



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**MARKETING DIGITAL EM ESTRUTURAS RESIDENCIAIS PARA
IDOSOS: A GESTÃO DA IMAGEM PARA ATRAIR E RETER CLIENTES**

Gabriel José Braz Saraiva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Sofia Cardim

Professor Doutor Roberto Vaz

Bragança, dezembro de 2025.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**MARKETING DIGITAL EM ESTRUTURAS RESIDENCIAIS PARA
IDOSOS: A GESTÃO DA IMAGEM PARA ATRAIR E RETER CLIENTES**

Gabriel José Braz Saraiva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Sofia Cardim

Professor Doutor Roberto Vaz

Bragança, dezembro de 2025.

Resumo

Este estudo explora o uso do *marketing* digital em Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI), com foco na gestão da imagem e na comunicação como ferramentas estratégicas para atrair e reter clientes. À medida que a população envelhece, a procura por respostas sociais como as ERPI aumenta imensamente, enquanto a oferta destas mesmas permanece limitada. O *marketing* digital apresenta-se, assim, como uma oportunidade para estas organizações se destacarem no mercado, permitindo que comuniquem a qualidade dos seus serviços. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), as estratégias digitais de *marketing* mais eficazes incluem o uso de canais diversificados e personalizados, permitindo desta forma, que as organizações construam conexões interativas e alcancem públicos mais segmentados. Por outro lado, no ponto de vista da Gerontologia, o *marketing* digital em ERPI deve estar alinhado com os princípios de envelhecimento ativo, promovendo uma comunicação que reforce a autonomia, segurança, e bem-estar dos idosos (Serviço Nacional de Saúde, 2017). Neste contexto, a investigação contribui também para a gerontologia, mais concretamente para a área da gestão de *marketing*. Esta dissertação é organizada em três secções específicas de análise: o conteúdo audiovisual utilizado pelas ERPI e como pode influenciar a perceção do público; a perspetiva dos gestores e clientes em relação ao *marketing* digital em ERPI; e o papel de quem gere e de quem utiliza este tipo de comunicação. Utilizando uma metodologia mista, a investigação procura identificar os tipos de conteúdos mais eficazes, explorar o impacto do *marketing* digital na construção da imagem da instituição, e propor um conjunto de *guidelines* direcionadas a melhorar estratégias de *marketing* digital. Os resultados do estudo, que integraram uma análise do conteúdo digital e entrevistas com gestores, indicam que o setor no distrito de Bragança ainda está em fase de desenvolvimento. A perspetiva dos gestores revela que a comunicação digital é muitas vezes vista como complementar aos canais tradicionais, com a sua implementação condicionada por limitações de tempo e recursos humanos. Esta perceção alinha-se com a realidade observada, uma predominância no Facebook, bem como conteúdos informativos e formatos fotográficos, estratégias que, contudo, geram baixo engajamento. Por outro lado, constatou-se que os conteúdos que incentivam a interação com a comunidade e os formatos de vídeo são consideravelmente mais eficazes, atingindo níveis de engajamento superiores. As instituições com melhor desempenho distinguem-se pela variedade de plataformas (como o Instagram), investimento em vídeos e concentração em conteúdos relacionais e de eventos. Com base nestas evidências, foi sugerido um modelo de diretrizes estratégicas para otimizar a comunicação digital no setor, destacando a sua importância a fim de criar confiança, transparência e uma conexão emocional com as famílias.

Palavras-chave: Marketing digital, ERPI, Gestão de Imagem, Retenção de Clientes, Gerontologia.

Abstract

This study explores the use of digital marketing in nursing homes, focusing on image management and communication as strategic tools to attract and retain clients. As the population ages, the demand for social services such as nursing homes increases exponentially, while the supply of these services remain limited. Digital marketing thus presents itself as an opportunity for these organisations to stand out in the market, allowing them to communicate the quality of their services.

According to Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), the most effective digital marketing strategies include the use of diversified and personalised channels, thus allowing organisations to build interactive connections and reach more segmented audiences. On the other hand, from the point of view of gerontology, digital marketing in nursing homes should be aligned with the principles of active ageing, promoting communication that reinforces the autonomy, safety and well-being of the elderly (Serviço Nacional de Saúde, 2017). In this context, the research also contributes to gerontology, more specifically to the area of marketing management. This dissertation is organised into three specific areas of analysis: the audiovisual content used by nursing homes and how it can be influencing the public perception; the perspective of managers and clients in relation to digital marketing in nursing homes; and the role of those who manage and those who use this type of communication. Using a mixed methodology, the research seeks to identify the most effective types of content, explore the impact of digital marketing on building the institution's image, and propose a set of guidelines aimed at improving digital marketing strategies in order to help institutions develop transparent and effective communication. The results of the study, which included an analysis of digital content and interviews with managers, indicate that the sector in the district of Bragança is still in a developmental phase. The manager's perspective reveals that digital communication is often viewed as complementary to traditional channels, with its implementation constrained by limitations of time and human resources. This perception is in line with the observed reality, a predominance of Facebook, as well as informative content and photographic formats; however, these strategies generate low engagement. On the other hand, it was found that content encouraging community interaction and video formats are considerably more effective, achieving higher levels of engagement. The best-performing institutions distinguish themselves through platform diversity (such as Instagram), investment in videos, and a focus on relational and event-based content. Based on this evidence, a model of strategic guidelines was suggested to optimize digital communication in the sector, highlighting its importance in order to build trust, transparency, and emotional connection with families.

Keywords: Digital marketing, Nursing homes, Image management, Customer retention, Gerontology.

Dedicatória

À minha mãe, que me ensinou a nunca desistir das minhas ambições. O teu apoio foi o vento a meu favor.

À minha avó, que mesmo sem compreender o meu percurso, compreendeu que estava a lutar por algo.

E a mim, por ter persistido em cada etapa deste percurso, especialmente nos momentos mais desafiadores.

“Dá um passo atrás, se for preciso.

Observa. Sê humilde.

Faz o teu melhor.

Acredita, isso basta.”

Diabo na Cruz, “Balada”

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão ao Instituto Politécnico de Bragança, a instituição que tornou possível todo o meu percurso académico e onde adquiri conhecimentos fundamentais em gerontologia e em gestão das organizações que estão na base desta investigação.

Um agradecimento muito especial aos meus orientadores, a Professora Doutora Sofia Cardim e o Professor Doutor Roberto Vaz, pela orientação constante. Estou extremamente grato pela maneira como me ajudaram a escolher um tema que combina a minha paixão pela gerontologia com os seus conhecimentos em gestão, inovação e *marketing*. O vosso apoio, ajuda, observações e sugestões durante todo o processo foram extremamente importantes para a concretização desta dissertação.

Por fim, mas não menos importante, o meu profundo obrigado à minha família e amigos. O vosso apoio incondicional, as palavras de encorajamento nos momentos mais difíceis e os momentos de descontração e gargalhadas foram fundamentais para que eu pudesse recarregar as energias e aliviar a pressão e o *stress* ligados a esta jornada.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Lista de Siglas

ASCR – Associação Sócio-Cultural e Recreativa

CEIC – Comissão de Ética para Investigação Clínica

CSP – Centro Social Paroquial

DP – Desvio Padrão

ERPI – Estruturas Residenciais para Idosos

eWoM – Electronic Word of Mouth

FFAM – Fundação Francisco António Meireles

IA – Inteligência Artificial

IC – Intervalo de Confiança

IoT – Internet of Things

OE – Objetivos Específicos

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

SEM – Search Engine Marketing

SEO – Search Engine Optimization

WoM – Word of Mouth

Índice Geral

Índice Geral	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xii
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Conceitos Gerais de Marketing.....	4
1.2 Estratégias de Marketing Digital.....	9
1.3 Marketing Digital no Setor da Saúde e Bem-Estar	13
1.4 Marketing Digital para as Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI).....	15
1.5 Ética, Privacidade e Proteção de Dados na Comunicação Digital das Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI).....	18
2. Metodologia de Investigação.....	20
2.1 Questão e Objetivos da Investigação	20
2.2 População e Amostra	21
2.3 Instrumentos de Recolha e Análise de Dados	24
3. Análise e Discussão dos Resultados	27
3.1 Caracterização Geral do Cenário Digital das ERPI do Distrito de Bragança	28
3.2 Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho Digital das ERPI do Distrito de Bragança	31
3.3 Análise da Estratégia de Conteúdo e Audiovisual no Cenário Digital das ERPI do Distrito de Bragança	33
3.4 Resultados das Cinco ERPI com Melhor Desempenho em Redes Sociais	35
3.4.1 Centro Social Paroquial de Izeda.....	35
3.4.2 Centro Social Paroquial de Ervedosa	38
3.4.3 Hospital Terra Quente (Residências Sénior)	39
3.4.4 Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.....	42
3.4.5 Centro Social e Paroquial de São João Baptista de Picote	44
3.5 Análise de Entrevistas, Discussão e Integração dos Resultados	46
3.6 Modelo de Diretrizes Estratégicas para a Otimização da Comunicação Digital no setor das ERPI	51

