere como a Capital do Ovo. Além disso, a nova identidade gráfica destaca os sentidos despertados pela beleza, texturas, cheiros, sabores e sons do território, posicionando-o como um espaço apelativo, onde a união, a pertença, a harmonia e o bem-estar são valores fundamentais.

4.1.8. Estratégia digital do MFZ

Tal como referido anteriormente, o MFZ estabeleceu a sua estratégia digital no âmbito do Plano Estratégico “Ferreira do Zêzere 2030”. Este plano tem como um dos objetivos principais a promoção de uma comunidade mais digital e empreendedora, a par da sustentabilidade e competitividade. O objetivo é aumentar a atratividade do concelho e simultaneamente reforçar o uso das novas tecnologias, tanto para o desenvolvimento económico como para a melhoria da qualidade de vida dos residentes. Importa destacar que este plano estratégico estabelece as prioridades de desenvolvimento para o concelho até

2030. Elaborado em 2022, o plano encontra-se ainda numa fase inicial de execução, com poucos trabalhos concretizados nesta vertente até ao momento. Entre as áreas de foco deste plano, estão:

- Transformação digital: Promoção de projetos que incentivem a digitalização de serviços e a formação digital da população e das empresas;
- Empreendedorismo digital: Aposta na criação de um ecossistema que facilite o surgimento de negócios inovadores e digitais, aproveitando a conectividade e as novas tecnologias;
- Valorização do património digital: Uso de ferramentas e canais digitais para promover o turismo e os recursos naturais da região, com especial atenção para a criação de uma oferta turística diferenciada.

A estratégia abrange ainda a criação de infraestruturas tecnológicas e o acesso a fundos comunitários, que são vistos como cruciais para atingir as metas de transformação digital no concelho. A implementação desta visão digital insere-se num esforço mais amplo de desenvolvimento sustentável e inclusivo até 2030.

No que diz respeito à comunicação digital existente no município de Ferreira do Zêzere, é adotada uma estratégia que inclui alguns canais digitais com diferentes formas de interação *online*, de forma a partilhar novidades e conteúdos relevantes com o seu público, canais tais como o *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *Flickr* e “Descubra” a aplicação (*app*) para telemóvel sobre informações turísticas do concelho, assim como o *website* (onde consta a plataforma de serviços *online*).

Foi elaborada uma análise aos canais digitais do município, de forma a tentar compreender como o município utiliza o *website* e as redes sociais para se aproximar dos cidadãos e de certa forma, promover o concelho.

4.1.8.1. *Website*

O *website* do município teve, muito recentemente, alterações na sua estrutura a nível gráfico. O novo *website* lançado a 22 de julho de 2024, conforme se pode verificar na figura 7, apresenta um *design* moderno, limpo e visualmente apelativo, com uma estrutura bem

organizada, com um menu principal intuitivo que mostra o acesso rápido a diversos assuntos como informações institucionais, notícias, serviços e contactos.

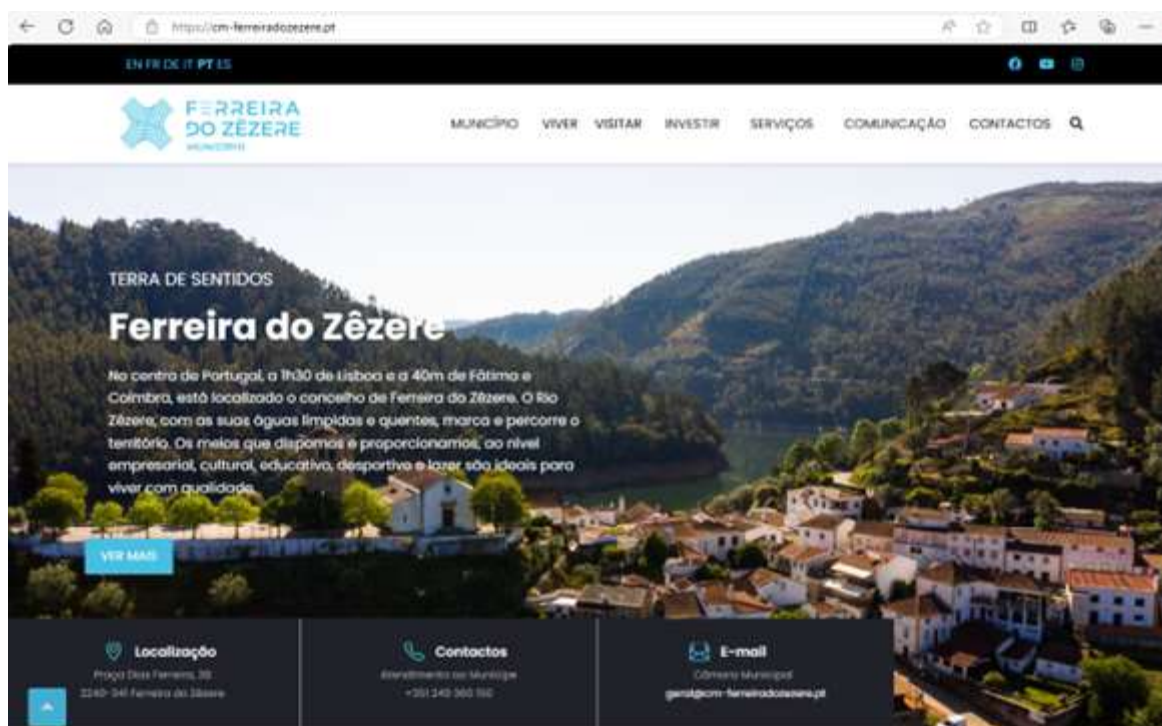


Figura 7: Página inicial do *website* (MFZ, 2024)

Em termos de *layout*, são utilizadas, cores suaves e texto legível, que melhora a experiência do utilizador, reduzindo a sobrecarga visual, que se verificava no antigo *layout* do *website*. Este novo *design* adapta-se automaticamente a diferentes dispositivos (exemplo: *mobile*, *tablets*, computadores, *laptops*), de forma que os utilizadores beneficiem de uma maior usabilidade das páginas e da informação nelas contida.

A página inicial é composta por sete separadores, nomeadamente “Município”; “Viver”; “Visitar”; “Investir”; “Serviços”; “Comunicação” e “Contactos”. O menu principal divide-se em submenus, para diversas informações, sendo que todos os separadores direcionam para uma nova página, o que permite uma pesquisa intuitiva sobre informações turísticas, notícias e contactos.

O menu principal dá acesso às informações do município no separador “Município”, o separador “Viver”, tem informação relevante dos serviços oferecidos, incluindo o setor desporto, ação social, cultura e educação. Do separador “Visitar” consta a informação para quem visita o concelho. O separador “Investir” contém informação importante para o

empreendedorismo. No separador “Serviços”, consta toda a informação e serviços úteis para os cidadãos. No separador “Comunicação” são apresentadas todas as informações e notícias referentes à comunicação do município. Por fim, o separador “Contactos”, onde constam as informações de todos os contactos disponíveis para os cidadãos contactarem o município.

Em termos de acessibilidade inclusiva, o *website* dispõe de algumas ferramentas de acessibilidade tais como aumento de texto, contraste de cores ajustável e suporte para leitores de ecrã, essenciais para assegurar que cidadãos com incapacidade possam aceder mais facilmente às informações. No entanto, o *website* não garante ser 100% acessível, pelo que é essencial um esforço para aumentar a acessibilidade do mesmo, tendo algumas funcionalidades disponíveis.

Em termos de serviços *online*, o *website* oferece algumas funcionalidades desde submissão de pedidos, consulta de processos, pagamento de taxas e emissão de documentos.

Estes serviços vão variando consoante as áreas pretendidas nomeadamente, “Ação Social”, “Ambiente e Saúde Pública”, “Cultura e Turismo”, “Direitos e Cidadania”, “Educação”, “Transportes, Mobilidade e Trânsito” e “Urbanismo”, conforme se pode verificar na figura 8.



Figura 8: Serviços *online* MFZ (MFZ, 2024)

Para além dos serviços, relativamente a informações e diversos conteúdos municipais, a página inicial exibe frequentes atualizações de notícias mais recentes em destaque conforme a figura 9.



Figura 9: *Website* do município - notícias em destaque (MFZ, 2024)

A figura 10, destina-se à divulgação de eventos no concelho.



Figura 10: *Website* do município - eventos (MFZ, 2024)

Na figura 11, informações úteis, onde se concentra um conjunto de dados práticos de interesse geral para os cidadãos, tais como informações gerais sobre o município; agenda mensal; plano estratégico; plantas *online*; estação meteorológica e outras informações importantes.



Figura 11: *Website* do município - informações úteis (MFZ, 2024)

A figura 12 faz referência aos diversos serviços digitais disponibilizados no *website* do município.



Figura 12: *Website* do município - serviços (MFZ, 2024)

Por fim, a figura 13, ilustra a secção destinada à subscrição e consulta de *newsletters*, assim como uma mensagem do presidente à comunidade sobre o *website* do município.



Figura 13: *Website* do município - *newsletter* (MFZ, 2024)

Neste novo *layout*, esta área encontra-se bastante visível e dinâmica, promovendo uma maior proximidade com o cidadão, enquanto promove a transparência financeira, ao disponibilizar facilmente o acesso a relatórios financeiros, atas, concursos públicos e outros documentos oficiais.

Após análise do *website* com o *Ubersuggest*, foi possível verificar as seguintes palavras-chave de SEO, nomeadamente “ferreira zêzere” com 22.200 números de pesquisas por mês, mostrando-se na primeira posição dos resultados de pesquisa do *Google* e com um tráfego mensal estimado do *Google* de 6133 visitas mensais para esta palavra-chave. De acordo com a imagem seguinte (figura 14) é possível analisar outras palavras-chave.

PALAVRAS-CHAVE DE SEO

PRINCIPAIS PALAVRAS-CHAVE POR PAÍS PT / PT [9.147] BR / PT [37] US / EN [15] GB / EN [7] **MORE**

PALAVRAS-CHAVE DE SEO	VOLUME	POSIÇÃO	VISITAS EST.
ferreira zêzere	22.200	1	6.133
alojamento ferreira do zezere	390	1	196
município de ferreira do zezere	390	1	185
município de ferreira do zêzere	390	1	185
ferreira do zezere alojamento	390	1	178
município de ferreira do zêzere	390	1	177
notícias de última hora em ferreira do zêzere	320	1	131
notícias de ultima hora em ferreira do zêzere	260	1	117
ferreira zezere	260	1	109

Figura 14: Análise *website* MFZ - Palavras-chave SEO (*Ubersuggest*, 2024)

Através do *website Similarweb*, foi possível analisar o tráfego e o envolvimento do *website* entre agosto e outubro de 2024, com um total de 14,173 de visitas com um tempo médio de visita de 1 minuto e 43 segundos. Deste valor, foi possível verificar que 51,12% foi feita através do computador e 48,58% através de dispositivos móveis. O mesmo *website* menciona que o município não tem pesquisa paga, apresentando assim como pesquisa totalmente orgânica. A mesma página apresenta como ilustra a figura 15, as páginas de destino.

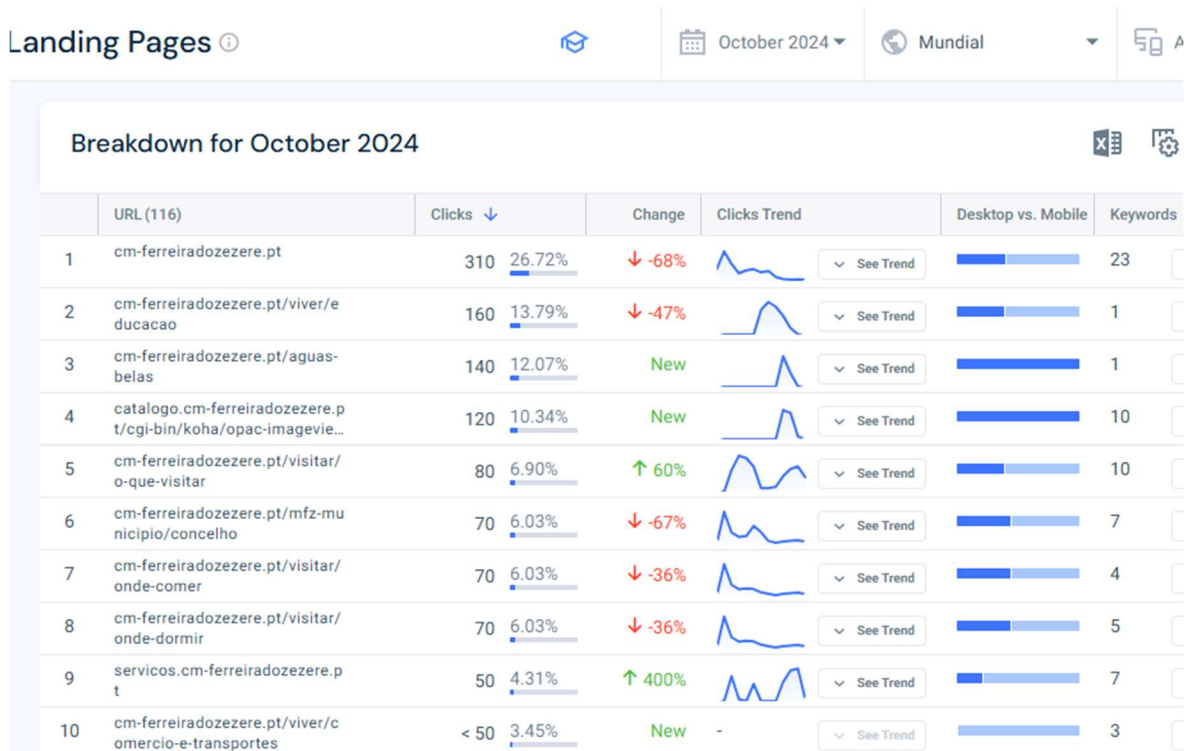


Figura 15: Páginas de destino – *Website (Similarweb, 2024)*

A figura 15 apresenta o desempenho das páginas do *website* em outubro de 2024, destacando as métricas como os cliques, variação percentual, tendências de cliques, distribuição entre *desktop* e *mobile* e o número de palavras-chave. A página principal (cm-ferreiradozereze.pt) obteve o maior número de cliques (310, representando 26,72% do total), mas sofreu uma queda significativa de 68%. A secção "Viver e Educação" registou 160 cliques (13,79%) e também apresentou uma queda de 47%, indicando perda de visibilidade. Em contrapartida, páginas novas, como a de "Águas Belas" (140 cliques, 12,07%) e o catálogo (120 cliques, 10,34%), mostraram um desempenho promissor, o que sugere que essas áreas podem atrair maior tráfego se trabalhadas adequadamente.

Por outro lado, algumas páginas apresentaram crescimentos positivos, como "O que Visitar", que aumentou os cliques em 60%, alcançando 80 acessos e destacando-se pela relevância para os visitantes. Já as páginas "Onde Comer" e "Onde Dormir" registaram 70 cliques cada, mas sofreram quedas de 36%, o que exige atenção, dado o seu papel estratégico para o turismo. A página de serviços destacou-se com um crescimento impressionante de 400%, embora com apenas 50 cliques, sugerindo uma oportunidade de desenvolvimento. Páginas como "Comércio e Transportes" também emergiram recentemente com potencial de crescimento.

Recomenda-se reforçar as estratégias de SEO, principalmente nas páginas com quedas acentuadas, como a página principal e a secção de "Viver e Educação", além de melhorar palavras-chave nas páginas com baixa cobertura. É importante promover páginas novas com bom desempenho inicial, como "Águas Belas" e o catálogo, e analisar o desempenho em dispositivos móveis para garantir melhor acessibilidade. Monitorizar continuamente as tendências será essencial para identificar mudanças e agir de forma proativa.

O MFZ divulgou para este estudo informações sobre o alcance do *website* desde o lançamento, a 22 de julho de 2024, no qual apresenta dados sobre as páginas mais visitadas (tabela 12). Perante uma análise dos dados de acesso ao *website* do município, são reveladas algumas tendências significativas sobre o comportamento e interesses dos utilizadores.

<i>Website</i>	Nº acessos
Página inicial	20994
O que visitar	4006
Contactos	2575
Como chegar	2025
Concelho	1962

Tabela 12: Acessos *website* - MFZ (MFZ, 2024)

A página inicial destaca-se como a mais visitada, com 20.994 acessos. Este volume substancial sugere que a maioria dos utilizadores começa a sua navegação na página principal, provavelmente na pesquisa de uma visão geral ou de links para outras secções. Deste modo, verifica-se a importância de uma página inicial organizada, intuitiva e informativa para facilitar o acesso a conteúdos adicionais.

A segunda página mais acessada, “O que visitar”, com 4.006 acessos, evidencia um interesse considerável nas opções do turismo, lazer ou de locais de interesse no concelho. Estes dados podem indicar que os visitantes estão particularmente interessados nas atrações locais, o que sugere que a promoção do turismo é uma área de oportunidade para o município.

A terceira página mais consultada, “Contactos”, com 2.575 acessos, demonstra a pesquisa por informações de contacto do município, possivelmente por parte de utilizadores (cidadãos) que necessitam de apoio direto e que pretendem entrar em contacto com o município. Isso reforça a importância de manter informações de contacto acessíveis e atualizadas.

A página “Como chegar”, com 2.025 acessos, reflete a necessidade de informação sobre os acessos e localização do concelho. Esse número sugere que os visitantes procuram orientações práticas para se deslocarem até ao município, o que é um indicador relevante para a melhoria de informações sobre acessibilidade e transportes.