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	53
Referências Bibliográficas	58
Anexo A - Guião de Entrevista Semiestruturado	61

Índice de Figuras

Figura 1: Conceitos fundamentais de <i>marketing</i>	6
Figura 2: Modelo SOSTAC.....	12
Figura 3: Abordagem metodológica adotada na investigação.....	24
Figura 4: Presença das ERPI em diferentes plataformas de redes sociais.....	30
Figura 5: Desempenho vs. frequência de publicação.....	32
Figura 6: Distribuição da frequência dos tipos de conteúdos publicados pelas ERPI.....	33
Figura 7: Taxa de engajamento média por tipo de conteúdo nas ERPI.....	33
Figura 8: Frequência de utilização dos formatos audiovisuais nas publicações das ERPI.....	34
Figura 9: Taxa de engajamento média por formato audiovisual nas ERPI.....	34
Figura 10: Distribuição de publicações por rede social pelo Centro Social Paroquial de Izeda.....	36
Figura 11: Categoria de conteúdo mais publicado pelo CSP Izeda.....	36
Figura 12: Categoria de conteúdo por média de engajamento (CSP Izeda).....	36
Figura 13: Tipo de audiovisual mais publicado (CSP Izeda).....	37
Figura 14: Média de engajamento por tipo de audiovisual (CSP Izeda).....	37
Figura 15: Categoria de conteúdo mais publicado (CSP Ervedosa).....	38
Figura 16: Categoria de conteúdo por média de engajamento (CSP Ervedosa).....	38
Figura 17: Tipo de audiovisual mais publicado (CSP Ervedosa).....	39
Figura 18: Média de engajamento por tipo de audiovisual (CSP Ervedosa).....	39
Figura 19: Distribuição de publicações por rede social pelo Hospital Terra Quente (Residências Sênior).....	40
Figura 20: Categorias de conteúdo mais publicadas pelo Hospital Terra Quente (Residências Sênior).....	41
Figura 21: Categorias de conteúdo por média de engajamento no Hospital Terra Quente (Residências Sênior).....	41
Figura 22: Tipo de audiovisual publicado pelo Hospital Terra Quente (Residências Sênior).....	42
Figura 23: Média de engajamento por tipo de audiovisual no Hospital Terra Quente (Residências sênior).....	42
Figura 24: Categorias de conteúdo publicadas pela Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.....	43

Figura 25: Média de engajamento por tipo de conteúdo na Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.	43
Figura 26: Tipo de audiovisual publicado pela Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.	44
Figura 27: Média de engajamento por tipo de audiovisual na Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.	44
Figura 28: Categorias de conteúdo publicadas pelo CSP São João Baptista de Picote.	45
Figura 29: Média de engajamento por categoria de conteúdo no CSP São João Baptista de Picote.	45
Figura 30: Tipo de audiovisual publicado pelo CSP São João Baptista de Picote.	46
Figura 31: Média de engajamento por tipo de audiovisual no CSP São João Baptista de Picote. .	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Contextualização da metodologia de investigação.....	25
Tabela 2: Entidades únicas analisadas nas redes sociais.....	29
Tabela 3: Mapa de calor entre concelhos por taxa de engajamento média (%).	31
Tabela 4: Caracterização da amostra dos participantes.....	47
Tabela 5: Modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital das ERPI.	52

Introdução

A crescente taxa de envelhecimento da população e o aumento da procura por Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI) têm demonstrado a necessidade de aprofundar estudos sobre os modelos assistenciais para idosos (Moreno, 2023), sendo evidente a necessidade de uma comunicação eficaz entre estas instituições e os seus potenciais clientes e familiares. A criação de um *marketing* digital bem-sucedido, que transmita uma imagem confiável da instituição, pode representar um diferencial competitivo importante. No entanto, ainda existe uma lacuna de estudos focados em estratégias de *marketing* digital dirigidos a este setor específico.

A relevância do *marketing* digital para ERPI existe na capacidade de transmitir informações sobre serviços, na filosofia de atendimento e nas condições oferecidas, de forma a atrair novos clientes. Como menciona Rivera (2015), “O objetivo é proporcionar às pessoas, empresas e instituições um vasto leque de possibilidades para conceber e implementar campanhas sociais que gerem alterações positivas nas práticas, costumes e comportamentos das pessoas em prol dos interesses da comunidade, com a intuição de que o objetivo do *marketing* social é favorecer a pessoa ou a sociedade e não a entidade que o realiza.” (p. 106), e por sua vez também, manter uma relação mais próxima e transparente com os atuais clientes. Acredita-se que com este estudo, a escolha

dos formatos e do conteúdo será fundamental para que exista uma comunicação bem-sucedida entre a instituição e o cliente.

Instituições como ERPI, cumprem a sua função primária que é a prestação de serviços e cuidados de saúde (Lisboa et al., 2011), as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) procuram envolver os seus beneficiários. De forma a atingir essa meta, precisam de criar estratégias de *marketing* que lhes possibilitem obter apoio, tanto no que diz respeito a voluntários assim como a recursos financeiros. Tal como acontece no setor empresarial, estas instituições também realizam atividades de comercialização, produção e distribuição de bens, serviços e ideias. Quando uma procura é identificada no mercado, surge a oportunidade de desenvolver uma solução adequada e, conseqüentemente, de entrar nesse mercado, destacando a importância do *marketing* para estas organizações (Carvalho, 2005). No entanto, ao mesmo tempo, como afirma Lisboa et al. (2011), as OSFL operam atualmente num cenário de grande competitividade, não só devido ao surgimento de concorrentes privados, mas também pela escassez de financiamento. Esta realidade força as próprias OSFL a competirem umas com as outras pelos recursos financeiros para a sua sobrevivência e para os seus projetos (Lisboa et al., 2011). Logo, entender quais são os tipos de conteúdo utilizados em *media* digitais, como imagens ou vídeos, que têm maior impacto nos consumidores e como isto pode permitir que estas instituições desenvolvam estratégias de *marketing* que aumentem a sua atratividade e confiança junto ao público-alvo.

Esta dissertação está estruturada em quatro secções principais. A primeira secção apresenta o enquadramento teórico, abordando os conceitos gerais de *marketing*, as estratégias de *marketing* digital, a sua utilização no setor de saúde e bem-estar, e especificamente nas estruturas residenciais para idosos, incluindo aspetos éticos e de proteção de dados. A metodologia de investigação é descrita na segunda secção, detalhando a questão e objetivos do estudo, a população e a amostra, assim como os instrumentos de recolha de dados. A terceira secção aborda e examina os resultados, iniciando com uma descrição geral do cenário digital das ERPI no distrito de Bragança, seguida de uma análise comparativa dos indicadores de desempenho digital, da estratégia de conteúdo e audiovisual, finalizando com uma avaliação individual das cinco ERPI com melhor desempenho e a apresentação de um modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital neste setor. Por fim, a última secção discute as conclusões, as limitações da pesquisa e sugestões para futuras linhas de investigação.

1. Enquadramento Teórico

O presente enquadramento teórico aborda a evolução do *marketing*, desde os seus conceitos gerais, passando pelo *marketing* digital, até ao seu papel específico nas ERPI, explorando como a comunicação e a gestão de imagem podem atrair e reter clientes nas mesmas, sem ignorar as implicações éticas e de proteção de dados associadas a essas práticas. Esta abordagem explora como as estratégias de *marketing* podem responder às necessidades deste setor, destacando os aspetos subsequentes.

Em primeiro lugar, apresentam-se os conceitos gerais de *marketing*, apresentados como a base para compreender o seu papel estratégico. Segundo Kotler e Keller (2015) o *marketing* é o processo centrado na criação de valor e na satisfação das necessidades dos consumidores, alinhando os produtos e/ou serviços às expectativas dos mesmos. Atualmente, é importante construir ligações positivas entre as organizações e o público-alvo, garantindo também uma maior visibilidade e relevância para estas organizações.

Seguindo esta evolução, destacam-se as estratégias de *marketing* digital, que surgem como uma resposta às transformações tecnológicas e às mudanças no comportamento dos consumidores.

Chaffey e Ellis-Chadwick (2022) destacam que as estratégias de *marketing* não incluem apenas a presença em plataformas digitais, mas também a integração de diferentes canais (de comunicação) no âmbito de criar experiências personalizadas e interativas, permitindo desta forma uma comunicação mais efetiva e direcionada.

De acordo com Pasaribu et al. (2022), em contexto hospitalar, o *marketing* digital aumenta a satisfação, a lealdade e o engajamento dos pacientes/clientes com os serviços hospitalares. Assim sendo, no setor da saúde e bem-estar, onde a comunicação clara é essencial para transmitir credibilidade e confiança, o *marketing* digital torna-se uma ferramenta essencial. Instituições direcionadas para o bem-estar, como clínicas e hospitais privados, têm utilizado o *marketing* digital como forma de se aproximar dos seus clientes. Bayas e Sandoval (2021) destacam que as estratégias digitais bem implementadas neste setor podem promover o sentimento de segurança e transparência, especialmente em serviços nos quais a confiança é essencial. Isto pode gerar no cliente um sentimento de credibilidade e do valor percebido dos serviços praticados.

No contexto específico das ERPI, o *marketing* digital desempenha um papel estratégico na passagem de uma imagem positiva e confiável. Rivera (2015), realça que o *marketing* social neste ambiente deve favorecer a pessoa ou a sociedade e não a entidade que o realiza. A comunicação digital neste setor deve destacar a pessoa humana, promovendo em prol dos clientes e famílias, confiança, cuidado e segurança.

Adicionalmente, a gestão da imagem e as especificidades da comunicação em ERPI requerem uma abordagem cuidadosa e ética. Dada a sensibilidade envolvida na escolha de uma instituição especializada em cuidados para idosos, o conteúdo visual, como fotografias das instalações e depoimentos dos clientes e familiares, pode possuir um peso significativo que pode influenciar diretamente a decisão do público-alvo na escolha da instituição.

Destaca-se nesta última secção, que este tipo de conteúdo deve ser gerido de forma ética e responsável com o intuito de construir uma relação de confiança e, por sua vez, fortalecer a reputação da instituição.

1.1 Conceitos Gerais de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2015), "(...) o *marketing* é um processo administrativo e social através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam da geração, oferecendo e trocando produtos valiosos com os seus iguais." (p. 27). Kotler, considerado por muitos o pai do *marketing* moderno, abrange, no seu livro *Marketing Management*, o processo de desenvolvimento de produtos até à comunicação, distribuição e promoção, onde procura a construção de relacionamentos duradouros entre os consumidores e as organizações. Adicionalmente, de acordo com a *American Marketing Association* (Associação Americana de *Marketing*), citada por Kotler e Keller (2015), o *marketing* é definido como "a atratividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo" (p. 27). Este processo abrange muito mais do que a simples

venda de produtos, visando compreender de forma aprofundada os consumidores, oferecendo soluções que correspondem às suas necessidades, tal como afirma Peter Drucker, o *marketing* considera “o ato real de venda apenas como o último passo num esforço comercial que se iniciou antes do primeiro engenheiro colocar o lápis sobre o papel” (p.39).

Contudo, esta visão centrada no cliente, que hoje nos parece fundamental, nem sempre foi óbvia na gestão de empresas. O conceito de *marketing myopia* (miopia de *marketing*) definido por Theodore Levitt explora precisamente esta falha em incorporar uma perspectiva que olhe para o negócio em função das necessidades do cliente e não apenas em função dos produtos ou serviços da própria organização. Levitt (1975) argumenta que várias indústrias em crescimento entram em declínio não porque o mercado fica saturado, mas porque os seus gestores têm uma visão demasiado estreita do negócio em que atuam. O autor explica este ponto com um exemplo das ferrovias: “As ferrovias estão em dificuldades hoje (...) porque se consideravam parte do setor ferroviário em vez do setor de transportes. (...) elas (as empresas ferroviárias) eram orientadas para o produto, em vez de serem orientadas para o cliente” (p.2). Esta miopia, que se foca no produto e não nas necessidades do cliente, leva à estagnação. Segundo a perspectiva do autor, a solução passa por adotar uma visão mais ampla. “A visão de que uma indústria é um processo de satisfação do cliente, e não um processo de produção de bens é fundamental para todos os empresários compreenderem.” (Levitt, 1975, p.11).

O *marketing* abrange diferentes áreas e entidades, incluindo bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler & Keller, 2015). Estas categorias mostram a vasta aplicação do *marketing* nos diversos setores e a sua relevância para alcançar objetivos sociais e comerciais. Exemplos como o sucesso do motor de busca Google e um mobiliário acessível do IKEA demonstram como o *marketing* transforma as necessidades sociais das pessoas em novas oportunidades de negócio.

Neste sentido, o *marketing* impacta não apenas os negócios, mas também a sociedade, introduzindo produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida dos clientes. Adicionalmente, o *marketing* contribui para o fortalecimento de marcas e o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os consumidores e não se limita apenas à promoção e venda de produtos. Segundo o conceito de *lovemarks* introduzido por Roberts (2006), o *marketing* visa criar marcas que inspirem “lealdade para além da razão” (p.15) através de conexões emocionais profundas com os clientes. Estas marcas vendem produtos ou serviços, mas também criam experiências e valores que refletem no público, estabelecendo assim um vínculo que vai além da simples transação comercial.

Adicionalmente, o *marketing* de relacionamento (*relationship marketing*) enfatiza a necessidade de cultivar e nutrir estas conexões ao longo do tempo, tal como afirma Macdonald (2024), destacando que as empresas bem-sucedidas compreendem que o crescimento está ligado à retenção de clientes a longo prazo. No entanto, a tecnologia tem vindo a transformar a forma como os negócios são dirigidos, e cabe às organizações construir e fortalecer estas relações, investindo no envolvimento emocional dos consumidores e na sua experiência.

De forma a compreender as estratégias e práticas de *marketing*, os conceitos fundamentais de *marketing* incluem: (i) *needs, wants, and demands* – as necessidades, desejos e procura; (ii) *target markets, positioning, and segmentation* – mercado-alvo, posicionamento e a segmentação; (iii) *offerings and brands* – ofertas e marcas; (iv) *marketing channels* – canais de *marketing*; (v) *paid, owned, and earned media* – *media* paga, própria e ganha; (vi) *impressions and engagement* – impressões e engajamento; (vii) *value and satisfaction* – valor e satisfação; (viii) *supply chain* – cadeia de abastecimento; (ix) *competition* – concorrência; e (x) *marketing environment* – ambiente de *marketing* (Kotler & Keller, 2015). A Figura 1 traduz os conceitos fundamentais de *marketing* de Kotler e Keller (2015) do inglês para português.

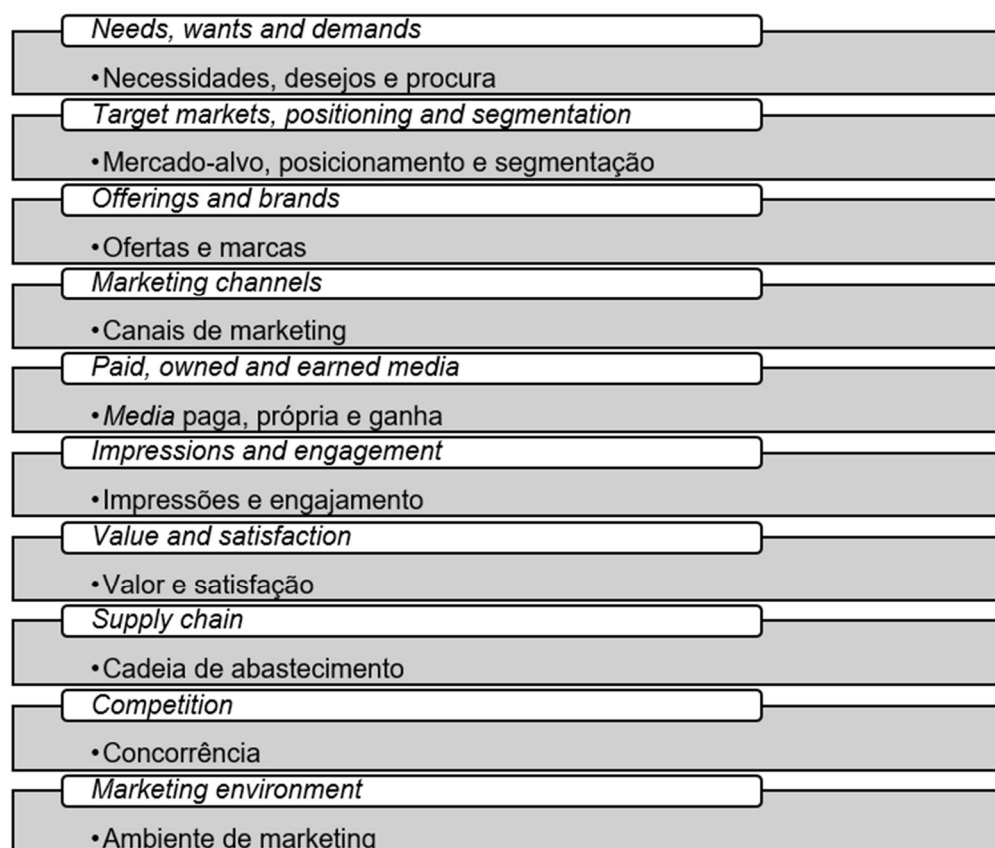


Figura 1: Conceitos fundamentais de *marketing*.
Fonte: Kotler e Keller (2015).