A página “Concelho”, que apresenta dados gerais sobre o município, teve 1.962 acessos. Este número de acessos demonstra o interesse em informações institucionais, sobre a história, geografia e características do concelho. Esta investigação revela que os utilizadores têm a tendência de procurar informações sobre o contexto e as características do município.

Os dados de acesso disponibilizados, de acordo com as páginas mais visitadas, apontam para uma estratégia digital que deverá priorizar conteúdos de turismo, acessos e contactos, bem como garantir que a página inicial seja um portal funcional para facilitar a navegação. Esta análise revela que o *website* desempenha um papel significativo não só como ponto de entrada informativo, mas também como um recurso prático para turistas e residentes, sendo essencial investir na atualização constante (caso aplicável) destas informações.

4.1.8.2. Redes sociais

As redes sociais são um canal digital essencial para a comunicação entre município e cidadãos. A participação ativa do município nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*

promove a transparência e o envolvimento com os cidadãos. Embora o *YouTube* e o *Flickr* sejam, à partida, reconhecidos sobretudo como canais de partilha de conteúdos multimédia, os autores expressos na revisão da literatura, defendem que estes dois canais têm características estruturais e funcionais próprias das redes sociais, nomeadamente no que respeita à interação entre utilizadores, partilha pública de conteúdos, subscrição de canais ou perfis, e participação em comunidades. Assim, ambas as plataformas serão igualmente consideradas neste tópico, enquanto parte integrante do conceito de redes sociais utilizadas pelo município.

Facebook

O MFZ mostra-se bastante ativo nesta rede social (figura 16), com cerca de 11.800 seguidores na página, na qual publica regularmente diversas atualizações de eventos, obras públicas, informações e avisos, assim como a promoção turística do concelho. A interação com os seguidores (cidadãos) é bastante moderada, com poucas respostas a perguntas e comentários. Resumidamente, o *Facebook* é usado de forma eficaz, para transmitir diversas informações. Por vezes, para além das publicações gerais de informações, fotografias e vídeos, também são feitas transmissões ao vivo de reuniões e eventos, de forma a fortalecer a transparência e envolvimento com os cidadãos.

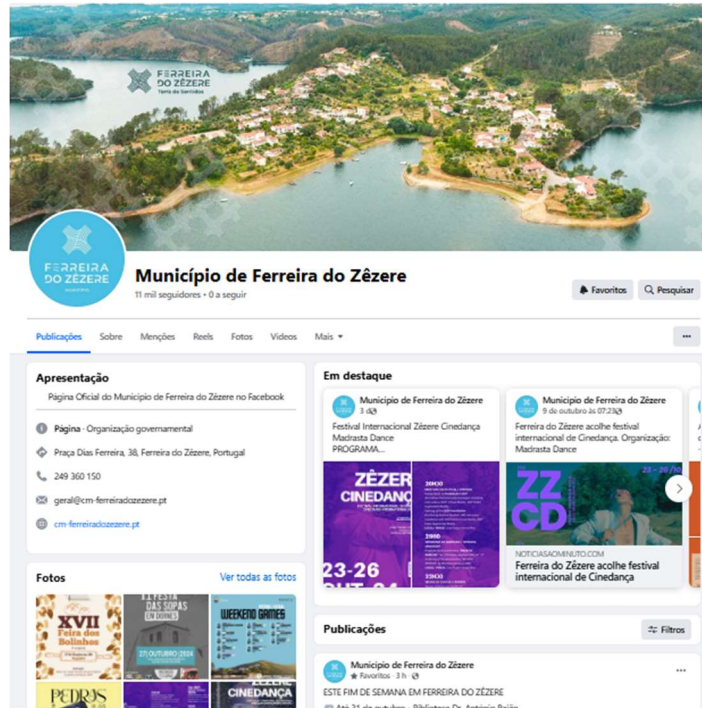


Figura 16: Facebook MFZ (MFZ, 2024)

Após análise com o *PageSpeed Insights*, para a página do *Facebook* no computador verificou-se uma pontuação para o SEO de 100%, acessibilidade de 90%, 70% para práticas recomendadas e 65% de desempenho, conforme se verifica na figura 17.



Figura 17: Avaliação *Facebook* – Computador (*PageSpeed Insights*, 2024)

Face à avaliação apresentada, verifica-se que o desempenho e as práticas recomendadas devem ser melhorados.

Para a avaliação da página do *Facebook* em versão *mobile*, a análise foi de 92% para o SEO, 77% para acessibilidade, 72% para desempenho e 61% para práticas recomendadas, de acordo com o *PageSpeed Insights* apresentada na figura 18.



Figura 18: Avaliação Facebook – Mobile (PageSpeed Insights,2024)

Verifica-se assim que o desempenho, acessibilidade e práticas recomendadas devem ser melhoradas.

Foi disponibilizada pelo MFZ a informação sobre o alcance da rede social *Facebook*. Relativamente aos dados demográficos, apresentando um total de 11827 seguidores, foi possível extrair o gráfico 2 sobre o perfil dos utilizadores que seguem a página do município. É possível verificar a idade e género, assim como as principais localizações onde residem os mesmos.

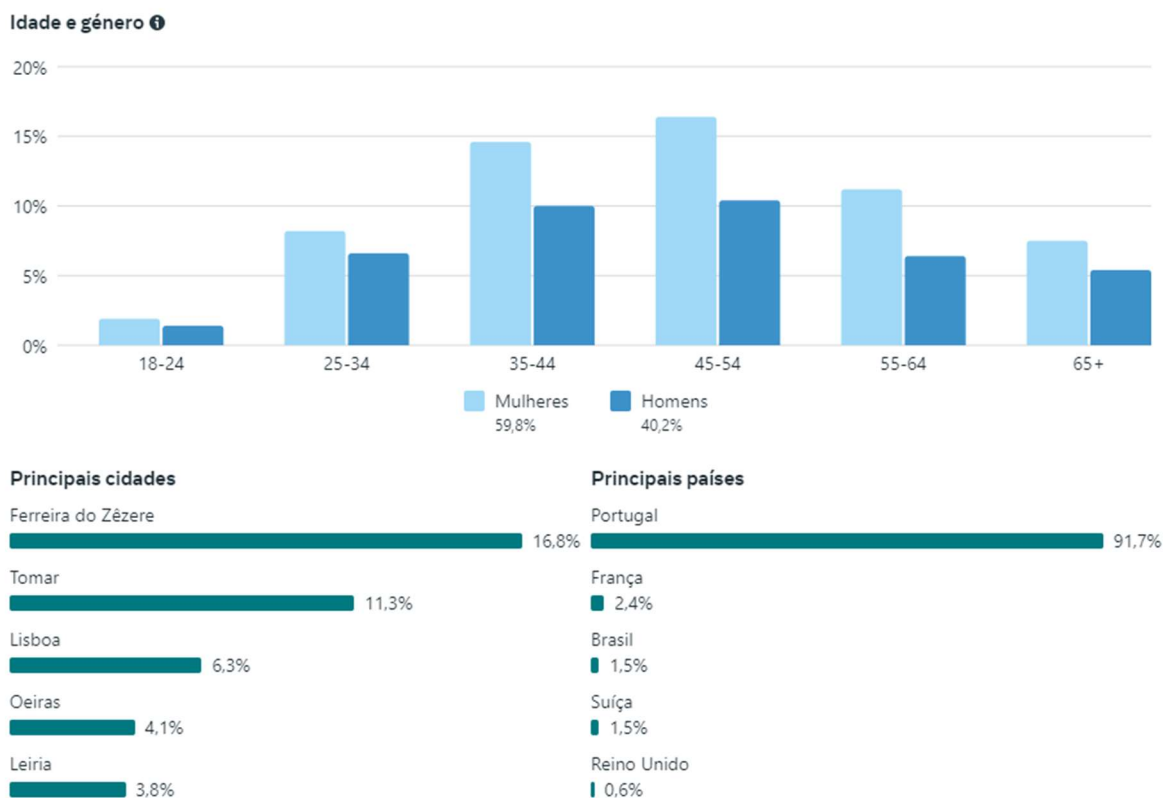


Gráfico 2: Dados demográficos dos seguidores da página (MFZ, 2024)

Observando o gráfico 2 é possível verificar que os principais seguidores da página têm idades compreendidas entre os 35 a 64 anos e são maioritariamente seguidores do género feminino (59,8%), residentes no concelho de Ferreira do Zêzere (16,8%).

As tabelas 13 e 14 apresentam os números exatos de utilizadores consoante as localidades e países.

Cidades	Número	Países	Número
Ferreira do Zêzere	1985	Portugal	10848
Tomar	1333	França	288
Lisboa	751	Suíça	178
Oeiras	479	Brasil	174
Leiria	451	Reino Unido	69
Amadora	274	Bélgica	54
Cascais	225	Estados Unidos da América	54
Coimbra	204	Espanha	52
Sintra	198	Angola	51
Alvaiázere	181	Luxemburgo	35

Tabela 13: Seguidores da página por localidade (MFZ, 2024) Tabela 14: Seguidores da página por país (MFZ, 2024)

Analisando as tabelas 13 e 14, verifica-se que a grande maioria são cidadãos residentes no concelho, assim como no concelho próximo (Tomar), que devido à proximidade, podem ter interesse em informações de carácter cultural (por exemplo, informação sobre eventos e outras informações). Em relação ao número de utilizadores por países, os números verificam-se devido aos emigrantes do concelho, que pretendem manter informados sobre a região e de salientar o Brasil, que se deve ao crescente número de residentes imigrantes no concelho.

Em termos de desempenho e alcances, foi disponibilizada informação relativa ao mês de outubro, que mostra um aumento significativo do desempenho da página.

O número de seguidores cresceu, chegando a 11,8 mil no total, com uma variação líquida de 85 novos seguidores (5,6%). Durante o período analisado, houve 107 novos seguidores e 22 cancelamentos, o que implica uma taxa de cancelamento de aproximadamente 12% conforme se verifica no gráfico 3. A proporção de crescimento

líquido sugere um ganho de seguidores, mas é importante analisar se o conteúdo oferecido está alinhado com as expectativas do público para reduzir o número de cancelamentos.



Gráfico 3: Desempenho *Facebook* - seguidores (MFZ, 2024)

As interações com o conteúdo aumentaram em 23,9%, com um valor total de 7,1 mil interações, conforme se verifica no gráfico 4. Esta métrica inclui todas as formas de envolvimento que os utilizadores tiveram com as publicações, como reações, comentários e partilhas. Esse aumento sugere que, apesar de uma ligeira queda no alcance, o conteúdo tem sido relevante e envolvente para o público. Visualmente, o gráfico mostra uma tendência de crescimento constante, o que é positivo para a retenção e fidelização do público.



Gráfico 4: Desempenho *Facebook* - interações com conteúdos (MFZ, 2024)

O alcance total da página atingiu 61,1 mil seguidores, representando uma queda de 8,1% em relação ao período anterior (gráfico 5). Este valor reflete o número de pessoas que visualizaram o conteúdo pelo menos uma vez. É relevante salientar que todo o alcance foi orgânico (61,139), ou seja, com uma ausência total de alcance pago, o que indica uma estratégia digital atual focada no conteúdo orgânico, sem investimento em anúncios, conforme se pode verificar na informação disponibilizada no gráfico 5.



Gráfico 5: Alcance *Facebook* (MFZ, 2024)

Em suma, com referência na informação disponibilizada no período de 28 de setembro a 26 de outubro, foi elaborada a tabela 15, referente ao resumo da página do *Facebook*.

Resumo da página (28/09 a 26/10)

Interação com a publicação	36054
Novos seguidores da página	107
Reações	5852
Comentários	219
Partilhas	666
Visualizações da foto	18025
Cliques na ligação	292

Tabela 15: Resumo página *Facebook* (MFZ, 2024)

A interação com a publicação (36054) representa o total de interações com as publicações. As interações incluem reações, comentários, partilhas e cliques em ligações, constituindo-se como uma métrica positiva que indica que o público está envolvido com o conteúdo, o que sugere uma boa relevância dos temas abordados.

A página ganhou 107 novos seguidores no período analisado, o que indica um crescimento constante. Esse número reflete um bom crescimento, considerando a retenção e o interesse gerado pela página. Ao manter este ritmo pode ser um objetivo interessante para fortalecer a base de seguidores.

Em termos de interações específicas, regista-se um valor elevado relativo ao número de reações (5852), o que sugere que o conteúdo está a criar “reações” nos seguidores, indicador bastante positivo para o envolvimento e a visibilidade da página.

A nível de comentários (219), o valor indica que os seguidores estão a interagir ativamente com as publicações, o que pode ser uma oportunidade para comunicar com o público e aumentar o envolvimento.

O número de partilhas (666) é uma métrica importante, pois ajuda a expandir o alcance do conteúdo para novos públicos de forma orgânica. Este valor sugere que as publicações são suficientemente interessantes ou úteis para que os seguidores as partilhem com outros.

A elevada quantidade de visualizações de fotos (18025), mostra que o conteúdo visual é bastante apelativo entre o público. Fotos de qualidade e relevantes para o público podem continuar a ser uma boa estratégia digital.

Os “cliques na ligação” (292) é um número um pouco baixo e em queda relativamente ao período anterior, de acordo com a informação presente nos gráficos anteriores (gráfico 3, 4 e 5). A baixa taxa de cliques sugere que pode haver necessidade de melhorar a chamada para a ação ou a relevância dos links fornecidos nas publicações.

De salientar que foi ainda disponibilizada a informação sobre a altura de maior atividade dos seguidores (gráfico 6), entre 28 de setembro a 26 de outubro, que mostra que é no período da hora de almoço que os seguidores têm mais atividade nesta rede social, sendo um período favorável para a publicação de conteúdos.



Gráfico 6: Alturas de maior atividade seguidores – Facebook (MFZ, 2024)

Instagram

O MFZ tem duas contas de *Instagram*, sendo uma principal, com o nome “Município de Ferreira do Zêzere” e utilizador “municipiodeferreiradozezere”, que tem 2669 seguidores e 197 publicações (figura 19) e a segunda conta, direcionada para a vertente turística, o “Visit Ferreira do Zêzere” com o utilizador “visitferreiradozezere”, que tem 666 seguidores e 177 publicações (figura 20).



Figura 19: Instagram MFZ (MFZ, 2024)



Figura 20: Instagram Visit Ferreira do Zêzere - MFZ (MFZ, 2024)

Embora as contas do *Instagram* sejam menos ativas que a conta no *Facebook*, o perfil está visualmente apelativo, com foco em imagens de eventos e paisagens da região. Neste contexto, a quantidade de publicações é menor e o envolvimento com os utilizadores aparenta ser relativamente baixo, o que pode significar que esta rede social não é vista como uma fonte primária em termos de comunicação de informação com os utilizadores/cidadãos. As publicações nesta rede social são feitas através de *stories* e *reels*, que convidam à participação dos cidadãos, geralmente dos *Millennials* e sobretudo da geração Z.

Após análise com o *PageSpeed Insights*, para o *Instagram* do MFZ no computador verificou-se uma pontuação para o SEO de 100%, acessibilidade de 93%, 81% para práticas recomendadas e 44% de desempenho, de acordo com a figura 21.



Figura 21: Avaliação *Instagram* MFZ – Computador (*PageSpeed Insights*, 2024)

Verifica-se na figura 21 que o item de desempenho é o que necessita de mais melhorias, uma vez que tem uma percentagem inferior a 50%. Também as práticas recomendadas devem ser aperfeiçoadas.

Para a avaliação do *Instagram* em versão *mobile*, a análise foi de 100% para o SEO, 82% para práticas recomendadas, 79% para acessibilidade e 35% para desempenho, de acordo com o *PageSpeed Insights* (figura 22).



Figura 22: Avaliação *Instagram* – *Mobile* (*PageSpeed Insights*, 2024)

Neste contexto verifica-se na figura 22 que o desempenho deve ser crucialmente melhorado, assim como a acessibilidade e as práticas recomendadas.

Relativamente a alcances e visualizações, o município disponibilizou a seguinte informação da sua conta oficial do *Instagram* a qual consta nas tabelas 16 e 17, referente ao período entre 27 de julho e 24 de setembro de 2024.

Estatísticas 27/07 a 24/09 – *Instagram* MFZ

Visualizações	83,1 m
Interações	689
Número total de seguidores	2670
Publicações	6
Histórias	219

Tabela 16: Estatísticas - *Instagram* MFZ (MFZ, 2024)

Visualizações 27/07 a 24/09 – Instagram MFZ	Comparação com trimestre anterior	
Atividade do perfil	3157	+ 46,9%
Visitas ao perfil	3033	+ 44,2%
Toques em ligações externas	69	+ 155%
Toques na morada da empresa	55	+ 189%

Tabela 17: Visualizações - Instagram MFZ (MFZ, 2024)

Para a conta “*Visit Ferreira do Zêzere*”, o município disponibilizou informação mais detalhada, abrangendo métricas de visualização, alcance, perfil dos seguidores e horários de maior atividade, conforme se verifica na tabela 18.