No que respeita às necessidades, desejos e procura, considera-se que as necessidades humanas consistem em requisitos básicos como a alimentação, vestuário, abrigo e segurança, mas também podem incluir as necessidades de lazer, educação e entretenimento (Kotler & Keller, 2015). Estas necessidades podem transformar-se em desejos quando estes produtos ou objetos específicos possam satisfazer as necessidades não primárias do consumidor. Kotler e Keller (2015) dão o exemplo de um consumidor nos Estados Unidos da América, que pode desejar uma *pizza* ao estilo de Chicago e uma cerveja artesanal, enquanto alguém no Afeganistão pode preferir arroz com cordeiro e cenouras.

Quando os desejos são acompanhados pela capacidade financeira de forma a adquiri-los, estes tornam-se em procura (Kotler & Keller, 2015). Neste sentido, as organizações devem avaliar o interesse no seu produto/serviço, mas também a capacidade dos consumidores em adquiri-los. Segundo os autores, embora os profissionais de *marketing* possam moldar as percepções e os desejos, as necessidades humanas preexistem ao *marketing*, não sendo criadas por este mesmo.

Relativamente aos mercados-alvo, posicionamento e segmentação, importa mencionar que nem todos os consumidores têm as mesmas preferências ou comportamentos, o que exige que os profissionais de *marketing* segmentem o mercado com base em diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais (Kotler & Keller, 2015). Após a identificação de segmentos relevantes, as organizações devem escolher os mercados-alvo e posicionar as suas ofertas de forma a comunicar os benefícios únicos. Kotler e Keller (2015) exemplificam o posicionamento da Volvo como uma marca associada à segurança, em contraste com a Porsche, que apela mais à emoção e ao prazer de conduzir.

No que respeita às ofertas e à marca, as empresas atentam às necessidades dos clientes através de ofertas que integram produtos, serviços e experiências. Uma marca forte, como a Apple, é construída através de associações positivas no pensamento das pessoas, como a inovação e a sua forma fácil e simples de usar, criando uma imagem da marca forte, favorável e única (Kotler & Keller, 2015).

Os canais de *marketing* são os meios pelos quais as empresas alcançam os seus mercados-alvo. Estes canais incluem os canais de comunicação, como a televisão, cartazes e a Internet; canais de distribuição, como lojas físicas e plataformas online; e canais de serviço, como transportadoras e bancos (Kotler & Keller, 2015). Logo, a escolha e a combinação destes canais são fundamentais para uma estratégia de *marketing* bem-sucedida.

Relativamente à *media* paga, própria e ganha, destaca-se que com o crescimento dos *media* digitais, os profissionais de *marketing* passaram a classificar os meios de comunicação em três categorias: *media* paga, como anúncios e patrocínios; *media* própria, como sites corporativos (via *website*, *blogs* ou página de Facebook); e *media* ganha, que inclui interações espontâneas, como o *Word of Mouth* (WoM) ou métodos de *marketing* virais (Kotler & Keller, 2015). O *marketing* de passa-palavra ou WoM, refere-se à promoção espontânea de produtos ou serviços por consumidores satisfeitos, que por sua vez, partilham as suas experiências positivas com amigos, familiares e colegas. Este tipo de *marketing* é altamente eficaz pois as recomendações pessoais tendem a ser mais confiáveis e/ou influentes do que a publicidade tradicional. Na perspetiva de Arndt (1967) “a exposição a comentários favoráveis ajudam na aceitação de um novo produto, enquanto os comentários desfavoráveis a dificultam” (p.291). O autor realça ainda que “o fluxo principal do *word of mouth* ocorre entre pessoas que, no momento da conversa, ainda não tinham efetuado a compra” (p.292). Em ambientes digitais, Henning-Thurau et al. (2004) identificaram que os consumidores são motivados a comportar-se de forma idêntica, mas neste caso através do eWoM – *Electronic Word of Mouth* (passa-palavra eletrónico/digital). Este fenómeno tende a ter mais alcance e influência do

tradicional WoM, com componentes como o desejo pela interação social, a procura de incentivos económicos, a preocupação com outros consumidores e a necessidade de aumentar a autoestima.

As impressões referem-se ao número de vezes que um consumidor entra em contacto com uma mensagem de *marketing*, seja por meio de anúncios impressos, digitais ou outros canais de *marketing*. Segundo Kotler e Keller (2015), o engajamento, por sua vez, mede o nível de atenção e envolvimento que a mensagem desperta no público. Este ponto é sustentado por Scott (2022), que defende o princípio de que uma das novas regras do marketing passa por “as pessoas quererem autenticidade, não manipulação; e (as pessoas querem) participação, não propaganda” (p.39). Assim sendo, estratégias eficazes devem equilibrar o alcance e/ou as impressões com a profundidade do engajamento.

O valor percebido pelo consumidor é centrado no *marketing*, resultando da relação entre benefícios e custos. Kotler e Keller (2015) destacam que o valor é composto pela qualidade, pelo serviço e pelo preço, sendo ajustado às expectativas dos consumidores. Adicionalmente, a satisfação depende, por sua vez, de como o desempenho do produto atende ou supera as expectativas, influenciando a lealdade e o comportamento de recompra. Esta perspetiva complementa a visão de Porter (1985), no seu estudo, que sublinha que a vantagem competitiva “não pode ser compreendida olhando para uma empresa como um todo” (p.33), uma vez que deriva de várias ações que uma empresa desenvolve na “conceção, produção, comercialização, distribuição e assistência ao seu produto” (p.36).

Christopher (2016), estabelece que as empresas líderes reconhecem que a verdadeira competição não ocorre entre empresas individuais, mas entre cadeias de abastecimento. Esta perspetiva abrange Kotler e Keller (2015) que destacam que as cadeias de abastecimento abrangem todos os processos envolvidos na criação, produção e entrega de um produto ou serviço até ao cliente final. Uma cadeia de abastecimento bem gerida poderá aumentar a eficiência operacional e criar valor tanto para a empresa quanto para o consumidor.

Também segundo Kotler e Keller (2015), os concorrentes incluem todas as organizações que disputam os mesmos clientes ou oferecem produtos substituídos. Esta visão é alargada por Porter (1985), que reforça que a vantagem competitiva surge quando uma empresa consegue diferenciar-se de forma estratégica, criando um valor superior para o cliente. Assim sendo, identificar, monitorizar e diferenciar-se da concorrência permitirá que uma organização conquiste uma vantagem competitiva.

Finalmente, segundo Jobber e Ellis-Chadwick (2020), o ambiente de *marketing* é dividido em duas dimensões: o microambiente (ou ambiente de tarefa), composto por fornecedores, distribuidores e clientes; e macroambiente (ou ambiente amplo), que inclui fatores demográficos, económicos, socioculturais, tecnológicos, políticos e legais. Esta categorização também foi sustentada por Kotler e Keller (2015). Estes elementos exercem uma influência significativa sobre as estratégias das empresas, exigindo adaptações constantes às mudanças externas.

Ainda segundo os autores, o conceito de *marketing* incorpora uma abordagem ajustada que vai além da simples venda de produtos, abrangendo a identificação e satisfação das necessidades humanas, a criação de valor para os consumidores e o estabelecimento de relações duradouras entre as organizações e os seus públicos-alvo. Neste sentido, as categorias como segmentação, canais de comunicação, engajamento e cadeia de abastecimento refletem a dimensão e a profundidade do *marketing*, destacando a sua importância para alcançar um bom sucesso organizacional e um impacto positivo na sociedade.

Também, para Porter (1985), o *marketing* é essencial na criação de uma vantagem competitiva, pois isto permite que as empresas diferenciem os seus produtos e serviços de forma estratégica, conciliando o valor ao consumidor, fortalecendo assim a sua posição no mercado. De acordo com o autor, as estratégias de diferenciação, liderança de custos e o foco ajudam as organizações a atrair e reter clientes, demonstrando que o *marketing* não se limita à comunicação e à promoção, mas está diretamente relacionado com a formulação da estratégia empresarial e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

1.2 Estratégias de Marketing Digital

O *marketing* digital tem desempenhado um papel importante na comunicação e no crescimento das empresas, permitindo uma segmentação mais precisa e uma relação mais direta com os clientes. À medida que os consumidores recorrem cada vez mais à Internet com o fim de pesquisar serviços de cuidados e assistência a pessoas mais velhas e/ou em situação de dependência, as ERPI enfrentam um novo desafio de se posicionarem estrategicamente nestes ambientes digitais, utilizando ferramentas que otimizem a captação e a retenção de clientes. Segundo Chaffey e Smith (2017), a eficácia do *marketing* digital depende da integração de várias estratégias que incluem *marketing* de conteúdo, redes sociais, otimização dos motores de busca (*Search Engine Optimization*, SEO), *marketing* em motores de busca (*Search Engine Marketing*, SEM), *marketing* via *e-mail* (*e-mail marketing*), e automatização, garantindo assim uma abordagem holística e orientada para resultados.

Entre estas estratégias, o *marketing* de conteúdo destaca-se como uma das abordagens mais eficazes para informar e engajar potenciais clientes. Em serviços de longa duração, como o caso das ERPI, a tomada de decisão é mais aprofundada, isto é, os familiares buscam informações detalhadas sobre as infraestruturas, os cuidados personalizados, e a qualidade de vida dos residentes.

Produzir e fornecer conteúdos educativos, informativos, com depoimentos de clientes e vídeos da instituição, poderá ajudar a fortalecer a credibilidade da instituição e a criar uma relação de confiança com o público-alvo. De acordo com Chaffey e Smith (2017), o *marketing* digital pode ser definido como a aplicação de tecnologias digitais com o propósito de alcançar objetivos de *marketing*, através do uso de canais *online* como *websites*, redes sociais, *e-mail*, motores de busca e dispositivos móveis. As estratégias de *marketing* digital são, desta forma, planos de ação que visam a utilizar

estes canais para atingir objetivos específicos, como por exemplo, aumentar a consciencialização da marca, gerar *leads*, e/ou fidelizar clientes.

A importância do *marketing* digital consiste na sua capacidade de alcançar públicos-alvo de forma mais segmentada e personalizada, garantindo que as organizações consigam comunicar de maneira eficaz e adaptada às necessidades dos seus públicos. Por sua vez, as estratégias de *marketing* digital são compostas por vários elementos que, quando combinados, permitem alcançar os objetivos definidos. Chaffey e Smith (2017) destacam os seguintes elementos:

O *website* e a experiência de utilizador são o ponto central de qualquer que seja a estratégia de *marketing* digital, devendo ser otimizado de forma a fornecer uma experiência de utilizador positiva, com navegação intuitiva, conteúdo relevante e *design* responsivo (i.e., adaptado a diferentes dispositivos digitais). No caso das ERPI, pode ser importante que o *website* seja acessível, com texto legível e informações claras sobre os serviços prestados.

Simultaneamente, a otimização dos motores de busca (SEO) (*Search Engine Optimization*) revela ser fundamental no sentido de melhorar a presença *online* através da otimização dos resultados de pesquisa, visando posicionar o *website* nos primeiros resultados apresentados pelos motores de busca (por exemplo, Google, Bing, etc.) quando os utilizadores procuram por determinados produtos ou serviços. Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), “O SEO (*Search Engine Optimization*) (Otimização dos motores de busca) pode ser uma enorme vantagem competitiva em muitos setores de negócios onde os clientes potenciais procuram marcas, produtos e soluções” (p.15).

O *marketing* de conteúdo surge como o núcleo do *marketing* digital. Como referem Pulizzi e Barrett (2009, p. 234), “um conteúdo relevante e valioso é apenas o primeiro passo para transformar visitantes ou potenciais clientes num cliente. Depois devemos-lhes facilitar a compra”. No caso das ERPI, o conteúdo pode incluir artigos informativos sobre cuidados geriátricos, depoimentos de familiares, vídeos demonstrativos das instalações e serviços.

As redes sociais são vistas como uma ferramenta poderosa para criar conexões emocionais com o público. Plataformas como o Facebook e o Instagram permitem partilhar histórias, fotografias e vídeos, criando assim, um sentimento de proximidade e transparência. Chaffey e Smith (2017) afirmam que as redes sociais são um dos canais mais eficazes para melhorar a experiência do cliente, pois permitem um alto nível de interatividade, personalização e engajamento direto. Para além desses aspetos, os autores destacam que o uso de publicidade paga em redes sociais pode ser altamente eficaz para alcançar públicos segmentados, maximizando assim o impacto e a visibilidade das empresas.

O *e-mail marketing* é uma ferramenta útil e eficaz na retenção de clientes e de relacionamentos a longo prazo. Segundo Chaffey e Smith (2017), o *e-mail* permite um contacto personalizado e direcionado com *leads* e clientes, proporcionando informações relevantes no momento certo. Além disto, a automatização do *marketing* desempenha um papel complementar ao *e-mail marketing*, permitindo a segmentação do público e o envio de mensagens automatizadas com base no comportamento do utilizador.

Por fim, o *marketing* de motores de busca (SEM - *Search Engine Marketing*) refere-se à publicidade paga nos motores de busca, como o Google Ads, que permitem às empresas posicionarem-se estrategicamente nas pesquisas realizadas pelos seus potenciais clientes. Ao contrário do SEO, que trabalha para gerar tráfego orgânico ao longo do tempo, o SEM garante resultados imediatos ao colocar as empresas nos primeiros lugares das pesquisas.

De acordo com Chaffey e Smith (2017), uma estratégia de *marketing* de conteúdo bem estruturada permite às empresas demonstrarem superioridade sobre o setor e adequação ao consumidor, fornecendo informações que reduzam as possíveis incertezas e auxiliem a tomada de decisão do cliente. No contexto do *marketing* digital, isto pode ser realizado através de *blogs*, vídeos, e depoimentos de clientes, recursos estes que contribuem para a construção de uma boa credibilidade e confiança. Também, num estudo conduzido por Nuseir et al. (2023), os autores reforçam que o *marketing* de conteúdo não melhorou apenas a perceção da marca, mas desempenhou também um papel crucial na otimização da experiência do cliente ao oferecer conteúdos personalizados que atenderam às necessidades informacionais dos mesmos ao longo da sua jornada de compra.

A integração de diferentes estratégias digitais é fundamental para maximizar os resultados do *marketing* digital. Tal como indicado na Figura 2, que apresenta o modelo SOSTAC desenvolvido por Smith (2025), um planeamento eficaz deve seguir seis etapas:

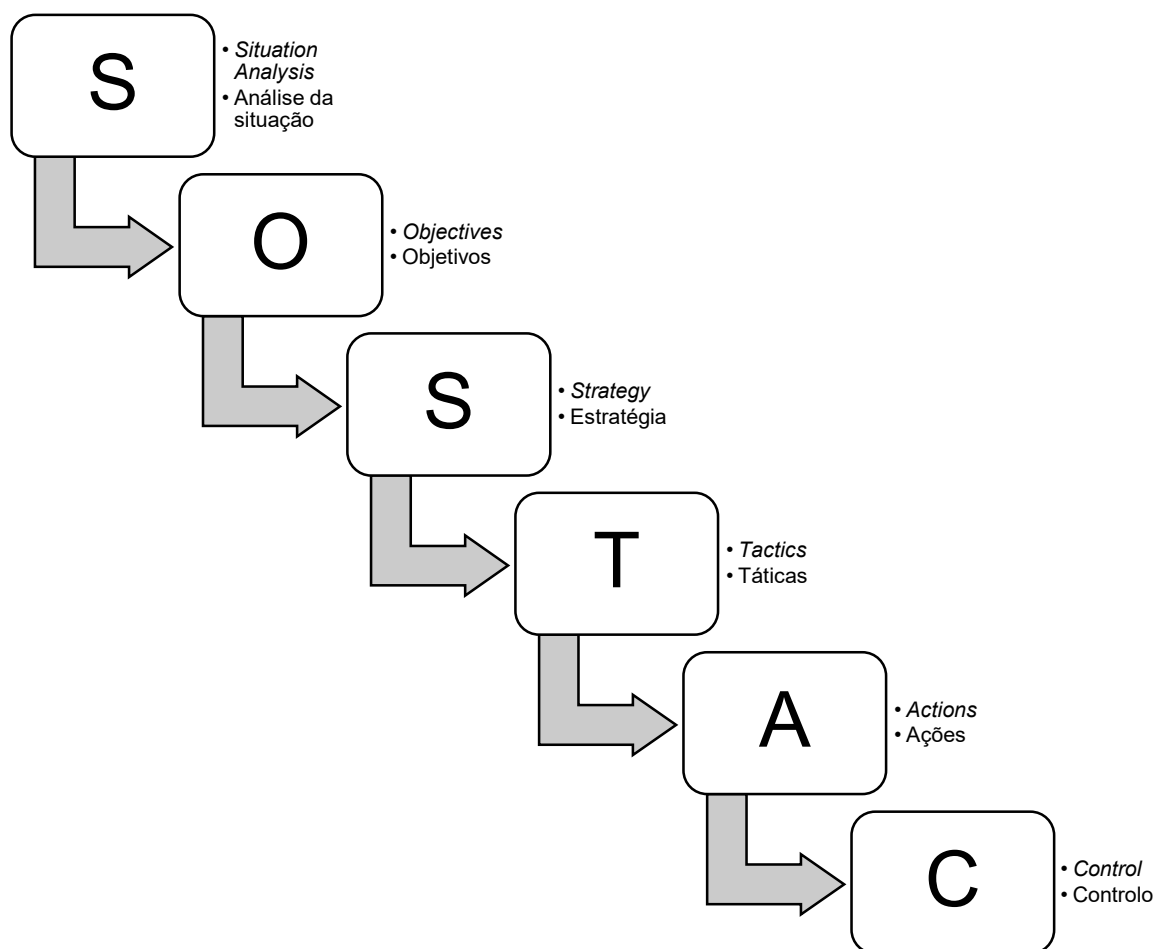


Figura 2: Modelo SOSTAC.
Fonte: Chaffey & Smith (2017).