Estatísticas 31/07 a 28/10 – Instagram Visit Ferreira do Zêzere

Visualizações	63,7 m
Interações	1775
Número total de seguidores	665
Publicações	42
Histórias	213
Seguidores %	74,8 %
Não seguidores %	25,2 %
Visualização - Histórias	52,7 %
Visualização – Reels	26,8 %
Visualização - Publicações	20,5 %

Tabela 18: Estatísticas - Instagram Visit Ferreira do Zêzere (MFZ, 2024)

No total, foram registadas 63.780 visualizações, das quais 74,8% foram obtidas por seguidores da conta e 25,2% por não seguidores. O número de contas alcançadas atingiu as 6.179, representando um crescimento significativo de 233% em relação ao período anterior. Quanto ao desempenho por tipo de conteúdos, destaca-se que as histórias foram responsáveis pelo maior número de visualizações (52,7%), seguidas pelos *reels* (26,8%) e, por fim, pelas

publicações no *feed* (20,5%). No que diz respeito ao número de seguidores, a conta registou um total de 665 seguidores, um crescimento de 24,2% face ao período anterior.

Entre as localizações principais dos seguidores, Ferreira do Zêzere lidera com 31,8%, seguida de Lisboa (10,3%), Tomar (7,2%), Leiria (3,4%) e Amadora (2,4%), de acordo com o gráfico 7.

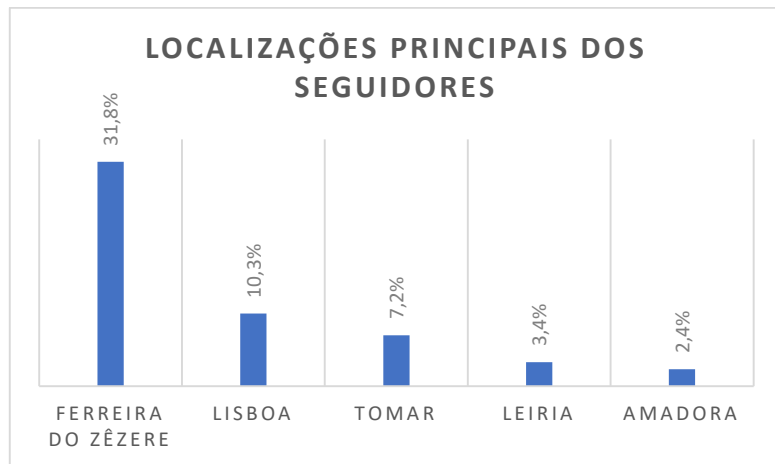


Gráfico 7: Localização seguidores - *Instagram Visit Ferreira do Zêzere* (MFZ, 2024)

Relativamente aos grupos etários, verifica-se, conforme o gráfico 8, que a maioria dos seguidores se encontra no grupo dos 35 aos 44 anos (28%), seguido pelo grupo dos 25 aos 34 anos (25,2%). Existe também uma representação significativa nas idades dos 45 aos 54 anos (18,7%) e dos 55 aos 64 anos (10%), enquanto as idades compreendidas entre os 13-17, 18-24 e os 65 anos ou mais, apresentam percentagens mais reduzidas, respetivamente 2,1%, 12,1% e 3,6%.

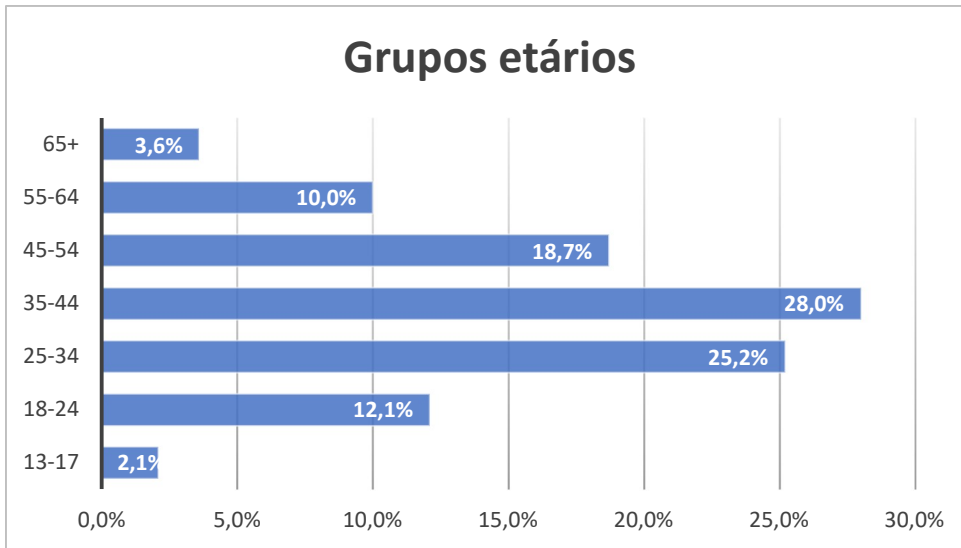


Gráfico 8: Grupos etários dos seguidores - *Instagram Visit Ferreira do Zêzere* (MFZ, 2024)

O gráfico 9, referente ao género, revela que 59,4% dos seguidores da conta é do género feminino, sendo os restantes 40,5% correspondente ao género masculino.

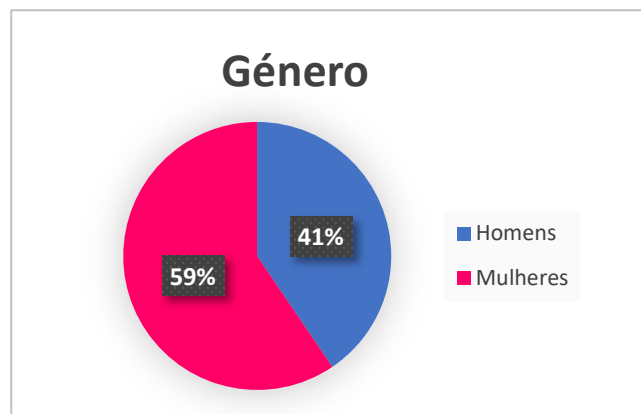


Gráfico 9: Género seguidores - *Instagram Visit Ferreira do Zêzere* (MFZ, 2024)

Por fim, os dados relativos às alturas de maior atividade mostram que os períodos mais movimentados ao longo do dia são às 9h, 15h, 18h e 21h, com o domingo a destacar-se como o dia com maior envolvimento, conforme a informação fornecida pelo município.

De forma geral, os dados apresentados indicam uma boa performance da conta, com um crescimento considerável na base de seguidores e no alcance das publicações. A distribuição etária e de género, bem como a análise das localizações, permite uma compreensão mais clara do público-alvo, enquanto os horários de maior atividade oferecem *insights* importantes para aprimorar futuras estratégias digitais.

Youtube

O canal de *YouTube* do MFZ, acessível através do utilizador “@ferreiradozezere” com 175 subscritores e 140 vídeos publicados (figura 23), integra uma diversidade de vídeos que refletem a atividade autárquica, desde sessões da Assembleia Municipal a eventos culturais e desportivos promovidos no concelho.



Figura 23: *Youtube* MFZ (MFZ, 2025)

Entre os conteúdos disponibilizados destacam-se transmissões em direto de sessões da Assembleia Municipal, vídeos de diversos eventos promovidos pelo MFZ como festivais de música, festivais gastronómicos, congressos, bem como reportagens e entrevistas e vídeos promocionais associados ao território, ao turismo e à cultura local.

A mais recente publicação data de 7 de março de 2025, o que evidencia uma utilização relativamente contínua e atual da plataforma, revelando uma aposta clara na comunicação em formato vídeo. Ainda que o *YouTube* não constitua a principal rede social utilizada pela autarquia — nomeadamente quando comparado com plataformas mais interativas como o *Facebook* — a sua manutenção revela uma consciência estratégica quanto ao potencial do conteúdo audiovisual na comunicação institucional contemporânea.

Flickr

O MFZ também tem uma conta institucional na plataforma *Flickr*, através do utilizador “cmferreiradozezere” (figura 24). Este canal, registado desde 2017, direcionado para a partilha e organização de conteúdos fotográficos, foi utilizado sobretudo como repositório fotográfico de eventos promovidos pelo município.

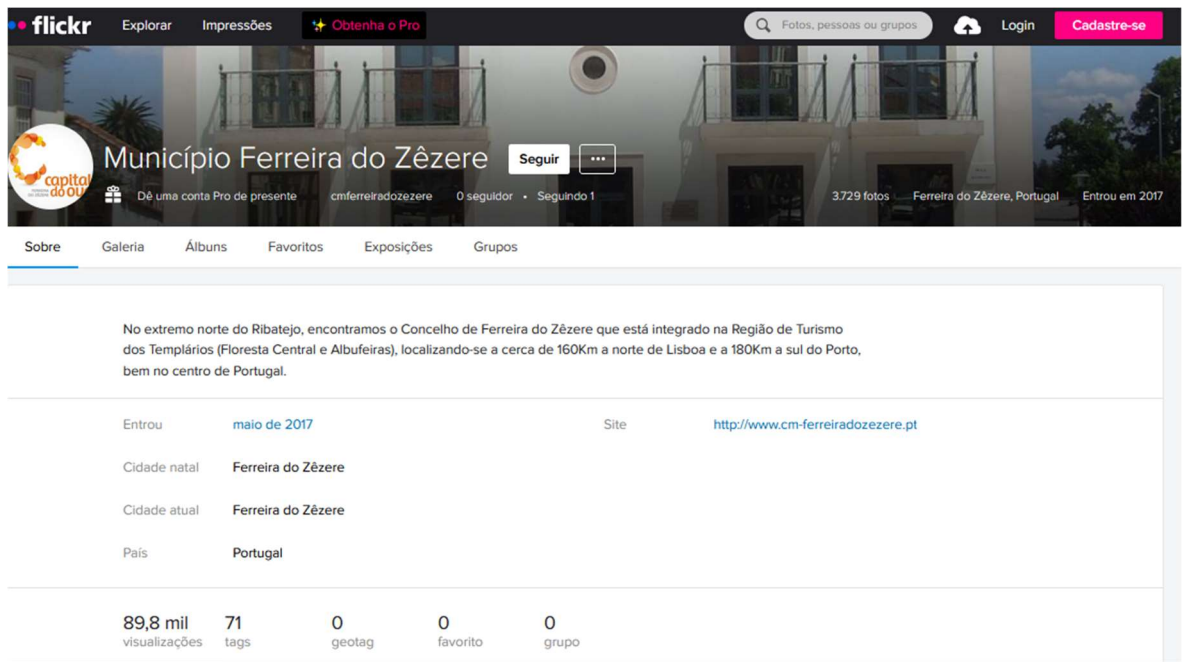


Figura 24: *Flickr* MFZ (*Flickr*, 2025)

Com um total de 3.729 fotografias carregadas, a conta apresenta álbuns temáticos que documentam diversos momentos promovidos pelo MFZ do concelho, incluindo festas populares, atividades culturais, cerimónias protocolares, ações educativas, entre outros. Esta informação partilhada cumpre, assim, uma função de memória institucional, além de constituir uma ferramenta de valorização do património local.

Contudo, importa referir que a última atualização da conta ocorreu em maio de 2018, facto que aponta para uma descontinuidade no uso da plataforma e uma possível reorientação da estratégia de comunicação digital para outras redes sociais com maior alcance e interatividade. A ausência de atualizações desde essa data sugere que o *Flickr* deixou de constituir uma prioridade digital da autarquia.

4.1.8.3. Aplicação “Descubra Portugal”

Esta aplicação (*app*) foi criada a nível nacional para diversos municípios que aderiram à iniciativa, sendo que cada um gere a sua localidade.

A *app* tem como principal objetivo promover o concelho e facilitar o acesso em termos de informações turísticas e culturais, proporcionando uma experiência mais interativa e digitalmente acessível no concelho, conforme se verifica na figura 25 e figura 26.



Figura 25: *App* Descubra – Página inicial (*App* Descubra, 2024)

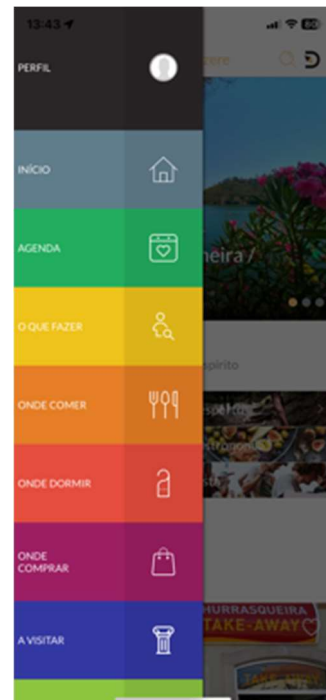


Figura 26: *App* Descubra – Menu (*App* Descubra, 2024)

A *app* tem como principais funcionalidades:

- Informações e acessos a pontos de interesse turístico e cultural;
- Informações e acessos a restaurantes, lojas de produtos locais e alojamentos;
- Informações sobre eventos;
- Roteiros e percursos;
- Mapas interativos.

A *app* permite a criação de roteiros personalizados, dispõe de informação necessária para visitar locais específicos, possui um mapa interativo que permite aos utilizadores encontrar locais de interesse turístico tais como restaurantes, alojamentos, atrações turísticas entre outros serviços de fins turísticos (exemplo: artesanato, empresas de animação turística). Torna-se uma ferramenta útil para quem visita o concelho pela primeira vez, sendo intuitiva e fácil de utilizar. O *design* é limpo e organizado, permitindo uma utilização fácil para utilizadores menos experientes em tecnologias.

Esta *app* apresenta um grande potencial para promover o concelho a nível turístico e cultural, no entanto, tem sido pouco explorada pelo município. Deveria ser mais promovida e utilizada, dada a sua riqueza de funcionalidades e informações sobre o município.

Após análise com o *PageSpeed Insights*, para a *app* no computador verificou-se uma pontuação de 93% para práticas recomendadas, 77% para acessibilidade, 75% para o SEO e 73% de desempenho, de acordo com a figura 27.



Figura 27: Avaliação *app* – Computador (*PageSpeed Insights*, 2024)

Neste contexto todos os pontos devem ser melhorados, com exceção das práticas recomendadas.

Para a avaliação da *app* em versão *mobile*, a análise foi de 93% para práticas recomendadas, 78% para acessibilidade, 75% para SEO e apenas 49% de desempenho, de acordo com o *PageSpeed Insights* (figura 28).



Figura 28: Avaliação *app* – Mobile (*PageSpeed Insights*, 2024)

O desempenho deverá ser bastante melhorado, pois apresenta um valor inferior a 50%, no entanto, a acessibilidade e SEO também carecem de melhorias.

4.2. Análise Externa

Este subcapítulo foca-se na análise do ambiente externo que influencia o município. Para avaliar os fatores que moldam o contexto, foi elaborada a análise PESTEL, fundamental para antecipar desafios, identificar oportunidades e orientar a estratégia municipal num contexto em constante evolução.

4.2.1. Análise PESTEL

A análise PESTEL é considerada uma ferramenta importante de gestão estratégica, que categoriza a análise envolvente em 6 tipos de fatores “Políticos; Económicos; Sociais; Tecnológicos; Ecológicos; Legais” sendo importante avaliar o impacto de cada fator.

Segundo Yüksel (2012), a análise PESTEL é crucial para identificar o ambiente operacional de uma empresa e prever situações futuras, tornando-a uma ferramenta vital para a gestão estratégica. Permite às empresas compreender as condições macro ambientais em que operam, fornecendo conhecimentos fundamentais para a tomada de decisão e planeamento estratégico. Esta análise permite às empresas antecipar e adaptar-se às mudanças no ambiente externo, ajudando-as a manter-se competitivas e responsivas às dinâmicas do mercado, considerando estes fatores. No entanto, Jorge *et al.* (2024) concluíram que não existe uma estratégia ideal para qualquer entidade no setor público, sendo que consideram mais vantajoso incluir vários planos estratégicos, levando em conta fatores internos e externos, e avaliar qual ou quais são mais adequados para a organização em questão.

Face ao MFZ, o ambiente estratégico é influenciado por diversos fatores que condicionam o planeamento e a implementação de políticas públicas. Os fatores políticos incluem a estabilidade governativa, a participação cidadã e as relações institucionais. No domínio económico, aspetos como os fundos comunitários, o nível de rendimento e os investimentos em infraestruturas são determinantes. Os fatores sociais refletem a composição demográfica e o nível de qualificação da população. A evolução tecnológica

impacta a digitalização dos serviços e a cibersegurança. A nível ecológico, destaca-se a inovação para reduzir o uso de papel. Por fim, os fatores legais regulam a atividade administrativa, a segurança digital e a gestão autárquica. A seguir, apresenta-se a tabela com a sistematização destes fatores.

A tabela 19 representa a análise PESTEL identificando os principais fatores externos que influenciam o MFZ.

Fatores políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Governo; - Executivo camarário (representantes políticos); - Relações locais e regionais; - Envolvimento dos cidadãos de acordo com a ideologia política (confiança dos cidadãos no sistema democrático); - Estabilidade política.
Fatores económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Fundos comunitários; - Taxa de desemprego; - Rendimento das famílias; - Taxas de juro; - Custo de vida face ao rendimento; - Incentivos ao investimento; - Investimento em transportes/infraestruturas.
Fatores sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo etário dos habitantes; - Envelhecimento da população; - Estilo de vida; - Nível de escolaridade; - Emigração; - Imigração.
Fatores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação tecnológica - Desenvolvimento de novas tecnologia e serviços; - Aparecimento de novos canais digitais; - Simplificação de serviços; - Adaptação a novas tecnologias; - Disponibilização de informação e transparência;

	- Aumento de ciberataques.
Fatores ecológicos	- Redução de papel com inovação dos serviços.
Fatores legais	<ul style="list-style-type: none"> - Programa SIMPLEX (simplificação da atividade administrativa); - Portugal 2030; - Regime jurídico das autarquias locais – RJAL; - Regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais; - Código do Procedimento Administrativo; - Constituição da República Portuguesa: Decreto de 10 de abril de 1976, na redação da Lei Constitucional n.º 1/2005; - Regime jurídico da segurança do ciberespaço, transpondo a Diretiva (UE) 2016/1148; - Regime Jurídico da Segurança do Ciberespaço e define as obrigações em matéria de certificação da Cibersegurança; - Regulamento que configura instrução técnica relativa a comunicações entre as entidades e o Centro Nacional de Cibersegurança.