De seguida explica-se o significado e a finalidade de cada uma das etapas do modelo SOSTAC:

- Análise de situação (*situation analysis*) consiste em diagnosticar a posição atual da organização. Responde à pergunta: “onde estamos agora?”.
- Objetivos (*objectives*) definem as metas e resultados que a organização deseja alcançar por meio dos canais *online* e a sua integração com os canais físicos. Responde à pergunta: “onde queremos chegar?”.
- Estratégia (*strategy*) consiste na metodologia para atingir os objetivos. Responde à pergunta: “como chegaremos lá?”.
- Táticas (*tactics*) trata a seleção e a implementação das ferramentas específicas do *marketing mix* e do *mix* de comunicações de forma a operacionalizar a estratégia definida.
- Ações (*actions*) tratam da execução prática do plano, integrando a criação de planos de ação detalhados e a aplicação das habilidades de gestão de projetos de forma a garantir que as táticas sejam implementadas eficazmente.
- Controlo (*control*) é a fase de monitoramento e avaliação. Esta etapa envolve a medição do desempenho dos esforços digitais com o intuito de identificar oportunidades de melhoria contínua.

Adicionalmente, a análise de dados e a monitorização de métricas são também importantes para avaliar o desempenho das estratégias de *marketing* digital. Chaffey e Smith (2017) destacam que indicadores como a taxa de conversão, engajamento nas redes sociais e tráfego no site devem ser acompanhados regularmente de forma a garantir que os esforços digitais estejam alinhados com os objetivos da empresa. Ferramentas como o Google Analytics, relatórios de redes sociais e *softwares* de automação possibilitam a recolha e a análise destes dados, permitindo ajustes contínuos de forma a melhorar a eficácia das campanhas da empresa.

Desta forma, ao integrar o *marketing* de conteúdo, redes sociais, SEO, SEM e *e-mail marketing*, as organizações podem fortalecer a sua presença digital, melhorar a captação de clientes e consolidar a confiança com o público-alvo.

Note-se, por fim, que Kotler et al. (2021) defendem numa das suas obras mais recentes que o futuro do *marketing* digital passa pela criação de experiências altamente interativas, combinando elementos do mundo físico e digital com o objetivo de envolver o consumidor de forma mais profunda. Apesar da utilização de tecnologias emergentes não fortalecer diretamente a credibilidade da empresa – tais como a realidade virtual (que cria ambientes virtuais de imersividade total para o utilizador em mundos digitais, permitindo simular rigorosamente experiências do mundo real) e a realidade aumentada (que incorpora elementos digitais no mundo real, possibilitando aos utilizadores experienciar o ambiente que os rodeia enquanto interagem com o conteúdo digital) – ela pode melhorar a jornada do cliente, tornando a sua decisão mais informada e segura.

1.3 Marketing Digital no Setor da Saúde e Bem-Estar

O *marketing* digital tem assumido um papel cada vez mais relevante no setor da saúde e bem-estar, especialmente num contexto em que a tecnologia e a digitalização estão a transformar a forma de como os serviços de saúde não permitem apenas uma maior proximidade com os clientes, mas também facilita a personalização dos serviços, a melhoria da experiência do utilizador e a otimização dos processos de comunicação (Grewal et al., 2019). A saúde, tradicionalmente vista como um setor conservador, tem vindo a adaptar-se às novas realidades digitais, através do uso de ferramentas como as redes sociais, aplicações móveis, e Inteligência Artificial (IA) de forma a melhorar a interação com os seus clientes e promover, por sua vez, um maior envolvimento com os serviços de saúde.

Uma das principais tendências no *marketing* digital em saúde passa pela utilização de redes sociais como plataformas de comunicação e educação. Gupta et al. (2013) destacam que as redes sociais como o Facebook, X (antiga plataforma Twitter) e YouTube têm sido altamente utilizadas de forma a disseminar informações sobre a saúde, promovendo campanhas de prevenção e de educação do público sobre questões de saúde. A título de exemplo, organizações como os centros de controlo e prevenção de doenças nos Estados Unidos utilizaram a plataforma YouTube como meio de partilha de vídeos informativos durante a pandemia de H1N1 (gripe A), alcançando milhões de visualizações e promovendo assim, mudanças comportamentais, tais como o aumento da lavagem das mãos.

Esta abordagem aumenta a consciencialização pública, fortalecendo ainda a confiança nas instituições de saúde, ao fornecer informações precisas e acessíveis.

Por conseguinte, os estudos de Afful-Dadzie et al. (2021) fornecem dados sólidos sobre este fenómeno, verificando que “durante e após (estas) pandemias recentes, como a Covid-19 e a H1N1, ou epidemias como a do Ébola, as plataformas de redes sociais têm sido utilizadas como fontes de divulgação de informações oportunas pela organização mundial de saúde, pelos centros de controlo e prevenção de saúde (centros de saúde) e pelas agências nacionais de saúde” (p.2). Para além deste uso institucional em crises de saúde pública, o mesmo estudo revela casos concretos de sucesso em temas específicos. Afful-Dadzie et al. (2021), citando o trabalho de Esquivel et al. (2006), relatam que, num grupo social sobre cancro da mama, “a maioria das informações partilhadas pelos utilizadores num grupo social sobre cancro da mama era fidedigna” (p.6) e, “nos casos em que as declarações eram enganosas e imprecisas, os participantes procuravam corrigi-las nas suas publicações subsequentes” (p.6).

Para além das redes sociais, a utilização de tecnologias emergentes, como a IA e a Internet das Coisas (IoT), está a revolucionar o *marketing* digital em saúde. Grewal et al. (2019) discutem como a IA pode ser utilizada de forma a personalizar recomendações de saúde, prever necessidades dos clientes e melhorar a eficiência dos serviços. Um exemplo do sucedido seria o recurso a sistemas de recomendação baseados em IA de forma a ajudar o cliente a escolher planos de tratamento adequados, tendo em conta as suas preferências e condições de saúde. A IoT, por sua vez, permite a monitorização remota do cliente através de *wearables* (dispositivos eletrónicos móveis que integram computação para serem utilizados no corpo), tais como *smartwatches* (relógios inteligentes), que recolhem dados em tempo real e partilham-nos com os profissionais de saúde, facilitando possíveis intervenções proativas e personalizadas.

A mobilidade e ubiquidade dos *media* digitais têm desempenhado um papel fundamental no *marketing* digital no setor da saúde. Com o aumento do uso de *smartphones*, as aplicações móveis tornam-se ferramentas essenciais para a promoção de serviços de saúde e bem-estar. Tong et al. (2020) propõem um modelo de *marketing* móvel personalizado, que inclui produtos, promoções, preços e previsões adaptadas ao contexto do utilizador. Neste caso, por exemplo, aplicações móveis de saúde podem enviar lembretes de medicação, dicas de exercício físico ou até alertas de saúde com base na localização do utilizador, proporcionando, desta forma, uma experiência mais envolvente e útil. Esta personalização não só melhora a adesão aos tratamentos, mas também fortalece a relação entre o cliente e o prestador de serviços.

No entanto, deve-se acautelar que a implementação de estratégias de *marketing* digital em saúde também apresenta desafios, particularmente no que diz respeito à privacidade e à segurança de dados sensíveis dos clientes. A recolha destes dados exige uma gestão cuidadosa de forma a garantir a confiança e a conformidade com as regulamentações, como por exemplo o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) na União Europeia. Rai (2019) destaca a importância da transparência na utilização de algoritmos de IA, sugerindo que os clientes devem compreender como as suas informações são utilizadas de forma a gerar recomendações de saúde. A adoção de

práticas éticas e transparentes é, portanto, essencial para o sucesso do *marketing* digital neste setor.

O *marketing* digital no setor da saúde e bem-estar oferece oportunidades significativas para melhorar a experiência do cliente, personalizar os serviços e promover uma maior consciencialização sobre as questões de saúde. No entanto, a sua implementação requer uma abordagem estratégica, que considere as particularidades do setor, as necessidades dos pacientes e os desafios associados à privacidade e segurança dos dados. À medida que a tecnologia continua a evoluir, as organizações de saúde que adotarem estratégias de *marketing* digital inovadoras e centradas no cliente, estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do futuro e proporcionar serviços de alta qualidade.

Para os prestadores de cuidados de saúde, o *marketing* digital centra-se na atração de novos clientes, no fortalecimento da confiança e na fidelização. Os estudos de Rana et al. (2024) revelam que os hospitais utilizam estratégias de comunicação como as redes sociais, o SEO e publicidade *online* não apenas para promover serviços, mas também para “atrair e reter clientes, expandir o seu alcance e construir relações mais fortes com o seu público” (p.5). Por exemplo, Rana et al., 2024 constatam que a aplicação *RSPHC CARE* do hospital PHC de Surabaya, Indonésia, servia tanto para marcação de consultas como também como uma importante ferramenta de *marketing*.

Para entidades governamentais e reguladoras, o *marketing* digital assume um carácter mais informativo e de saúde pública. Kurolov (2022) evidencia, na sua revisão sistemática, a importância da gestão da reputação *online*, *marketing* de vídeo na área da saúde e estratégias e tendências de *marketing* digital na área da saúde. Estas ferramentas são essenciais para combater a desinformação, especialmente em situações de crise sanitária, como se verificou durante a pandemia de Covid-19. Kurolov (2022) confirma esta perspetiva dizendo que “devido à pandemia da Covid-19, a digitalização de serviços que vão desde compras de supermercado até serviços de saúde foi acelerada, o que aumentou a necessidade urgente de desenvolver estratégias digitais de *marketing* na área da saúde que informem e recomendem produtos eficazes e precauções aos clientes” (p.318).

1.4 Marketing Digital para as Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI)

O setor das ERPI enfrenta atualmente um desafio de pressão, que exige mais e melhores respostas sociais e de saúde. Simultaneamente, os idosos e as suas famílias são clientes mais informados, experientes e exigentes (Soares, 2018). Esta evolução das expectativas dos clientes e dos envolventes constitui um dos fatores fundamentais que justifica a adoção de estratégias de *marketing* neste setor (Fabre & Larguier, 2023). Assim sendo, o *marketing* digital surge como uma ferramenta estratégica fundamental para a gestão da imagem nestas organizações.

A relevância do *marketing* digital é incontestável num mundo onde uma grande percentagem da população utiliza aplicações (*apps*) para dispositivos móveis, plataformas *web* e redes sociais (Bayas & Sandoval, 2021). No entanto, a aplicação do *marketing* digital no setor geriátrico requer uma abordagem especializada e sensível às características específicas do público-alvo. Surge aqui o conceito de *gerontomarketing*, abordado por Sumarokova et al. (2022), que estuda as especificidades do comportamento do consumidor sénior, bem como as particularidades da interação com este segmento.

O *gerontomarketing* emerge como um campo de estudo especializado, distinto do *marketing* tradicional, para dar resposta ao envelhecimento demográfico da população que categoriza a maioria dos países desenvolvidos. De um modo geral, para além da análise das especificidades do comportamento do consumidor sénior, este conceito estuda a formação e o desenvolvimento dos gerontosegmentos de mercado, as suas dinâmicas de funcionamento e a aplicação adaptada de tecnologias de *marketing* (Sumarokova et al., 2022).

Os mesmos autores indicam que um dos problemas mais significativos na aplicação prática do *gerontomarketing* são os estereótipos enraizados na sociedade, que frequentemente perpetuam uma imagem negativa e desatualizada da pessoa idosa. Entre estes estereótipos destacam-se “a baixa capacidade financeira (solvência), uma diminuição no nível de consumo até à ausência de certas necessidades tais como, imunidade a muitos meios de comunicação modernos” (p.239). Os investigadores realçam também que estes estereótipos estão enraizados nas empresas e que muitas vezes, este contraste não corresponde à realidade que se encontra em constante mudança.

Em contrapartida, a investigação de Sumarokova et al. (2022) demonstra que os idosos são utilizadores ativos da Internet. Na Rússia, exemplo dado pelos autores, os reformados constituíam um total de 16% do total de utilizadores na Internet em 2022, com uma tendência de crescimento significativa face aos anos anteriores. Na perspetiva de Klimova e Poulouva (2018), esta ideia também foi validada, concluindo que uma percentagem elevada de pessoas mais velhas possui e utiliza telemóveis (78% nos EUA e Reino Unido, 91% na República Checa).

Fatores como a idade, o nível de escolaridade e o estatuto socioeconómico desempenham um papel fundamental na adoção da tecnologia. Segundo Klimova e Poulouva (2018) os séniores mais jovens (55-74 anos), bem-educados e com desejos de socializar, mostram-se mais recetivos às tecnologias. Além disso, um estudo da Universidade de Tyumen citado por Sumarokova et al. (2022) revelou que os reformados com uma posição social ativa (como a participação em organizações) são utilizadores mais frequentes da Internet (34% vs. 25% da média do grupo de estudo). Klimova e Poulouva (2018) explicam que as pessoas mais velhas utilizam a tecnologia essencialmente para socializar, comunicar e monitorizar a sua saúde. Os autores salientam também que, embora a utilização da Internet seja dominada pelos jovens, as pessoas mais velhas são os principais utilizadores dos serviços *online* relacionados com a saúde.

No entanto, é importante reconhecer a existência de condicionamentos no acesso ao mundo digital. Bayas e Sanvoval (2021) observam que os idosos em centros geriátricos (ou ERPI) públicos têm um acesso limitado à Internet devido à “carência de recursos físicos, tecnológicos e de

infraestrutura” (p.14), enquanto instituições privadas beneficiam de uma melhor qualidade de vida devido a recursos como melhores instalações, uma melhor equipa multidisciplinar e pontos de conexão à Internet (Bayas & Sandoval, 2021). Isto não diminui a importância do *marketing* digital, mas exige que as campanhas sejam segmentadas mais cuidadosamente, considerando características como a “idade, interesses, comportamentos, cidade onde vivem, pesquisas, visitas a páginas *web*, entre outros” (p.16), evitando assim que se desmistifique a uniformidade do segmento sénior (ou do grupo etário).

Para uma ERPI, segundo Soares (2018), o plano de *marketing* digital deve ser encarado como uma “ferramenta de gestão (...) quase obrigatória” (p.60), a fim de garantir a sustentabilidade e continuidade do seu propósito como instituição. Desta forma, dado o aumento da procura por ERPI, a concorrência intensificou-se e, de acordo com Fabre e Larguier (2023), “as ERPI devem destacar-se dos outros, realçando as suas vantagens e especificidades” (p.9). Aplicando alguns dos princípios de *gerontomarketing*, pode-se traduzir o *marketing* digital em várias áreas estratégicas para este setor específico.

Em primeiro lugar, é fundamental que a presença *online* da instituição, através de *websites* e de plataformas de redes sociais, seja desenhada com acessibilidade rigorosa e um foco centrado no idoso. Klimova e Poulova (2018) recomendam “tamanho de fonte adequado, geralmente maior que 16 *pixels*, (...) ou disponibilizações de legendas quando o conteúdo de vídeo ou áudio é fundamental para a experiência do utilizador” (p.90), “botões maiores, com pelo menos 9,6mm” (p.90) e a integração de “prestações de serviços, tais como lembretes e alertas” (p.90). Simultaneamente, Soares (2018) defende uma presença profissional e ativa em plataformas como o Facebook e Instagram, baseado em conteúdos visuais atrativos e atualizações regulares que divulguem o quotidiano e os serviços da instituição, projetando uma imagem de transparência e atividade. É também importante realçar Fabre e Larguier (2023) que afirmam que “multiplicar os canais de difusão permite multiplicar a visibilidade e a reputação”(p.50).

A essência da estratégia deve ainda residir num *marketing* de conteúdo que gere valor e construa confiança junto dos idosos e dos seus familiares. Pasaribu et al. (2022) afirmam que o *marketing* de conteúdo “tem um impacto positivo em fatores como o envolvimento, a confiança e a fidelidade do cliente” (p.2). No contexto de uma ERPI, este princípio poderá traduzir-se na partilha de informações de saúde e bem-estar, no testemunho dos clientes, na ementa da instituição ou na variedade de atividades, integrando assim, “mensagens de saúde pública nas conversas e atividades diárias *online*” (Gupta et al., 2013, p.301). Fabre e Larguier (2023) realçam no seu estudo que o que se destaca principalmente é a comunicação transparente, onde os entrevistados afirmam que “é necessário ser transparente e acreditar no que se faz e no que se comunica” (p.60). Segundo os autores, este é um dos valores cada vez mais apreciados pelos clientes e familiares, sendo então fundamental que todas as informações sejam claras e transparentes. A qualidade dos serviços oferecidos, as instalações e os preços podem despertar confiança e credibilidade aos potenciais clientes e aos seus familiares (Fabre & Larguier, 2023).

Para além da transparência, Fabre e Larguier (2023) destacam a promoção de distinção e inovação como outro pilar fundamental no *marketing* digital, onde observaram que cada estabelecimento está em constante busca de originalidade e novidade, tornando-se “essencial valorizar as modalidades de monitorização, controlo e relatórios, a fim de estar sempre atualizado e valorizar da melhor forma possível o que está a ser feito” (p.60).