Tabela 19: Análise PESTEL

No setor público, planear uma estratégia enfrenta vários obstáculos, como limitações orçamentais, restrições na contratação e processos burocráticos que prolongam o tempo entre decisão e ação.

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite compreender as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), e ameaças (*Threats*) de uma organização/empresa. Jorge *et al.* (2024) referem que a análise SWOT é utilizada como uma ferramenta de planeamento estratégico para avaliar fatores internos e externos que têm impacto numa organização. As organizações utilizam a análise SWOT para tomar decisões informadas sobre a formulação de estratégias e avaliações de entrada no mercado, auxiliando a compreensão se uma organização está bem preparada para os desafios e focada em aproveitar as oportunidades. A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite uma reflexão profunda sobre os aspetos internos e externos da organização, auxiliando na

formulação de estratégias para potencializar as forças, minimizar as fraquezas, explorar as oportunidades e mitigar as ameaças.

O objetivo da análise SWOT é entender as dinâmicas internas e externas de uma organização, começando com os fatores internos, onde se incluem as “forças”, com as vantagens que ajudam a organização a cumprir a sua missão, e as “fraquezas”, com as fragilidades que dificultam o alcance dos objetivos da instituição. Relativamente aos fatores externos, as “oportunidades” podem ser aproveitadas e as “ameaças” podem impactar negativamente o desempenho da instituição. Na tabela 20, estão identificados os principais fatores destes quatro parâmetros para o MFZ.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p>Forças (<i>Strengths</i>) S1 - Entidade pública; S2 - Instalações e equipamentos dos serviços; S3 - Simplificação e eficiência nos serviços municipais; S4 - Proximidade e facilidade no acesso aos serviços municipais.</p>	<p>Fraquezas (<i>Weaknesses</i>) W1 - Gestão do orçamento limitado; W2 – Dependência orçamental (Fundos nacionais e europeus); W3 - Recursos humanos não qualificados; W4 – Burocracia.</p>
Fatores externos	<p>Oportunidades (<i>Opportunities</i>) O1 – Financiamento de projetos com Fundos Europeus; O2 - Inovação tecnológica dos serviços administrativos; O3 – Estratégia de aproximação com os munícipes; O4 – Parcerias para o desenvolvimento local; O5 – Inclusão digital: Acesso a novos meios tecnológicos.</p>	<p>Ameaças (<i>Threats</i>) T1 - Reduções orçamentais nos projetos municipais; T2 – Aquisição e utilização de tecnologia: Preços de mercado e compreensão; T3 – Burocracia, leis e regulamentações; T4 - Crise económica; T5 – Resiliência municipal (desastres naturais).</p>

Tabela 20: Análise SWOT

- **Forças (*strengths*)**

S1 - Entidade pública. Como entidade pública, o município de Ferreira do Zêzere não enfrenta a necessidade de ter receitas para exercer a sua atividade. A autossuficiência financeira permite-lhe servir a comunidade de forma eficiente e contínua.

S2 - Instalações e equipamentos. As infraestruturas e serviços municipais estão preparados para o bom funcionamento dos serviços.

S3 - Simplificação e eficiência nos serviços municipais. A diversidade da disponibilização de serviços municipais foi significativamente simplificada com a implementação de um balcão único. Este novo sistema integra uma ampla gama de serviços, incluindo urbanismo, pagamentos e áreas sociais e culturais, entre outras. Esta centralização de serviços facilita o acesso dos cidadãos aos serviços do município pretendidos, promovendo deste modo a eficiência e comodidade no atendimento ao munícipe.

S4 - Proximidade e facilidade no acesso aos serviços municipais. A proximidade e a facilidade no acesso aos serviços municipais são essenciais para fortalecer a comunicação entre o município e os munícipes. Ao simplificar os canais de comunicação, o município consegue compreender melhor as necessidades dos cidadãos, respondendo de forma mais eficaz e personalizada, direcionada a cada munícipe. Esta abordagem promove uma gestão mais transparente e participativa do município, em que a “voz” de cada munícipe é ouvida e valorizada, melhorando, assim, a qualidade de vida na comunidade.

- **Fraquezas (*weaknesses*)**

W1 - Gestão do orçamento limitado. A gestão municipal é obrigada a atuar através de procedimentos de contratações públicas e ajustes diretos, que limitam bastante o orçamento em caso de alterações imprevistas.

W2 - Dependência orçamental (fundos nacionais e europeus). A dependência do orçamento municipal em relação aos fundos nacionais e europeus pode ser desafiadora devido à incerteza de aprovação à candidatura e à complexidade burocrática a que está associada. A gestão eficaz destes fundos é crucial para garantir a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento dos diversos projetos municipais.

W3 - Recursos humanos não qualificados. A adaptação à mudança e inovação é um desafio no grupo etário mais elevado dos funcionários, na aprendizagem dos novos procedimentos e tecnologias. É, portanto, determinante investir na formação e capacitação para promover a atualização e a adaptação dos recursos humanos.

W4 – Burocracia. A excessiva burocracia causa impactos, atrasando e pondo em causa a eficiência administrativa. Desta forma, os procedimentos administrativos são dificultados, comprometendo a eficiência e a agilidade dos serviços municipais.

- **Oportunidades (*opportunities*)**

O1 – Financiamento de projetos com fundos europeus. Os fundos europeus são decisivos para a realização de diversos projetos municipais. Estes fundos impulsionam o desenvolvimento e a inovação do município e dos munícipes. Como exemplo, temos o Portugal 2030.

O2 - Inovação tecnológica dos serviços administrativos. A inovação tecnológica nos serviços administrativos é fulcral através da implementação de novas tecnologias de informação e comunicação, aumentando a eficiência e a qualidade do atendimento aos munícipes.

O3 – Estratégia de aproximação com os munícipes. É essencial criar uma aproximação com os munícipes, para uma gestão participativa e eficaz. Criar canais de comunicação para ouvir os cidadãos, promover a transparência e a confiança e implementar novas iniciativas e serviços são passos importantes para fortalecer a relação entre o município e os seus munícipes, garantindo assim que as necessidades da população sejam atendidas de forma adequada e eficiente.

O4 – Parcerias para o desenvolvimento local. A colaboração/parcerias com empresas e entidades é fundamental para o desenvolvimento de uma localidade. Estas parcerias podem criar oportunidades de emprego, impulsionar a economia local e melhorar a qualidade de vida dos munícipes.

O5 – Inclusão digital: Acesso a novos meios tecnológicos. Garantir a acessibilidade a novos meios e procedimentos tecnológicos é essencial para promover a inclusão digital e reduzir as disparidades sociais. Através de iniciativas de formação e disponibilização de recursos, é possível capacitar os munícipes para usufruírem dos benefícios da era digital.

- **Ameaças (*threats*)**

T1 - Reduções orçamentais nos projetos municipais. As reduções orçamentais, como cortes ou diminuições de fundos comunitários, podem agir negativamente na

implementação de projetos e serviços municipais, comprometendo, desta forma, o desenvolvimento e bem-estar da comunidade.

T2 – Aquisição e utilização de tecnologia: Preços de mercado e compreensão. Os preços de mercado dos instrumentos para a inovação tecnológica podem representar um desafio, especialmente quando há dificuldade em compreender a sua utilização. Superar essa barreira exige investimento em formação e consultoria especializada, de forma a garantir que os recursos tecnológicos sejam aproveitados ao máximo para impulsionar o progresso da inovação nos serviços.

T3 – Burocracia, leis e regulamentações. Podem dificultar os munícipes, com diversos procedimentos e regulamentos que devem ser seguidos. As constantes mudanças na legislação podem dificultar ainda mais os serviços e projetos municipais, exigindo uma adaptação constante por parte da administração, funcionários e dos próprios munícipes.

T4 - Crise económica. Representa situações económicas adversas que afetam profundamente a vida dos munícipes e o funcionamento do município. Nestas situações, torna-se primordial implementar políticas e medidas que visem a estabilização e recuperação económica, garantindo o bem-estar e a sustentabilidade das comunidades.

T5 – Resiliência municipal (desastres naturais). Os desastres naturais, tais como incêndios, inundações e tornados, afetam profundamente a estrutura económica, social e pessoal, comprometendo a qualidade de vida dos munícipes e até mesmo o próprio município. É determinante implementar medidas preventivas, planos de emergência e políticas de recuperação para mitigar os impactos e proteger as comunidades mais vulneráveis.

4.4. Resultado das entrevistas

Foi elaborada a análise das entrevistas realizadas à equipa do departamento de comunicação do município de Ferreira do Zêzere, que é composta por 3 elementos (denominados A, B e C). O objetivo destas entrevistas foi obter uma visão detalhada da estratégia digital em curso no MFZ, assim como explorar as dinâmicas internas, canais digitais utilizados e desafios enfrentados. Esta análise permitiu uma melhor compreensão da abordagem adotada pelo município e avaliar a eficácia no contexto da comunicação digital.

- **Perfil dos entrevistados**

Esta análise tem como objetivo caracterizar o perfil dos três entrevistados, com base nas perguntas do primeiro grupo.

Os entrevistados têm idades compreendidas entre os 35 e os 51 anos de idade (gráfico 10).

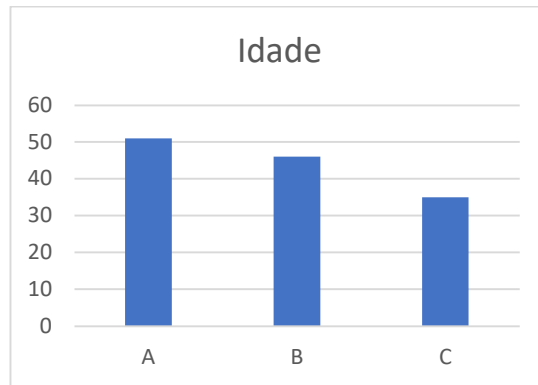


Gráfico 10: Idade dos entrevistados

Em relação ao tempo de serviço no MFZ (gráfico 11), o valor varia entre os 11 meses e os 25 anos de trabalho. Em termos de habilitações académicas, todos os entrevistados têm uma licenciatura, o que reflete um nível de qualificação elevado no departamento de comunicação.

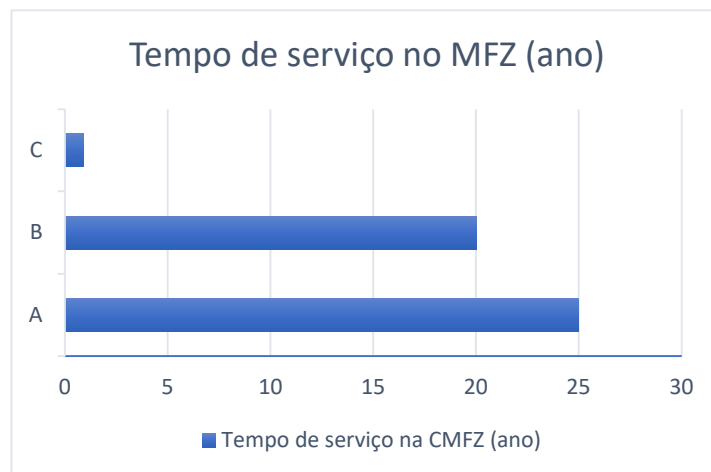


Gráfico 11: Tempo de serviço no MFZ

Relativamente à formação/capacitação na área de comunicação digital (gráfico 12) conta com 2/3 dos entrevistados com formação.

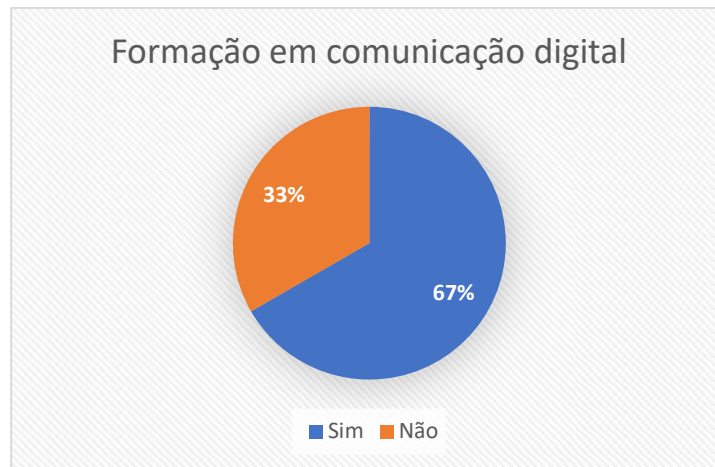


Gráfico 12: Formação em comunicação digital

O tempo de experiência em comunicação digital (gráfico 13), varia entre 1 e 10 anos, o que mostra que a equipa está em crescimento na área digital.

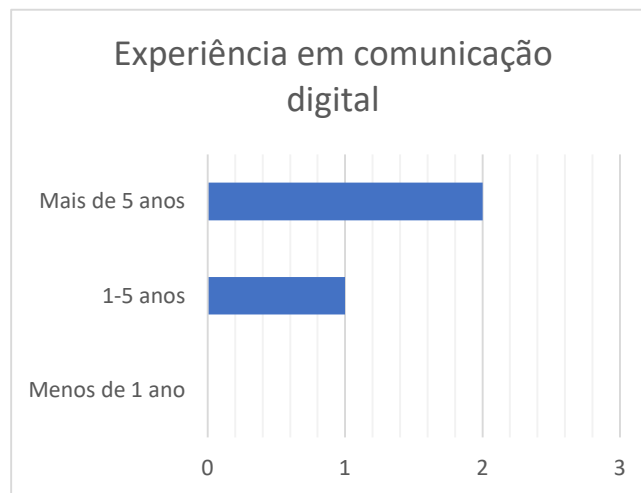


Gráfico 13: Experiência em comunicação digital

- **Estrutura do departamento de comunicação**

Todos os entrevistados referiram que a estrutura do departamento de comunicação é reduzida, na qual dividem tarefas entre ambos. Referem ainda que existe uma *freelancer* que presta serviços ao município dando apoio à equipa na área do *design* e produção de conteúdos.

A equipa menciona a falta de recursos humanos na estrutura.

Padrão de resposta: A equipa é pequena, há divisões de funções, existindo uma grande necessidade de aumentar a equipa de forma a conseguir desempenhar um trabalho eficaz na comunicação digital.

Atualmente, o departamento é composto por apenas três elementos. De acordo com o Regulamento de Organização dos Serviços Municipais de Ferreira do Zêzere, conforme o disposto no artigo 6º, alínea 9) da Deliberação nº149/2013 de 18 de janeiro, existia um setor destinado às tecnologias de informação e comunicação (SETIC – Setor de Educação, Cultura e Tecnologias de Informação e Comunicação), em que a função, segundo a subalínea i), era apenas “assegurar o funcionamento das tecnologias de informação e comunicação nos serviços do município”. Apenas em 2022, de acordo com o anexo I do artigo 2º, alínea 2.5) do Despacho nº 909/2022 de 21 de janeiro, foi criado um novo setor direcionado apenas para a comunicação, designado “Comunicação, Turismo e Cultura”, que, após o Despacho nº 9953/2023, de 26 de setembro, passou a designar-se por “Setor de Comunicação, Cultura e Turismo”. De referir ainda que o antigo setor SETIC passou a fazer parte integrante de uma equipa multidisciplinar (Despacho 909/2022 de 21 de janeiro) GGRHSI – Gabinete de Gestão de Recursos Humanos, Higiene e Segurança e Informática.

A falta de recursos humanos está alinhada com os obstáculos identificados por Silva e Minciotti (2021) que indicam que a implementação de mudanças na comunicação digital é dificultada pelos recursos limitados e pela falta de profissionais qualificados.

- **Estratégia digital**

De acordo com as entrevistas, o MFZ tem uma estratégia digital, no entanto, não se encontra definida e estruturada, implementando apenas algumas ações informalmente, nomeadamente as seguintes:

- Transparência (A e B referem a necessidade de aumentar a transparência);
- Aproximação dos cidadãos (todos destacam este aspeto);
- Facilitar o acesso aos serviços *online* (B destaca essa importância);
- Promover o património e a cultura local (C menciona como objetivo).

Padrão de resposta: A estratégia digital do MFZ não se encontra definida e estruturada. No entanto, o objetivo principal da comunicação digital é aproximar o município dos cidadãos e aumentar a transparência.

Pode concluir-se que a estratégia digital do MFZ ainda se encontra em fase de desenvolvimento, uma vez que o sector da comunicação não existia até 2021. Kotler e Keller (2012) salientam que a ausência de uma estratégia digital formalizada reflete a importância de um planeamento estratégico, em que a estratégia digital bem definida é crucial para maximizar a eficácia da comunicação.

- **Ferramentas digitais utilizadas**

O MFZ recorre a diversas ferramentas digitais para a sua comunicação, incluindo:

- *Website* e as redes sociais *Facebook* e *Instagram* (referido por todos os entrevistados);

- Aplicação móvel (*app*) direcionada para o turismo (mencionada por B e C);

- Canal no Youtube (mencionado por C);

- As redes sociais são as ferramentas mais eficazes no envolvimento com os cidadãos, essencialmente o *Facebook* (todos mencionam).

Padrão de resposta: O MFZ utiliza o *website*, redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), *Youtube* e aplicação móvel. O *Facebook* é amplamente utilizado pelas gerações *Baby Boomers* e geração X, enquanto o *Instagram* é preferido pelas geração Z e *Millennials*.

Os entrevistados destacam o papel das redes sociais na comunicação pública, permitindo a interação em tempo real e a divulgação de informações relevantes para os cidadãos. Este facto reforça a importância das redes sociais como facilitadoras da transparência e do envolvimento cívico segundo Carvalho e Daniel (2016). Os autores salientam que o recurso a estas plataformas digitais possibilita o alcance de um público mais vasto, sendo as TIC um fator determinante para uma comunicação mais eficiente e direta com a comunidade.

- **Público-alvo e envolvimento**

- A segmentação por grupos etários e a comunicação é direcionada nas plataformas, no *Facebook* o conteúdo é mais tradicional para os *Baby Boomers* e geração X, enquanto o *Instagram* é mais dinâmico, virado para os *Millennials* e geração Z (todos mencionam);

- O *feedback* é positivo (todos mencionam);

- Na gestão das críticas, o MFZ responde a algumas críticas, as construtivas, utilizando-as como oportunidade de melhoria (A e B mencionam);

- As críticas infundadas são ignoradas, dando liberdade de expressão, mas estabelecendo limites em relação a comentários ofensivos (C menciona).

Padrão de resposta: O *feedback* é positivo, o MFZ está atento às críticas e à desinformação, demonstrando uma abordagem proativa e focada na transparência e na interação com os cidadãos.

Os entrevistados mencionaram que o público-alvo da comunicação digital do MFZ abrange todos os cidadãos, com publicações adaptadas a diferentes grupos etários.

Assim como os entrevistados referem que a segmentação do público-alvo deve ser realizada em termos de comunicação digital, sendo importante para atender diferentes grupos por critérios demográficos, Silva e Minciotti (2021) também mencionam que o marketing público, ao compreender as necessidades específicas de cada segmento, oferece serviços mais personalizados, resultando numa maior satisfação e envolvimento com os cidadãos. A utilização do *Facebook* e *Instagram* para *feedback* ativo é destacado por Sousa (2011) e Cleave *et al.* (2017), que destacam como uma prática eficiente para adaptar, neste caso o município, às preferências do público.

- **Desafios na estratégia digital**

- Falta de recursos humanos (todos mencionam);

- Dificuldade de adaptação dos *Baby Boomers* aos canais digitais (mencionado por B);

- Necessidade de reforçar a formação e capacitação técnica (mencionado por B);

- Recursos financeiros (mencionado por C).

Padrão de resposta: O maior desafio na implementação da estratégia digital enfrentado pelo MFZ é a falta de recursos humanos especializados e a capacitação contínua. O grande investimento financeiro nas novas tecnologias e equipamentos também pode ser um desafio, assim como a adaptação dos *Baby Boomers* às novas tecnologias, sendo este um concelho com um índice elevado de população envelhecida, com 2545 idosos (com mais de 65 anos), de acordo com os resultados da PORDATA (2023).

Para Silva e Minciotti (2021) é necessário superar os obstáculos de inclusão digital com investimentos em formação contínua (capacitação), o que é consistente com o relato dos entrevistados. A resistência à utilização de tecnologias por parte dos *Baby Boomers* também vai ao encontro do autor Mouta (2021), que reconhece que as características pessoais e culturais influenciam a maneira como os canais digitais são adotados.

- **Oportunidades para a evolução**

- Contratação de mais profissionais na área do jornalismo, imagem e vídeo e respetivos equipamentos e programas de edição (mencionado por A);
- Investimentos em novas tecnologias, *chatbots* e realidade aumentada (mencionado por B);
- Investir na inteligência artificial para melhorar a comunicação (mencionado por C).

Padrão de resposta: Todos os entrevistados identificaram oportunidades de evolução através do investimento em novas tecnologias e do reforço da equipa de comunicação.

Após a análise às entrevistas, de seguida será apresentado a tabela 21 que sintetiza a análise qualitativa das entrevistas.

	Respostas	Resultado Principal
Estrutura do departamento de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura pequena; - Dividem tarefas entre toda a equipa; - Freelancer presta serviços ao MFZ apoia a equipa com <i>design</i> e produção de conteúdos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos humanos (RH) no setor.
Estratégia digital	<ul style="list-style-type: none"> - Não têm uma estratégia digital definida; - Definem critérios de implementação como “Transparência; aproximação com os cidadãos; facilidade de acesso a serviços <i>online</i>; promoção do património, cultura e turismo local”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não têm uma estratégia digital definida; - Definem alguns critérios e implementam algumas ações.
Ferramentas digitais utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> (as mais utilizadas); - <i>App</i> Descubra Portugal, canal de <i>Youtube</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Essencialmente as redes sociais “<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>”.
Público-alvo e envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedback</i> positivo; - Gestão de críticas, são respondidas apenas as construtivas. Em relação às críticas infundadas são ignoradas, dando liberdade de expressão, mas estabelecendo limites em relação a comentários ofensivos; - <i>Facebook</i> utilizado pelas gerações <i>Baby Boomers</i> e pela geração X; - <i>Instagram</i> utilizado pelos <i>Millennials</i> e pela geração Z. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedback</i> positivo; - Gestão das críticas demonstra uma abordagem proativa e focada na transparência e na interação com os cidadãos; - Publicações do <i>Facebook</i> para geração <i>Baby Boomers</i> e geração X; - Publicações do <i>Instagram</i> para <i>Millennials</i> e geração Z.

Desafios na estratégia digital	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de RH; - Necessidade de formação e capacitação na área; - Adaptação dos <i>Baby Boomers</i> a canais digitais; - Recursos financeiros para novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de RH especializados da área; - Carência de capacitação e constante formação na área; - Investimento financeiro em novas tecnologias.
Oportunidades para a evolução	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de RH na área do jornalismo, imagem e vídeo; - Investimentos em equipamentos e programas de edição (imagem e vídeo); - Investimentos em novas tecnologias (AI, realidade aumentada e <i>chatbots</i> de atendimento ao público). 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em RH capacitados; - Investimentos em novos equipamentos e tecnologias.

Tabela 21: Tabela análise qualitativa das entrevistas

4.4.1. Análise dos resultados obtidos

Atualmente, o MFZ encontra-se em processo de evolução na comunicação digital, tendo a sua estrutura passado por diversas alterações significativas desde 2022. No entanto, ainda enfrenta alguns desafios na inclusão tecnológica, torna-se necessário reforçar a importância de uma estratégia digital integrada, adaptada às necessidades da população.

Constata-se também que as redes sociais utilizadas pelo município têm ótimas características para promover a transparência e aumentar a participação cívica. Contudo, as entrevistas realizadas revelam que, apesar da estratégia digital não se encontrar devidamente definida e formalizada, são implementadas algumas ações informalmente, permitindo alcançar progressos significativos na área da comunicação digital.

A equipa, composta por três elementos e apoiada por uma profissional externa (*freelancer*), enfrenta desafios relacionados com a escassez de recursos humanos e tecnológicos. Ainda assim, tem-se demonstrado empenho na manutenção e melhoria da

comunicação com os cidadãos, sobretudo através de redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, que são o principal canal de interação.

A formação contínua e a adaptação às novas ferramentas e canais digitais são consideradas essenciais para reforçar a eficácia da comunicação. No entanto, a falta de formação especializada e de equipamentos adequados limita a capacidade de resposta do departamento às exigências crescentes do âmbito digital.

De um modo geral, o *feedback* dos cidadãos tem sido positivo, evidenciando que a presença nas redes sociais é uma forma eficaz de manter os cidadãos informados e envolvidos com o município. A transparência e a proximidade com os munícipes são os objetivos principais do departamento, apesar das limitações existentes.

Por fim, o esforço e dedicação da equipa é notório, mas verifica-se a necessidade de mais investimento e apoio (mais recursos humanos capacitados, formação contínua, novos equipamentos e tecnologias) para que a estratégia digital possa atingir resultados plenos.

Capítulo 5 - Proposta de melhoria da estratégia digital no MFZ

Neste capítulo, apresenta-se uma proposta de melhoria para a estratégia digital do MFZ, fundamentada nas dinâmicas digitais encontradas na análise efetuada, bem como na análise das conclusões obtidas nas entrevistas e na proposta de melhoria. Para a proposta apresentada foi definido o marketing-mix (5.1) e apresentadas propostas para a estratégia digital baseada nos modelos seleccionados anteriormente, o modelo AIDA (5.2) e o modelo RACE (5.3).

5.1. Marketing-mix

Os 8 P's do marketing segundo Alexander e Ioannis (2023) incluem *Product Price; Place; Promotion; People; Processes; Performance* e *Physical Evidence*, conceito que foi ampliado para atender às necessidades do marketing em canais digitais, no âmbito dos serviços oferecidos.

No contexto de um município, aplica-se o marketing-mix de serviços, composto por oito variáveis. Para a análise, será utilizado o modelo dos 8 P's, no qual se examina a sua aplicação na estratégia digital atualmente adotada pelo município.

Ao longo da apresentação dos 8 P's, serão incluídos alguns comentários e sugestões relacionados com determinadas variáveis. No entanto, apenas no final será apresentada uma sugestão de melhoria consolidada para o referido modelo, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões.

5.1.1. *Product* (Produto - Serviços)

O município disponibiliza vários serviços, desde serviços *online* através do *website* oficial, os cidadãos podem aceder a diversos serviços municipais, solicitar diversos documentos (exemplo: licenças e autorizações), plantas, agendamento de consultas públicas, entre outros.

Através dos diversos canais digitais, (*website*, redes sociais, *app*), o município também disponibiliza informações úteis. Estas informações vão desde o acesso a informações financeiras, decisões administrativas, consultas públicas, sugestões e

reclamações, informações de avisos, editais, notícias, eventos, cultura, turismo, património, entre outros, promovendo a participação ativa dos cidadãos e ao mesmo tempo a transparência.

O *website* do município deve ser intuitivo, responsivo e de fácil navegação, bem como conter todas as informações importantes sobre o município. Através de conteúdos educativos: Criar tutoriais em vídeo e FAQ's detalhadas para orientar os cidadãos na utilização dos serviços digitais; publicar estudos de caso e testemunhos de cidadãos que utilizam os serviços digitais com sucesso; publicar conteúdos históricos e de interesse para o município, bem como informações importantes e úteis para os cidadãos; enviar *newsletters* regulares para informar os cidadãos sobre novidades, avisos, informações, novos serviços e funcionalidades digitais e por fim, planear campanhas de *e-mail marketing* direcionadas para diferentes grupos de cidadãos. É essencial garantir *feedback* para a melhoria contínua, através da implementação de formulários e inquéritos de satisfação logo após a utilização de um serviço digital. Além disso, deve-se analisar o *feedback* recebido e implementar melhorias contínuas com base nas sugestões dos cidadãos.

5.1.2. *Price* (Preço)

No que concerne ao preço, verifica-se que a maioria dos serviços oferecidos pelo município são disponibilizados de forma gratuita, permitindo aos cidadãos aceder a diversas funcionalidades e recursos sem quaisquer custos associados. No entanto, existem serviços específicos, particularmente os relacionados com a emissão de licenças e autorizações, que estão sujeitos a custos definidos. Estes custos, frequentemente regulamentados e ajustados aos normativos legais, visam assegurar a sustentabilidade das operações e a manutenção da qualidade na prestação dos serviços.

5.1.3. *Place* (Local - Distribuição)

Os canais de distribuição adotados pelo município incluem o *website*, a aplicação móvel (Descubra Portugal) e as redes sociais, que em conjunto permitem uma comunicação eficaz e um acesso simplificado aos serviços disponíveis. O *website* constitui o principal ponto de contacto, centralizando todas as informações e serviços essenciais, garantindo a

transparência e acessibilidade para os cidadãos. A aplicação móvel, direcionada para o turismo, para os visitantes e turistas, foi desenvolvida para os sistemas iOS e Android, oferece um meio prático e rápido de acesso, permitindo aos utilizadores receber notificações, aceder a serviços e consultar informações turísticas relevantes. Por fim, as redes sociais, como o *Facebook* e o *Instagram*, são utilizadas para promover a comunicação com os munícipes, fomentar o envolvimento com os cidadãos e divulgar informações importantes. Os utilizadores do *Facebook* têm entre 35 e 64 anos, sendo 59,8% mulheres. A maioria destes seguidores reside no concelho de Ferreira do Zêzere (16,8%), seguido por habitantes de localidades próximas, como Tomar, que podem ter interesse em informações culturais e eventos devido à proximidade geográfica. Relativamente ao número de utilizadores por países, a maioria são emigrantes do concelho que utilizam a página para se manterem informados sobre a região. Destaca-se também o Brasil, refletindo o aumento de imigrantes brasileiros a residirem no concelho.

Relativamente ao *Instagram*, a maioria dos seguidores tem entre 35-44 anos (28%), seguida dos 25-34 anos (25,2%), com uma presença significativa dos 45-54 anos (18,7%) e 55-64 anos (10%). As faixas mais jovens (13-24 anos) e mais idosas (+ 65 anos) têm percentagens menores. Quanto ao género, 59,4% dos seguidores são mulheres e 40,5% homens.

5.1.4. *Promotion* (Promoção)

A promoção das iniciativas do município é realizada através de várias campanhas de sensibilização, recorrendo a diversos canais digitais para garantir uma comunicação ampla e eficaz. As redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), *newsletters* e *website* são os principais meios utilizados para informar os cidadãos sobre assuntos e informações relevantes, como informações do concelho, serviços digitais disponíveis, eventos e outras iniciativas de interesse público conforme mencionado por Sousa (2011).. É essencial divulgar os eventos do concelho através de vídeos breves e cartazes digitais. Torna-se importante divulgar os canais digitais, através de iniciativas de marketing digital. Para tal, devem ser implementadas estratégias de SEO e de conteúdo tais como: Criar e publicar artigos no *website* sobre notícias, editais e novidades do município, bem como sobre os serviços digitais disponíveis; partilhar comunicados de imprensa *online* sobre o município, novos serviços e iniciativas

digitais; utilizar anúncios pagos no *Google* e redes sociais (*Facebook*, *Instagram*) para promover o município e os serviços digitais; realizar campanhas de publicidade *display* em *websites* locais e regionais; utilizar *hashtags* relevantes nas redes sociais (entre 3 e cinco por foto) segundo Antunes *et al.* (2014) para aumentar o alcance das publicações e por fim, participar em eventos e distribuir materiais promocionais do município conforme mencionado por Sousa (2011), incentivando o uso dos serviços digitais.

Segundo Duluth (2022), para o *Facebook* é recomendada uma frequência de 4 a 6 publicações por semana, e IST (2021) refere que deve privilegiar conteúdos que misturem informação institucional com conteúdos envolventes (exemplo: eventos, histórias da comunidade).

No *Instagram*, as boas práticas destacadas por Duluth (2022) e salientadas por Meta, (2024b), apontam para a importância dos *stories* e *reels*, usando conteúdos visuais fortes e legendas breves para maximizar o alcance.

No *TikTok*, considerando o seu crescimento entre públicos mais jovens (TikTok Inc., 2024b), recomenda-se a criação de vídeos criativos e curtos, adaptados a tendências e momentos culturais locais (Zeng *et al.*, 2021).

Embora o município tenha recorrido no passado ao *Flickr*, a sua utilização foi, entretanto, descontinuada e, perante a presente análise, conclui-se que não apresenta relevância estratégica para os objetivos de comunicação digital atuais do MFZ. Por outro lado, a presença no *YouTube* pode assumir alguma utilidade, sobretudo na transmissão em direto das reuniões da Assembleia Municipal, promovendo a transparência institucional. Ainda assim, esta plataforma não se revela prioritária no âmbito da estratégia digital proposta, dado que não contribui, de forma significativa, para o envolvimento contínuo dos cidadãos com os serviços digitais do município.

5.1.5. *People* (Pessoas)

O envolvimento das pessoas (cidadãos) é promovido através da utilização dos canais digitais, incentivando a interação e a participação ativa dos munícipes nas diversas iniciativas e serviços disponibilizados pelo município. Estes canais permitem uma

comunicação mais próxima e acessível, facilitando a partilha de informações, o envio de sugestões e a criação de um diálogo contínuo entre a comunidade e a autarquia.

Torna-se evidente que o município tem demonstrado um esforço notório neste âmbito, investindo na melhoria contínua dos canais digitais para fortalecer a comunicação, promover a proximidade com os cidadãos e incentivar a sua participação ativa. Publicar conteúdo relevante e informativo nos canais digitais alcança mais cidadãos. Neste sentido, torna-se importante aumentar a fidelização aos canais digitais, assim como aumentar o número de utilizadores até 30% em dois anos para definir um prazo de estratégia digital.

Com base nas entrevistas realizadas, foram identificadas várias propostas de melhoria para a estratégia digital do MFZ. Primeiramente, é fundamental reforçar a equipa de comunicação com a contratação de mais profissionais especializados na área, de forma a otimizar a produção de conteúdos e a gestão das diversas plataformas digitais. Paralelamente, deve ser promovida formação contínua para a equipa de comunicação existente, garantindo que se mantém atualizada com as mais recentes ferramentas e tendências tecnológicas.

5.1.6. *Processes* (Processos)

A estratégia digital associada aos processos desempenha um papel fundamental na garantia da imagem e reputação de um município, funcionando como um instrumento de controlo e monitorização do serviço prestado aos cidadãos. No caso do município, têm sido desenvolvidos esforços significativos para assegurar que o atendimento ao cidadão seja de excelência, nomeadamente através da melhoria dos serviços *online* que são disponibilizados.

Esta abordagem inclui a implementação de soluções digitais que permitem maior acessibilidade, eficiência e personalização no atendimento, reforçando assim a confiança dos munícipes e garantindo a satisfação das suas necessidades de forma célere e eficaz.

Conforme as entrevistas realizadas, verificou-se a necessidade de investimento em novos equipamentos e *software*, como câmaras de vídeo, ferramentas de edição e monitorização, que permitiriam uma maior qualidade na criação e gestão de conteúdos. A implementação de tecnologias inovadoras, como *chatbots* para atendimento *online* e

sistemas de realidade aumentada para o setor turístico, também traria benefícios significativos.

5.1.7. *Performance* (Desempenho)

Os processos relacionados com a produtividade e qualidade digital de um município são fundamentais para garantir uma comunicação eficaz e acessível com os cidadãos. Optou-se pela *performance* (desempenho), de acordo com os objetivos do trabalho e por se tratar de serviços (e não de produto) e também porque são valorizados resultados tangíveis, como envolvimento e satisfação do público-alvo. A *performance* está alinhada com a estratégia digital, no âmbito da qual as métricas e indicadores avaliam os resultados concretos. Ferramentas de monitorização, como o alcance, interação e tempo de resposta nos canais digitais, permitirão ajustar as estratégias digitais, garantindo uma experiência informativa e participativa para a comunidade.

De outra perspetiva, a adesão aos serviços digitais melhorará a eficiência e reduzirá a carga administrativa dos serviços municipais. Alguns dos principais KPI's propostos são: Tráfego do *website*, com o objetivo de aumentar 15% até junho de 2025; envolvimento nas redes sociais, com um aumento de 20% até março de 2025. Estes indicadores permitirão monitorizar o desempenho da estratégia digital e identificar áreas de melhoria.

Para além dos KPI's, é essencial criar relatórios mensais que sintetizem os resultados com base nas principais métricas, permitindo uma visão clara dos progressos alcançados. Estes relatórios devem ser utilizados para ajustar os conteúdos conforme necessário, de forma a melhorar os resultados e atingir os objetivos estabelecidos. Para monitorização e análise, serão utilizadas ferramentas como o *Google Analytics* para o *website*, o *Hootsuite* para acompanhar o desempenho nas redes sociais e questionários *online* para recolher *feedback* dos cidadãos, ajustando e melhorando a estratégia digital conforme necessário. Sousa (2011) refere a importância de avaliar regularmente a eficácia da estratégia digital e ajustar conforme necessário.

Recomenda-se a otimização do *website* do município para palavras-chave relevantes, nomeadamente a disponibilidade de serviços *online* (exemplo: "serviços *online*", "certidões *online*"), entre outras informações pertinentes para os cidadãos.

Adicionalmente, sugere-se a exploração de novas abordagens, como a criação de conteúdos direcionados para redes sociais como o *TikTok*, de modo a captar públicos mais jovens (geração Z), e o desenvolvimento de campanhas temáticas que promovam o envolvimento dos cidadãos. Por fim, destaca-se a importância de implementar ferramentas de monitorização e análise que permitam avaliar o desempenho das iniciativas e ajustar as estratégias digitais com base nos resultados obtidos. Estas estratégias digitais asseguram não só a funcionalidade dos canais digitais, mas também a valorização da imagem pública da autarquia.

5.1.8. *Physical evidence* (Evidência física)

No contexto da estratégia digital de um município, as evidências físicas desempenham um papel relevante, especialmente quando a oferta de serviços é composta predominantemente por produtos intangíveis.

Neste sentido, as evidências físicas referem-se aos elementos tangíveis que os cidadãos podem perceber antes de utilizar efetivamente os serviços digitais. Embora os serviços em si sejam intangíveis, as evidências físicas digitais incluem todos os componentes visuais e interativos presentes nos canais digitais, como a acessibilidade, o design do *website*, o conteúdo das redes sociais, as aplicações móveis, os formulários de contacto, os documentos informativos digitais e as mensagens de orientação na utilização dos serviços. Estes elementos tangíveis, visíveis e acessíveis, são fundamentais para criar uma experiência intuitiva e eficaz para o utilizador, ajudando-o a compreender a oferta de serviços e a fortalecer a confiança na utilização dos canais digitais da autarquia.

O modelo 8P's orienta uma abordagem completa para o planeamento estratégico digital do MFZ. Verifica-se um bom encaminhamento em algumas áreas essenciais. Os elementos "*Product*" e "*Promotion*", com as campanhas de divulgação, têm sido bem implementados, com estratégias digitais eficazes para aumentar a visibilidade e o uso dos canais digitais. O "*Place*" também demonstra progressos, no entanto ainda existem alguns pontos a rever. No que se refere a "*Performance*", a aposta no *design* intuitivo é um diferencial importante, posto em prática pelo município, reforçando a acessibilidade e a navegabilidade nos canais digitais. Com algumas melhorias que se sugerem adiante (tabela

22), e mantendo o foco constante na melhoria de todos os aspetos identificados, o MFZ poderá reforçar significativamente o impacto digital e promover um maior envolvimento dos cidadãos.

A modernização e digitalização dos serviços municipais são fundamentais para melhorar a acessibilidade, eficiência e experiência do cidadão. Nesse sentido, a adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial, sistemas de atendimento digital e plataformas interativas, permite não só a melhoria dos processos administrativos, mas também a redução da necessidade de deslocações presenciais, proporcionando um acesso mais ágil e inclusivo aos serviços públicos. Além disso, a estruturação de modelos de pagamento mais flexíveis, incluindo a aplicação de taxas reduzidas para determinados grupos e a introdução de assinaturas anuais para serviços específicos, contribui para a equidade no acesso e para a sustentabilidade financeira do município. Paralelamente, a disponibilização de quiosques digitais em locais estratégicos, bem como a colaboração com instituições locais, reforça a presença dos serviços municipais no quotidiano dos cidadãos e amplia as possibilidades de interação e atendimento.

A promoção da literacia digital através da realização de *workshops* e *webinars* desempenha um papel essencial na capacitação da população para a utilização dos serviços *online*, especialmente entre os cidadãos menos familiarizados com a tecnologia. A criação de mecanismos de *feedback* contínuo, como inquéritos e sondagens em plataformas digitais, possibilita a melhoria constante dos serviços, assegurando que estes respondem efetivamente às necessidades da população. No âmbito dos recursos humanos, a formação e capacitação contínua dos funcionários são indispensáveis para garantir um atendimento eficiente e uma transição bem-sucedida para os canais digitais. A existência de equipas especializadas tanto no suporte técnico ao cidadão, como na manutenção dos sistemas digitais assegura o bom funcionamento das plataformas e a sua constante atualização.

A automatização de processos burocráticos constitui outro eixo fundamental para a modernização dos serviços municipais, permitindo reduzir tempos de espera e aumentar a eficiência da gestão de atendimento. A implementação de sistemas inteligentes para monitorização e análise de dados possibilita a identificação de padrões de utilização e oportunidades de melhoria, contribuindo para a adaptação e evolução dos serviços prestados.

Por fim, a combinação entre soluções digitais e recursos físicos, como a disponibilização de tutoriais e manuais em diferentes formatos, bem como a instalação de quiosques digitais devidamente sinalizados, reforça a integração entre o espaço físico e o digital. O acompanhamento contínuo do desempenho dos serviços *online*, aliado à manutenção e atualização permanente dos sistemas, é essencial para garantir a segurança, fiabilidade e acessibilidade das plataformas, promovendo um serviço público moderno, eficiente e centrado no cidadão.

A tabela 22 identifica as áreas e as melhorias propostas para a estratégia digital do MFZ no modelo dos 8P's.

Serviço
<u>Novos serviços</u> – Adaptar o uso de novas tecnologias (exemplo: IA) e incluir novos serviços de atendimento ao cidadão (exemplo: marcação <i>online</i> , esclarecimento de dúvidas em tempo real, <i>chatbots</i> , venda de bilhetes de eventos <i>online</i> , serviço de tesouraria <i>online</i>). Estas medidas permitem reduzir a necessidade de deslocações presenciais e eliminam filas desnecessárias, otimizando o acesso aos serviços fora dos horários convencionais e promovendo uma experiência mais eficiente e inclusiva para os cidadãos.
Preço
<u>Taxas reduzidas</u> - Para serviços que necessitem pagamento (exemplo: emissão de documentos específicos), o município pode aplicar taxas reduzidas ou isenções para grupos específicos, tais como microempresas, trabalhadores por conta própria, idosos e cidadãos com baixos rendimentos.
<u>Assinaturas</u> - Promover assinaturas anuais para determinados serviços, garantindo um fluxo de receita contínuo (exemplo: aluguer do estacionamento).
Local
<u>Quiosques digitais</u> – Aquisição de quiosques digitais interativos, instalados em locais estratégicos, como locais turísticos, para acesso a informações turísticas.
<u>Instalações municipais</u> – Divulgação dos serviços e informações municipais através dos canais digitais.
<u>Parcerias com outras instituições</u> - Colaboração com escolas, associações entre outras entidades para promover o município.
Promoção

<p><u>Workshops e webinars</u> - Oferecer sessões de esclarecimento para ensinar os cidadãos a utilizar os serviços <i>online</i>, especialmente para os menos familiarizados com a tecnologia.</p> <p><u>Feedback e melhorias</u> - Implementar ferramentas para recolher <i>feedback</i> dos utilizadores e promover melhorias contínuas nos serviços oferecidos. Criar publicações interativas como sondagens, questionários e desafios nos <i>stories</i> do <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i>.</p> <p><u>Redes sociais</u> – Aplicar boas práticas para cada rede social.</p> <p>Adesão a novas redes sociais, por exemplo o <i>TikTok</i>, que abrange o envolvimento da geração Z.</p>
Pessoas
<p><u>Equipa de suporte ao cidadão</u> - Funcionários com formação para oferecer suporte técnico e esclarecer dúvidas sobre o uso dos serviços digitais.</p> <p><u>Equipa técnica de assistência digital</u> – Equipa de funcionários responsável pelo desenvolvimento, manutenção e atualização dos serviços e canais digitais.</p> <p><u>Comunicação interna</u> - Formação e capacitação dos funcionários da Câmara Municipal para promover e utilizar os serviços <i>online</i> e canais digitais.</p>
Processos
<p><u>Automatização dos serviços</u> – Utilizar as novas tecnologias para automatizar processos burocráticos, de forma a reduzir os tempos de espera e aumentar a eficiência.</p> <p><u>Gestão de atendimento</u> - Implementar sistemas de gestão de atendimento <i>online</i> ao cidadão, para monitorizar e melhorar a experiência do utilizador.</p> <p><u>Feedback contínuo</u> - Processos estabelecidos para obter e analisar o <i>feedback</i> dos cidadãos, garantindo a melhoria constante nos serviços oferecidos.</p>
Evidências físicas
<p><u>Tutoriais</u> - Guias e manuais disponíveis <i>online</i> e em formato impresso para ajudar os cidadãos a utilizar os canais e serviços digitais. Implementar ações claras, como botões e/ou janelas <i>pop-up</i> com “Registe-se agora”, “Faça o seu pedido <i>online</i>”.</p> <p><u>Ambientes físicos</u> - Quiosques digitais bem localizados e sinalizados, de forma a proporcionar uma experiência entre o físico e o digital.</p>
Desempenho

<p><u>Acompanhamento e avaliação contínua do desempenho</u> - Implementação de sistemas para avaliar, em tempo real, o desempenho dos serviços digitais (exemplo: definição de KPI's).</p> <p><u>Automatização de procedimentos</u> - Redução de tarefas manuais através da automação, como o processamento automático de pedidos, agendamentos e emissão de documentos, diminuindo o tempo de resposta e aumentando a eficiência do atendimento aos cidadãos.</p> <p><u>Análise e gestão de dados</u> - Analisar dados sobre a utilização de serviços digitais para identificar padrões e preferências dos cidadãos. Comunicação e ofertas personalizadas com base nos interesses e necessidades dos cidadãos. Conseguir um aumento de utilizadores e utentes registados até 31 de dezembro de 2025. Aumentar em 20% a taxa de participação em eventos promovidos, incentivando a participação ativa da população nos eventos.</p> <p><u>Feedback</u> - Utilização de processos de recolha de <i>feedback</i> através de ferramentas digitais, permitindo aos cidadãos contribuir ativamente para a melhoria dos serviços.</p> <p><u>Formação e capacitação contínua</u> - Investimento na formação contínua dos funcionários para garantir que estejam aptos a utilizar e melhorar as ferramentas e canais digitais, assegurando a qualidade no atendimento e nos respetivos procedimentos.</p> <p><u>Manutenção e atualizações dos sistemas</u> - Manter o portal de serviços <i>online</i>, <i>app</i> e outros sistemas sempre atualizados e seguros, garantindo a fiabilidade, acessibilidade e proteção de dados dos cidadãos.</p>

Tabela 22: Proposta de melhoria adaptada no modelo dos 8P's

5.2. Modelo AIDA

O modelo AIDA baseia-se nas fases de “atenção”, “interesse”, “desejo” e “ação”, sendo particularmente eficaz para a estratégia digital de um município, pois permite orientar a comunicação de forma a captar a atenção dos cidadãos, despertar o interesse pelos serviços oferecidos, fomentar o interesse de interação e envolvimento, e, por fim, incentivar a ação, seja na utilização de serviços digitais ou na participação em iniciativas do MFZ. Ao aplicar o modelo AIDA, o município pode melhorar o envolvimento e a satisfação dos cidadãos através de uma comunicação mais clara e direcionada. Portanto e de acordo com as siglas, destacam-se as seguintes propostas de objetivos para o município, começando pela

“atenção” (tabela 23). Nomeadamente para o segmento dos cidadãos, para captar a atenção, o município deverá tornar o *website* mais acessível e inclusivo, ao incluir novos serviços digitais, como marcações e pagamentos *online*. A comunicação nas redes sociais deve ser adaptada aos diferentes segmentos, utilizando conteúdos segmentados e anúncios pagos. A promoção do município pode ser reforçada através da participação em eventos, distribuição de materiais informativos e parcerias estratégicas com escolas, associações e empresas locais.

Atenção (<i>attention</i>)	
<u>Objetivo:</u> Captar a atenção dos cidadãos para os serviços e canais digitais oferecidos pelo município.	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Website e design</i> 	<p>O município dispõe de um <i>website</i> visualmente apelativo e intuitivo, com um <i>design</i> contemporâneo, embora seja necessário reformulá-lo para que o acesso seja mais inclusivo, garantindo assim a sua acessibilidade ao maior número possível de cidadãos.</p> <p>Incluir novos serviços digitais (marcação <i>online</i>, pagamentos <i>online</i>, compra de bilhetes de eventos municipais, entre outros).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais e publicidade digital 	<p>Embora o município tenha uma presença ativa nas redes sociais, partilhando conteúdos pertinentes e interessantes no <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> relacionados com informações municipais e serviços digitais, é importante que continue a adaptar a sua comunicação ao seu público-alvo. Para tal, deverá considerar aspetos como os horários de publicação e a personalização dos conteúdos para diferentes grupos etários, entre outras estratégias digitais. De acordo com Duluth (2022), recomenda-se a publicação no <i>Facebook</i> entre 4 a 6 vezes por semana, utilizando imagens e pequenos vídeos, bem como a identificação de locais em destaque. No que se refere ao <i>Instagram</i>, deve-se publicar entre 3 a 5 vezes por semana,</p>

	<p>recorrendo a fotografias, vídeos do tipo <i>reels</i>, <i>stories</i> e à criação de destaques. Após a criação da rede social <i>TikTok</i>, é aconselhável seguir as tendências locais através da produção de vídeos curtos e criativos (Zeng <i>et al.</i>, 2021). De acordo com Hootsuite (2025), recomenda-se publicar 3 a 5 vezes por semana.</p>
	<p>Utilizar anúncios pagos nas redes sociais e <i>Google Adds</i> para promover o município e os serviços digitais disponíveis.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eventos e parcerias 	<p>Participar em eventos, distribuir folhetos informativos, reforçar a presença através da oferta de brindes e da utilização de lonas promocionais sobre o município, bem como realizar a divulgação dos eventos por meio das redes sociais.</p>
	<p>Estabelecer parcerias com escolas, associações e empresas locais para divulgar o município.</p>

Tabela 23: Modelo AIDA - Atenção

De forma a despertar o interesse (tabela 24) para os serviços digitais para os segmentos cidadãos, é essencial investir em conteúdos educativos, como vídeos tutoriais e artigos explicativos sobre a utilização dos serviços *online*. O envio de *newsletters* com atualizações e campanhas de *e-mail* marketing segmentadas permitirá uma comunicação mais eficaz. A interação nas redes sociais, com respostas rápidas, sondagens e divulgação de eventos, ajudará a envolver os diferentes segmentos e a conhecer as suas necessidades.

Interesse (<i>interest</i>)	
Objetivo: Despertar o interesse dos cidadãos para explorar mais sobre os serviços digitais oferecidos e também promover o município como destino turístico.	
<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdo educativo e informativo 	<p>Criar vídeos de tutoriais e artigos explicativos sobre como utilizar os serviços digitais (exemplo: como fazer uma marcação <i>online</i>, como pagar impostos através do <i>website</i>), de acordo com ESPAP (2021) e Chaffey e Bosomworth (2013).</p>

	Publicar estudos de caso e testemunhos de cidadãos que beneficiaram dos serviços digitais.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Newsletters</i> e campanhas de <i>e-mail</i> 	Enviar <i>newsletters</i> mensais com informações sobre novos serviços digitais, informações, atualizações e benefícios.
	Realizar campanhas de <i>e-mail</i> marketing segmentadas para diferentes grupos de cidadãos (exemplo: empresários; <i>Baby Boomers</i> ; geração X; <i>Millennials</i> ; geração Z).
<ul style="list-style-type: none"> • Interação nas redes sociais 	Responder a perguntas e comentários dos cidadãos nas redes sociais de forma rápida e eficiente, conforme aconselhado pelo IST (2021).
	Realizar sondagens para envolver os cidadãos e conhecer as suas necessidades e interesses, conforme sugerido por Duluth (2022), IST (2021) e Sousa (2011).
	Utilizar as redes sociais para divulgar e promover o concelho.

Tabela 24: Modelo AIDA - Interesse

Através do “desejo”, presente na tabela 25, é importante destacar os benefícios dos serviços digitais, como a economia de tempo e maior acessibilidade, para incentivar a sua utilização. A partilha de histórias de sucesso e testemunhos de cidadãos e turistas reforça a imagem positiva do município. Vídeos de entrevistas com utilizadores satisfeitos e recomendações personalizadas, baseadas no histórico de utilização, aumentam o envolvimento e a proximidade com os cidadãos.

Desejo (<i>desire</i>)	
<u>Objetivo:</u> Criar nos cidadãos o “desejo” de viver ou visitar o concelho, assim como incentivar a utilizar os serviços digitais do município.	
<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios e vantagens 	Destacar os benefícios dos serviços digitais, para economizar o tempo e promover a acessibilidade.
	Oferecer demonstrações gratuitas ou descontos temporários em serviços digitais específicos.

<ul style="list-style-type: none"> • Histórias de sucesso 	Compartilhar histórias de sucesso e depoimentos de cidadãos que tiveram experiências positivas com o município e com os serviços digitais existentes, conforme sugerido pela Universidade de Leeds (2018).
	Publicar vídeos de entrevistas com os cidadãos e funcionários em que mostrem as vantagens do concelho e dos serviços digitais.
	Publicar vídeos de visitantes/turistas que visitaram o concelho e contam a sua experiência positiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Personalização e recomendações 	Utilizar dados estatísticos e <i>feedback</i> dos cidadãos para personalizar as comunicações e recomendações do concelho e dos serviços digitais.
	Enviar recomendações personalizadas com base no histórico de utilização dos serviços digitais.

Tabela 25: Modelo AIDA – Desejo

Por fim, na tabela 26, a “ação”, para incentivar a utilização dos serviços digitais e atrair os diferentes segmentos, tais como residentes, turistas e investidores, o município deve simplificar processos e garantir um *website* acessível em dispositivos móveis. Botões de chamada para a ação devem estar visíveis e intuitivos. Além disso, campanhas de lançamento e promoções temporárias podem motivar a adesão. O suporte técnico e um atendimento eficiente são fundamentais para facilitar a adaptação dos utilizadores aos serviços digitais.

Ação (action)	
<u>Objetivo:</u> Incentivar os cidadãos a agir e utilizar os serviços digitais oferecidos pelo município assim como visitar, viver ou começar um negócio no concelho.	
<ul style="list-style-type: none"> • Ações claras 	Incluir botões para ação visíveis e atraentes no <i>website</i> e nas comunicações digitais (exemplo: "Registe-se agora", "Faça a sua marcação <i>online</i> ").
	Simplificar os processos de registo e utilização dos serviços digitais para tornar a experiência do utilizador eficaz, simples e sem complicações.
	Aumentar a quantidade de serviços digitais.

	<p>Utilizar notificações <i>push</i> e alertas SMS para manter os cidadãos informados.</p> <p>Nas redes sociais: Utilizar encurtadores de URL (como o <i>bit.ly</i>) para publicações com <i>links</i>, conforme sugerido por Duluth (2022); responder prontamente a perguntas, comentários e mensagens nas redes sociais (IST, 2021); promover comentários e sondagens para envolver os cidadãos e recolher <i>feedback</i> conforme sugerido por Duluth (2022), IST (2021) e Sousa (2011).</p> <p>Fidelidade e prémios: Criar programas de fidelização para os cidadãos que utilizam os canais digitais; oferecer recompensas e reconhecimento para os utilizadores mais ativos e envolvidos (exemplo: para o turismo, a publicação da melhor fotografia do município).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso 	<p>Garantir que o <i>website</i> e os serviços digitais sejam acessíveis em dispositivos móveis.</p> <p>Disponibilizar um suporte técnico e assistência ao cliente para ajudar os cidadãos na utilização dos serviços digitais.</p> <p>Tornar o <i>website</i> 100% inclusivo em termos de acessibilidade.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de lançamento e promoções 	<p>Realizar campanhas de lançamento para novos serviços digitais, com incentivos para os primeiros utilizadores.</p> <p>Oferecer promoções temporárias ou benefícios exclusivos para incentivar a utilização dos serviços digitais.</p> <p>Publicar/divulgar fotografias de promoção do concelho com oferta de prémios ou destaques nas redes sociais e <i>website</i>.</p>

Tabela 26: Modelo AIDA – Ação

Com base na aplicação do modelo AIDA ao MFZ, verifica-se que a sua estratégia digital apresenta avanços significativos, sobretudo nas fases de "*atenção*" e "*interesse*". O

website intuitivo e com *design* apelativo, aliados a uma presença ativa nas redes sociais e ao envolvimento em eventos locais, demonstram um compromisso claro na captação da atenção dos munícipes. Além disso, o uso de *newsletters* e campanhas segmentadas tem contribuído para um maior envolvimento dos cidadãos. Campanhas mais personalizadas, que respondam a preferências individuais com base em dados de utilização dos canais digitais, têm potencial para aumentar ainda mais o impacto.

Na fase da “Ação”, o MFZ poderá simplificar os processos de registo e promover campanhas de utilização para incentivar uma adoção mais ampla dos serviços e canais digitais. Dessa forma, o município segue um percurso positivo, com vários objetivos atingidos, mas com oportunidade para expandir e consolidar o alcance e a eficácia de sua presença digital. Em suma, as propostas apresentadas reforçam o compromisso do município em estreitar a ligação com os cidadãos, potenciando os canais digitais e adotando estratégias digitais eficazes de comunicação e envolvimento. Com um *website* já caracterizado por um *design* moderno e intuitivo, nota-se o esforço contínuo em torná-lo mais acessível e inclusivo, garantindo uma experiência digital ao alcance de todos. A presença ativa nas redes sociais é igualmente evidente, com conteúdos relevantes e direcionados, que já contribuem para melhorar a imagem do município perante os cidadãos.

Estas iniciativas mostram que o município está num bom caminho, empenhado em modernizar os serviços e em posicionar o concelho como um exemplo de inovação e proximidade. Através da sugestão de inclusão de novos serviços digitais, do aproveitamento estratégico das redes sociais, da participação em eventos e da promoção de parcerias locais, não só se pretende captar a atenção do público, mas também despertar o interesse, criar desejo e incentivar ações concretas. Este esforço contínuo reflete uma visão progressista, alinhada com as necessidades e expectativas da comunidade.

5.3. Modelo RACE

A implementação do modelo RACE permite ao município adotar uma estratégia digital estruturada e eficaz, promovendo uma maior proximidade com os cidadãos e incentivando a utilização dos serviços digitais. Através das fases de Alcance, Ação, Conversão e Envolvimento, é possível aumentar a visibilidade dos serviços, estimular a

interação, fidelizar utilizadores e fortalecer a comunicação contínua. Com a aplicação destas iniciativas, espera-se um crescimento significativo na adoção dos serviços digitais, uma maior participação nos eventos municipais e uma relação mais dinâmica e interativa entre o município e a sua comunidade. Desta forma, propõe-se o seguinte:

- **Reach (alcance):**

- a) Objetivo: Aumentar a visibilidade e a consciencialização dos serviços digitais oferecidos pelo município.

- b) Ações:

- SEO e conteúdos

- Melhorar o *website* do município para palavras-chave relevantes, nomeadamente disponibilização de serviços *online* (exemplo: "serviços *online*", "certidões *online*"), entre outras informações relevantes do concelho para os munícipes;

- Criar e publicar artigos no *website* sobre notícias, avisos e novidades sobre o município e também sobre os serviços digitais disponibilizados (Cezar, 2019);

- Publicar comunicados de imprensa *online* sobre o concelho, novos serviços e iniciativas digitais.

- Publicidade digital

- Utilizar anúncios pagos no *Google* e nas redes sociais (*Facebook*, *Instagram*) para promover o concelho e os serviços digitais;

- Realizar campanhas de *display advertising*⁵ em *websites* locais e regionais.

- Redes sociais

- Publicar informações regularmente nas redes sociais (IST, 2021);

- Utilizar *hashtags* relevantes para aumentar o alcance das publicações (IST, 2021).

⁵ *Display advertising* são anúncios *online* que combinam texto, elementos visuais e mensagens.

- Parcerias e eventos
 - Colaborar com escolas, associações locais e empresas para promover o concelho e serviços digitais (Sousa, 2011);
 - Participar em eventos e distribuir materiais promocionais do concelho ou que incentivem o uso dos serviços digitais.
- **Act (ação):**
 - a) **Objetivo:** Promover o concelho e incentivar os cidadãos a interagir com os serviços digitais do município.
 - b) **Ações:**

Através de ações de *inbound* marketing, recomendam-se campanhas pontuais com conteúdo pago/patrocinado.

 - *Website* e utilidade
 - Garantir que o *website* do município seja intuitivo, dê resposta e seja de fácil navegação, bem como conter toda a informação importante sobre o concelho;
 - Implementar ações claras (exemplo: "Registe-se agora", "Faça o seu pedido *online*").
 - Conteúdo educativo
 - Conteúdo personalizado, centrado no utente dos serviços do MFZ e baseado no ciclo de vida do cliente e no respetivo funil de marketing.
 - Criar tutoriais em vídeo e FAQ's detalhados para guiar os cidadãos na utilização dos serviços digitais (Chaffey & Bosomworth, 2013);
 - Publicar estudos de caso e testemunhos de cidadãos que utilizam os serviços digitais com sucesso conforme Duluth (2022), ESPAP (2021) e Sousa (2011);
 - Publicar conteúdos históricos e com interesse do município, assim como informações importantes e úteis para os munícipes.
 - Campanhas de *e-mail*

- Enviar *newsletters* regulares para informar os cidadãos sobre a atualidade, avisos, informações, novos serviços e funcionalidades digitais (Cezar, 2019);
- Realizar campanhas de *e-mail* marketing segmentadas para diferentes grupos de cidadãos (Cezar, 2019).

- **Convert (conversão):**

a) Objetivo: Converter visitantes e utilizadores únicos em utilizadores regulares, tanto a nível turístico como a nível de fidelização de utilização de serviços e canais digitais.

b) Ações:

Como o RACE é de aplicação multicanal, muitas organizações continuam a depender de interação *offline* para conseguir converter.

➤ *Feedback* e melhoria contínua

- Implementar formulários de *feedback* e inquéritos de satisfação (Sousa, 2011), logo após a utilização de um serviço digital e mensalmente, através por exemplo, do *Google data studio*.

- Analisar o *feedback* recebido (Sousa, 2011) e fazer melhorias contínuas com base nas sugestões dos cidadãos.

➤ Incentivos e promoções

- Oferecer incentivos, como descontos ou isenção de taxas, para os primeiros utilizadores de novos serviços digitais, ou incentivos para a promoção do concelho;

- Organizar concursos e campanhas promocionais de forma a promover o concelho, e que incentivem a utilização dos serviços digitais.

➤ Experiência do utilizador

- Garantir que os canais digitais, incluindo os serviços digitais, sejam rápidos, seguros e fáceis de utilizar;

- Simplificar os processos de registo e *login* e oferecer suporte técnico quando necessário.

- **Engage (envolver):**

- a) Objetivo: Fomentar um relacionamento duradouro e contínuo com os cidadãos, promovendo o envolvimento contínuo.

- b) Ações:

- Comunicação contínua

- Criar conteúdo nas redes sociais de forma a promover alta interatividade e implementar soluções de automação do marketing;

- Utilizar notificações *push* e alertas por SMS para manter os cidadãos informados.

- Redes sociais e interação

- Responder prontamente a perguntas, comentários e mensagens nas redes sociais (IST, 2021);

- Promover comentários e sondagens para envolver os cidadãos e recolher *feedback*, conforme Duluth (2022) e Sousa (2011).

- Fidelização e recompensas

- Criar programas de fidelização para cidadãos que utilizam os canais digitais;

- Oferecer recompensas e reconhecimentos para os utilizadores mais ativos e envolvidos (exemplo: em termos turísticos, a publicação da melhor fotografia do concelho).

- Análise e Personalização

- Analisar os dados de utilização dos serviços digitais para identificar padrões e preferências dos cidadãos (Silva & Minciotti, 2021);

- Personalizar a comunicação e as ofertas com base nos interesses e necessidades dos cidadãos (Silva & Minciotti, 2021), garantindo que o conteúdo relevante guie a conversão pretendida por cada estratégia.

Capítulo 6 - Conclusão

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo (6.1), as limitações ao estudo (6.2) e por fim, as linhas de investigação futuras (6.3).

6.1 Considerações finais

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar a estratégia digital existente no MFZ e propor melhorias.

As análises interna e externa efetuadas revelaram um conjunto de fatores determinantes que influenciam a estratégia digital do MFZ.

Internamente, destaca-se a utilização de recursos digitais como o *website* oficial, as redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) e a aplicação móvel “Descubra”, os quais têm sido utilizados com regularidade. No entanto, identificou-se uma limitação relevante ao nível dos recursos humanos afetos ao setor da comunicação, uma vez que os funcionários acumulam funções com outras áreas, dificultando a dedicação exclusiva à comunicação digital. Esta realidade compromete a capacidade de atualização, inovação e gestão estratégica dos canais digitais. Assim, torna-se essencial um investimento contínuo na capacitação da equipa, promovendo a formação em ferramentas e práticas digitais, de forma a garantir uma adaptação eficaz às exigências de uma comunicação pública moderna e eficaz e eficiente.

A análise da estratégia digital em vigor, complementada por entrevistas ao setor da comunicação, confirmou que, embora o município possua iniciativas digitais em curso, estas não se encontram formalmente definidas nem estruturadas num plano estratégico coerente.

Relativamente aos canais digitais, identificou-se que o MFZ recorre principalmente ao *Facebook*, *Instagram*, *website* e *app*. Estes canais têm contribuído para uma presença digital significativa, embora a ausência de uma estratégia estruturada comprometa, em certa medida, a eficácia da comunicação e o alinhamento entre os diferentes meios utilizados. Foi possível constatar que o *Facebook* continua a ser o canal de maior alcance e interação com os cidadãos, sendo necessário investir em conteúdos mais direcionados para outros segmentos e potenciar o uso da *app* e do *website* enquanto ferramentas de proximidade e serviço. Em relação ao *Instagram*, apesar da análise se destinar prioritariamente à conta

oficial do *Instagram* do MFZ, a escassez de dados disponibilizados limitou esse objetivo. Por outro lado, a conta *Visit Ferreira do Zêzere*, dedicada ao turismo, forneceu informação mais completa, permitindo uma análise mais aprofundada. Assim, trabalhou-se com os dados dessa conta.

Adicionalmente, importa referir que plataformas como o *Flickr*, anteriormente utilizadas, foram, entretanto, descontinuadas e não apresentam utilidade prática na estratégia digital futura do município, sendo recomendada a sua eliminação. Quanto ao *YouTube*, a manutenção poderá justificar-se apenas pela possibilidade de transmissão em direto de sessões públicas, nomeadamente das reuniões da Assembleia Municipal, promovendo assim a transparência. Ainda assim, reconhece-se que a sua contribuição para a interação digital com os munícipes é limitada, não sendo prioritária face a outros canais com maior potencial de envolvimento.

No que diz respeito ao público-alvo, a investigação permitiu identificar e caracterizar os diferentes perfis com que o município interage, desde os cidadãos residentes até aos turistas, investidores, empresas e instituições locais. A segmentação realizada, com base em critérios geracionais, demonstrou a importância de adaptar os conteúdos e os canais às preferências e hábitos de consumo de informação de cada grupo. Verificou-se que a maioria da população residente é composta por *Baby Boomers* e pela geração X, exigindo formatos acessíveis, intuitivos e com informação clara e relevante. Já os *Millennials* e a geração Z exigem abordagens mais visuais, interativas e em tempo real, promovendo assim uma maior participação e envolvimento digital.

No que respeita ao posicionamento digital, o MFZ procura afirmar-se como uma entidade inovadora, próxima dos cidadãos e promotora do desenvolvimento local. Esta visão estratégica reflete-se na aposta de uma comunicação transparente e na valorização da identidade territorial, conjugando a tradição e inovação como eixos centrais da sua atuação digital. Ainda assim, é evidente a necessidade de consolidar esta identidade através de uma estratégia digital coerente e transversal a todas as áreas de intervenção do município.

Com base nestes resultados, são propostas várias melhorias, entre as quais se destaca a necessidade urgente de conceber e implementar um plano estratégico digital estruturado, que defina prioridades, metas e indicadores de desempenho. Sugerimos a aplicação de

modelos de referência em marketing digital, como os 8P's do Marketing Digital, que permitem estruturar de forma integrada as políticas de presença *online*, e os modelos AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação) e RACE (*Reach, Act, Convert, Engage*), que ajudam a planear o percurso do utilizador desde o primeiro contacto com o município até à sua fidelização e participação ativa. Estes modelos, ao serem adaptados ao contexto da administração pública local, podem proporcionar um alinhamento estratégico mais eficaz entre os objetivos institucionais e a experiência digital dos utilizadores.

É igualmente recomendável reforçar a transparência da comunicação institucional, promover maior acessibilidade aos serviços públicos *online* e fomentar a participação cívica através de canais digitais. A profissionalização da gestão das redes sociais, a diversificação de conteúdos e a integração dos diferentes canais de comunicação são também medidas essenciais para consolidar a presença *online* do MFZ.

Em suma, conclui-se que o MFZ dispõe de uma base sólida sobre a qual poderá desenvolver uma estratégia digital robusta e alinhada com as necessidades dos seus diferentes públicos. A adoção das recomendações apresentadas poderá contribuir decisivamente para o reforço da sua presença digital, da sua identidade institucional e da relação com os cidadãos, promovendo, assim, um modelo de governação mais inclusivo, eficiente e participativo.

Desde 2022 que se tem verificado uma melhoria significativa na comunicação através de canais digitais, evidenciando uma aposta crescente na modernização e eficácia nesta área. O estudo de caso apresentado pode contribuir para futuras pesquisas sobre o tema em outros municípios.

Esta análise proporcionou uma visão abrangente e contextualizada das práticas digitais do MFZ, permitindo explorar tanto o planeamento estratégico quanto a execução prática da estratégia digital.

6.2 Limitações ao estudo

O estudo baseou-se em dados recolhidos de julho a outubro de 2024. Deste modo, os resultados não refletem alterações ou evoluções na estratégia digital do município realizadas posteriormente.

6.3 Linhas de investigação futuras

A exploração das novas tecnologias, como a IA – Inteligência Artificial, e como estas podem ser integradas na administração pública local para melhorar a prestação de serviços e aumentar o envolvimento dos cidadãos, é um tema que deverá ser objeto de estudo em futuras investigações.

Outro ponto relevante seria a análise do impacto das redes sociais, em que se sugere explorar de forma mais aprofundada o impacto do envolvimento dos cidadãos nas plataformas digitais, medindo a sua satisfação e a eficácia desses canais, de forma a melhorar a comunicação e serviços digitais do município.

Referências bibliográficas

- Alexander, T., & Ioannis, N. (2023). *Supply Chains and Operations based on Lean Thinking and Industry 5.0 -The Success Factors for the 8Ps in Marketing?*
- Antunes, J. L., Sanchez, A. M., & Granado, A. (2014). *Redes Sociais para Cientistas*. Nova Escola Doutoral – Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa. www.unl.pt
- Baer, J. (2013). *Youtility: Why smart marketing is about help not hype*. Penguin Group.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere. (2014, Agosto 11). *Caracterização do concelho*. <https://www.cm-ferreiradozezere.pt/caracterizacao>
- Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere. (2022a). Visão e Missão do Município de Ferreira do Zêzere para o Biénio 2023/2024. Em *Município de Ferreira do Zêzere*. CMFZ. <https://tinyurl.com/3wwayd6a>
- Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere. (2022b, Junho 15). *Comemoração do dia do concelho*. Notícias. <https://tinyurl.com/394yprjj>
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71–80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Carvalho, D., & Daniel, A. (2016). As redes sociais e a Administração Pública. *Gestin*, 12, 135–147. <http://homepage.ufp.pt/lmbg/formacao/lvfinal.pdf>
- Castells, M. (2009a). A comunicação na era digital. *Comunicación y poder*, 87–88. <http://www.parlamidia.com/images/PDF/castells-comunicacao.pdf>
- Castells, M. (2009b). *Communication Power*. Oxford University Press.

- Cezar, L. (2019). *Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira* (F. Filgueiras, Ed.). ENAP - Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
- Chaffey, D., & Bosomworth, D. (2013). *Digital marketing strategy Planning Template*. www.smartinsights.com
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing - Strategy, implementation and practice* (6.ª ed.). Pearson Education Limited. www.pearson.com/uk
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2013). *EMarketing excellence: Planning and optimising your digital marketing* (4th ed.). Routledge.
- Cham, T. H., Lim, Y. M., & Sigala, M. (2021). Marketing and social influences, hospital branding, and medical tourists' behavioural intention: Before - and after-service consumption perspective. *International Journal of Tourism Research*, 24(1), 140–157. <https://doi.org/10.1002/jtr.2489>
- Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., & Kyeremeh, E. (2017). Place Marketing, Place Branding, and Social Media: Perspectives of Municipal Practitioners. *Growth and Change*, 48(4), 1012–1033. <https://doi.org/10.1111/grow.12189>
- Corrêa, E. (2005). *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design - Choose among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Deliberação nº149/2013, Diário da República nº13/2013, Série II 2586 (2013).
- Despacho nº909/2022, Diário da República nº15/2022, Série II 224 (2022). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/909-2022-177999578>
- Despacho nº9953/2023, Diário da República nº187/2023, Série II 280 (2023).
- Dijck, J. (2013). *The Culture of Connectivity*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199970773.001.0001>

- Direção Geral de Administração Política e Civil. (1935). Portaria nº8:820. *Diário do Governo, I Série-Nº269*. <https://tinyurl.com/2us7undh>
- Duluth. (2022). *Social media playbook*. Visit Duluth. <https://visitduluth.com/social-media-playbook-2/>
- Edital n.º39/2021, Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere (2021). <https://tinyurl.com/5y2dsxkc>
- Edital n.º40/2021, Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere (2021). <https://tinyurl.com/5n9xebff>
- ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública I.P. (2021, Março). Guia das redes sociais para o setor público. *Simplificação Administrativa*.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected essays*. Basic Books.
- Gomes, B., & Lopes, S. (2021). *Programa Eleitoral*.
- Google LLC. (2022, Janeiro 5). *YouTube*. <https://about.youtube/>
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, 73(4), 575–586. <https://doi.org/10.1111/puar.12047>
- Gutterman, A. S. (2023). *Introduction to Management Studies*. <https://www.researchgate.net/publication/373257779>
- Hootsuite. (2025, Abril 18). *How often should a business post on social media?* Strategy. <https://tinyurl.com/4yvp6fhu>
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2019). Sociedade da informação e do conhecimento Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. *Destaque - informação à comunicação social*. <https://tinyurl.com/5x7dkbn3>
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2022, Novembro 23). *CENSOS 2021*. <https://censos.ine.pt/>
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2024, Fevereiro 20). *Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram Internet nos primeiros 3 meses do ano por tipo*

de atividades efetuadas na internet (comunicação e criação de conteúdos). INE.
<https://tinyurl.com/3ekxverm>

Instituto Superior Técnico. (2021). *Guia para as Redes Sociais do Instituto Superior Técnico*.

Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance - Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(SUPPL. 1), S1–S8.
<https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2012.11.003>

Jorge, A., Correia, P., & Lunardi, F. (2024). Desafios estratégicos no setor público da saúde: O caso do Centro Hospitalar de Leiria. *Revista Estudo & Debate*, 31(1).
<https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v31i1a2024.3584>

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kaushik, A. (2010). *Web Analytics 2.0 - The art of online accountability & science of customer centricity*. Wiley Publishing, Inc.

Kemp, S. (2024a). *Digital 2024: Global Overview Report*.
<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>

Kemp, S. (2024b, Fevereiro 23). *Digital 2024: Portugal*. Datareportal.
<https://datareportal.com/reports/digital-2024-portugal>

Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 - Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14.^a ed.). Pearson Education Inc.

Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38–51.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005105>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews - Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Leland, K. (2016). *The brand mapping strategy: design, build, and accelerate your brand*. Entrepreneur Press, Publisher.
- Magalhães, A. L. (2014). *Gestão da comunicação em organizações*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4317.4882>
- Marques, S. R., Natário, M. M. S., & Rosa, M. C. (2023). Factors Influencing Innovation in Local Public Administration Services: The Case of The Municipalities of the Intermunicipal Community of Beiras and Serra da Estrela. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 64, 65–82. <https://doi.org/10.59072/RPER.VI64.77>
- Martino, L. (2019). Sobre o conceito de comunicação: ontologia, história e teoria. *Questões Transversais - Revista de Epistemologias da Comunicação*, 13–25. <https://www.researchgate.net/publication/343788929>
- Martins, A., Rosa, A., Queirós, A., Silva, A., & Rocha, N. (2015). European Portuguese Validation of the System Usability Scale (SUS). *Procedia Computer Science*, 67, 293–300. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.273>
- Medina, A., Neves, D., Morais, I., Godinho, L., Bernardo, P., Alves, S., Bento, S., & Loureiro, S. (2022). *Plano Estratégico Ferreira do Zêzere 2030*. https://cm-ferreiradozezere.pt/index.php?option=com_attachments&task=download&id=3923
- Melo, S., & Carniello, M. (2021). A comunicação pública como instrumento de desenvolvimento, democracia e construção de cidadania: análise das práticas de transparência e acesso à informação no município de São Luís, MA. *Interações (Campo Grande)*, 789–807. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i3.2945>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2019.06.002>
- Meta. (2024a). *Facebook*. <https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>
- Meta. (2024b). *Instagram*. <https://business.instagram.com/>

- Monaco, D. (2019). Social Media Analysis about City. *EasyChair Preprint*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34229.32489>
- Mouta, J. (2021). *Redes sociais digitais - o que são e que impactos têm?*
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19816.60168>
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Pires, C. P., Sarkar, S., & Carvalho, L. (2008). Innovation in services - How different from manufacturing? *Service Industries Journal*, 28(10), 1339–1356.
<https://doi.org/10.1080/02642060802317812>
- PORDATA. (2023, Janeiro 18). *Censos 2021*. Censos de Portugal em 2021: Resultados por tema e por concelho. <https://tinyurl.com/mwy2yw9m>
- PORDATA. (2024a, Junho). *PORDATA*. PORDATA.
<https://prod2.pordata.pt/temas/municipios>
- PORDATA. (2024b, Setembro). *Censos por concelho*. PORDATA.
<https://prod2.pordata.pt/tema/municipios/censos-100>
- Ruiz, S. (2020). *Digital Marketing, Customer Attraction*.
<https://www.researchgate.net/publication/343022393>
- Santos, K., Pinto, S., & Bairros, V. (2019). *As tecnologias da informação e comunicação na gestão pública*. <https://tinyurl.com/4nevzxtv>
- Severino, J. (2013). *Metodologia do trabalho científico* (1ª). Cortez Editora.
- Silva, E. (2015). Marketing Público: Uma Plataforma de «Trocas» no Setor Público. *Revista Eletrónica de Administração*, 14(1), 20–42.
- Silva, R., & Minciotti, S. (2021). Marketing Público como facilitador do processo de troca na Administração Pública. *Research, Society and Development*, 10(5).
<https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15597>
- SmugMug Inc. (2018, Maio 29). *Flickr*. <https://www.flickr.com/about>

- Sousa, A. (2011). Orientação do marketing no sector público: o marketing-mix da iniciativa «novas oportunidades». *Economia & Empresa*, 47–72. <http://hdl.handle.net/11067/5145>
- Srinivasan, R., Choo, A., Narayanan, S., Sarkar, S., & Tenhiälä, A. (2021). Knowledge sources, innovation objectives, and their impact on innovation performance: Quasi-replication of Leiponen and Helfat (2010). *Strategic Management Journal*, 42(11), 2104–2136. <https://doi.org/10.1002/smj.3287>
- Subramanian, K. (2017). The Generation Gap and Employee Relationship. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(6), 59–67. <https://www.researchgate.net/publication/321670836>
- Swift, A. (2022). Being Creative with Resources in Qualitative Research. Em *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design* (pp. 290–306). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529770278.n19>
- Tik Tok Inc. (2024a). *TikTok*. <https://www.tiktok.com/about?lang=pt-BR>
- Tik Tok Inc. (2024b). *What's Next 2024 trend report*. <https://tinyurl.com/mr57vu6e>
- University of Leeds. (2018). *Social Media Guidelines*. www.comms.leeds.ac.uk
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.^a ed.). Sage Publications, Inc.
- Yucebas, E., Bulut, Z. A., & Dogan, O. (2017). *Digital presence of municipalities: Evidences from city of Izmir*. <https://www.researchgate.net/publication/320106915>

- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zeng, J., Abidin, C., & Schäfer, M. (2021). Research perspectives on TikTok and its legacy apps: introduction. *Article in International Journal of Communication*, 15, 3161–3172. <https://doi.org/10.5167/uzh-205427>

Anexos

Anexo I - Guião da entrevista



INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

Mestrado em Gestão

Mestranda: Marisa Margarete Varela Marques

Guião da entrevista

O presente guião de entrevista foi elaborado no âmbito de um trabalho de investigação do mestrado em Gestão, da Escola Superior de Gestão de Tomar, do Instituto Politécnico de Tomar, sob o tema “Estratégia Digital: Um estudo de caso do município de Ferreira do Zêzere”. O mesmo visa orientar e recolher informação para analisar as estratégias digitais adotadas pelo MFZ e o impacto das mesmas.

Asseguramos que todas as informações partilhadas nesta entrevista serão tratadas com a mais estrita confidencialidade e apenas para fins académicos. A participação é voluntária e tem o direito de manter o anonimato, será atribuída uma letra apenas para identificar as respostas em todos os documentos e publicações resultantes deste estudo.

Os dados recolhidos serão tratados em conformidade com a legislação em vigor, nomeadamente o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 (Regime Geral de Proteção de Dados - RGPD), assim como a Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto, que assegura a execução do RGPD em Portugal. Tal implica que os dados pessoais serão armazenados de forma segura e confidencial, sendo utilizados exclusivamente para os fins indicados e durante o período necessário para a conclusão desta dissertação de mestrado.

Os dados de carácter pessoal serão eliminados após a conclusão da dissertação e apenas o investigador e os orientadores terão acesso aos mesmos.

O propósito desta entrevista é compreender como o MFZ tem desenvolvido a sua estratégia digital, bem como identificar os principais desafios, oportunidades e impactos associados a

esse processo. Acreditamos que a sua experiência e os seus conhecimentos serão uma importante contribuição para o desenvolvimento desta investigação.

Autoriza o uso da informação obtida na elaboração da dissertação em causa?

1. Grupo – Perfil do entrevistado

- 1.1. Qual é a sua idade?
- 1.2. Qual o seu grau académico?
- 1.3. Há quanto tempo trabalha no MFZ?
- 1.4. Já trabalhou noutra área ou cargo no MFZ, diferente do departamento de comunicação? Se sim, há quanto tempo trabalha no departamento de comunicação do MFZ?
- 1.5. Qual é a sua posição ou função dentro do departamento de comunicação digital?
- 1.6. Qual é o tempo de experiência em comunicação digital?
- 1.7. Teve algum tipo de formação específica em comunicação digital ou estratégias digitais?
- 1.8. Está envolvido diretamente no planeamento ou na execução estratégica digital do MFZ?
- 1.9. Qual é o seu nível de envolvimento com a gestão das ferramentas digitais do município? (gestão de redes sociais, *website*, etc)

2. Grupo – Estrutura do departamento e planeamento estratégico digital

- 2.1. Como é a estrutura do departamento de comunicação? (estrutura interna e funções da equipa/funcionários)
- 2.2. O MFZ tem uma estratégia digital elaborada e aplicada? Se sim, quais são os seus principais objetivos?
- 2.3. Quais foram as principais causas que levaram à elaboração de uma estratégia digital?
- 2.4. Qual é a frequência com que é feita uma revisão da estratégia digital?

3. Grupo – Ferramentas digitais utilizadas

- 3.1. Quais são as principais ferramentas digitais utilizadas pelo município para comunicar com os cidadãos? (exemplo: *website*, redes sociais)
- 3.2. Qual o papel das redes sociais na comunicação de um município? (exemplo: estratégia, importância)
- 3.3. Como é controlada a eficácia dessas ferramentas?

4. Grupo – Público-alvo e envolvimento

- 4.1. Como é definido o público-alvo da comunicação digital?
- 4.2. Existem comunicações/publicações direcionadas para diferentes grupos etários ou grupos específicos?
- 4.3. Que tipo de *feedback* tem recebido dos cidadãos sobre as iniciativas digitais?

5. Grupo - Desafios e oportunidades da estratégia digital

- 5.1. Quais têm sido as maiores dificuldades e desafios enfrentados pelo município na implementação de uma estratégia digital?
- 5.2. Como o MFZ tem lidado com a desinformação e com as críticas *online*?
- 5.3. Que oportunidades sugere para uma evolução da estratégia digital do município?

6. Grupo - Futuro da comunicação digital no setor público (municípios)

- 6.1. Como vê a importância da comunicação digital nos próximos anos para os municípios?
- 6.2. Que tipo de investimentos futuros considera importantes para melhorar a estratégia digital do município?

7. Grupo – Considerações finais

- 7.1. Há algum aspeto relacionado com a estratégia digital do MFZ que gostaria de acrescentar, ou algo que não abordámos nesta entrevista?

Grata pela sua atenção e colaboração.