Finalmente, uma das mais-valias do *marketing* digital para este setor é o seu potencial para reforçar a comunicação e combater ativamente o isolamento social. Soares (2018) afirma que a simples disponibilização de *tablets* com acesso à Internet e aplicações de videoconferência pode revolucionar a vida dos clientes, permitindo manter um contacto mais assíduo e gratuito com os seus familiares. O autor reforça que estas ferramentas “não acarretam despesa à instituição e zela pelos interesses dos utentes (clientes), especialmente para os que têm familiares fora do país” (p.78). Klimova e Poulova (2018) reforçam este ponto ao afirmar que o uso de tecnologias de informação e comunicação “podem facilitar a comunicação com os seus familiares ou amigos e, assim, evitar a solidão” (p.90).

De forma a garantir a legitimidade das boas práticas de *marketing* digital, é fundamental adotar uma abordagem ética e centrada no bem-estar dos clientes. Fabre e Larguier (2023) propõem que as boas práticas de *marketing* digital neste setor devem priorizar uma comunicação transparente e honesta, bem como a acessibilidade dos conteúdos e o respeito pela dignidade e privacidade dos idosos (clientes). Os autores realçam também a necessidade das ERPI desenvolverem estratégias que respeitem simultaneamente a vulnerabilidade do público-alvo e que considerem as práticas dos concorrentes, a fim de assegurar a competitividade e resposta às expectativas em mudança do mercado.

1.5 Ética, Privacidade e Proteção de Dados na Comunicação Digital das Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI)

A implementação de estratégias de *marketing* digital nas ERPI coloca na linha da frente questões fundamentais de ética, privacidade e proteção de dados. A população mais velha, particularmente a que reside em instituições, encontra-se numa condição de vulnerabilidade, devido a fatores como abandono familiar, doenças pré-existentes e esquecimento social (Bayas & Sandoval, 2021). Esta vulnerabilidade exige uma abordagem responsável e ética da comunicação digital.

A utilização de ferramentas digitais no setor da saúde e nas ERPI é frequentemente encarada com ceticismo. Existe uma perceção de incompatibilidade, tal como notam Fabre e Larguier (2023), entre a dinâmica do mercado, ligado ao *marketing*, e aos valores de altruísmo e cuidado associados à saúde, visto que a sociedade não está “necessariamente preparada para conciliar a estratégia de mercado proporcionada pelo *marketing* com o altruísmo do cuidado aos idosos (clientes). Aos olhos de muitos, aliar os dois parece impossível” (p.13). Esta perceção é agravada por escândalos públicos que associam as estratégias de *marketing* a práticas de “fraude contra populações

vulneráveis” (p.14). Para construir uma imagem credível e atraente, as ERPI devem afastar-se destes estereótipos demonstrando que a sua comunicação é transparente, ética e centrada no bem-estar do idoso, e não meramente num objetivo comercial.

Alguns desafios na implementação de *marketing* digital são igualmente notados por Pasaribu et al. (2022), incluindo “questões de segurança, privacidade do paciente (cliente), questões regulatórias, falta de orientação sobre como usar plataformas digitais adequadamente, falta de interesse da equipa multidisciplinar em usar redes sociais ou infraestruturas adequadas para responder a reclamações e responsabilidades pouco claras para várias atividades de *marketing* na Internet” (p.3).

O enquadramento legal para o tratamento de dados pessoais em Portugal é definido pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). No contexto das ERPI, a conformidade com este regulamento não é apenas uma formalidade, mas uma base para uma relação de confiança com os clientes e os seus familiares. De acordo com o referencial de boas práticas para estruturas residenciais para pessoas idosas (Inspeção Geral das Atividades em Saúde [IGAS] et al., 2022), “os residentes em ERPI ou quem os represente, têm de dar o seu consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais (...) de forma lícita, leal e transparente (princípios de licitude, lealdade e transparência), recolhendo-se apenas a informação necessária e pertinente à finalidade a que se destina (princípio da minimização dos dados), conforme artigo 5.º do RGPD” (p.51).

Assim sendo, segundo a Comissão de Ética para Investigação Clínica (CEIC) em 2018, realça-se que a informação prestada deve ser clara, incluindo elementos como “a base legal para o tratamento de dados”, as “finalidades do tratamento”, o “prazo de conservação dos dados” (p.5), como também, os direitos dos titulares, o direito de acesso, retificação e oposição. No contexto das ERPI, é fundamental que os residentes sejam informados de que os seus direitos devem ser exercidos através de uma boa comunicação estabelecida pela instituição.

A implementação do RGPD nas ERPI está dividida em várias áreas. No âmbito do processo de acolhimento, é necessário obter o “consentimento livre, expresso e informado do futuro residente (cliente)” (Inspeção Geral das Atividades em Saúde [IGAS] et al., 2022, p.51) de forma a integrar-se na estrutura e tratamento dos seus dados. A confidencialidade e a segurança dos dados são igualmente críticas. As ERPI devem promover a “existência de uma cultura de registo, acesso e tratamento de dados e informação, ética e responsável” (p.65). No desenvolvimento de plataformas digitais e tecnologias de apoio para o cliente, princípios como a “proteção de dados por padrão e proteção de dados desde a sua conceção” (Costa et al., 2018, p.4) são fundamentais para incorporar medidas de segurança desde a fase de planeamento.

Aponta-se, por fim, que a implementação de técnicas como a anonimização e a encriptação são vitais para proteger dados sensíveis, embora se deva estar atento ao facto de “dados pessoais que tenham sido descaracterizados, codificados ou pseudonimizados (...) mas que possam ser utilizados para re-identificar uma pessoa, continuam a ser dados pessoais” (Comissão de Ética para Investigação Clínica, 2018, p.2).

2. Metodologia de Investigação

2.1 Questão e Objetivos da Investigação

O presente trabalho pretende compreender as estratégias de *marketing* digital adotadas por Estruturas Residenciais para Idosos, nomeadamente a nível de utilização de plataformas de redes sociais, com foco na gestão da imagem e na comunicação como ferramentas estratégicas para atrair e reter clientes. De modo a concretizar este pressuposto, formula-se a seguinte questão de investigação: De que forma é que as estratégias de *marketing* digital, executadas através das redes sociais, contribuem para a atração e retenção de clientes nas ERPI do distrito de Bragança?

Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo geral analisar as estratégias de *marketing* digital, executadas através de redes sociais, e como estas podem contribuir para a atração e retenção de clientes nas estruturas residenciais para idosos no distrito de Bragança.

Com vista a dar resposta ao problema em estudo, foram estruturados os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE₁: Analisar o conteúdo digital comunicado pelas ERPI do distrito de Bragança nas redes sociais (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube e LinkedIn), em termos de: (i) frequência de publicação, (ii) categorias de conteúdo (e.g. atividade, evento, divulgação da empresa, etc.), (iii) tipo de conteúdo/formato (texto, fotografia, vídeo) e (iv) desempenho das instituições (taxa de engajamento média).
- OE₂: Compreender, através da perceção dos gestores, a intenção estratégica por detrás da comunicação digital, os desafios enfrentados e as suas perceções face à eficácia no processo de atração/retenção.
- OE₃: Cruzar os dados quantitativos do desempenho digital com as perceções dos gestores, de forma a identificar boas práticas e/ou lacunas.
- OE₄: Propor um modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital no setor, com vista à gestão da imagem das ERPI e aos processos de atração e retenção de clientes

2.2 População e Amostra

O setor das ERPI em Portugal enfrenta atualmente um paradoxo da era digital. Por um lado, a população-alvo (pessoas mais velhas e seus familiares) está cada vez mais conectada digitalmente, fazendo uso de plataformas digitais para pesquisar informação (Sumarokova et al., 2022). Por outro, os dados recolhidos no distrito de Bragança revelam que muitas instituições no setor demonstram uma presença digital inconsistente ou com baixa frequência de publicação, outras onde possuem presença nula nas plataformas digitais, subvalorizando assim o potencial estratégico do *marketing* digital para comunicar os seus valores, humanizar a sua imagem (ser mais transparente) e construir relações de confiança com a sua comunidade (Pasaribu et al., 2022).

No distrito de Bragança, este cenário é bastante relevante, sobretudo tratando-se de uma região com uma população envelhecida. Segundo os dados de 2021 da Pordata, Bragança possui uma densidade populacional de apenas 29,6 habitantes por km² (Pordata, 2021), indicador que faz do distrito um território pouco denso, que é agravado também por uma dinâmica demográfica crítica. Os dados mais recentes provenientes da Pordata provam que o índice de envelhecimento, que relaciona a população mais velha (≥65 anos) com a população jovem (<15 anos), não só é elevado, mas continua a deteriorar-se, tendo passado de 259 idosos por cada 100 jovens em 2021 para 265 em 2024. Paralelamente, o índice de sustentabilidade potencial (que mede o número de pessoas em idade ativa por cada idoso) regista uma quebra de 2,14 (Pordata, 2021) para 2,12 (Pordata, 2024) no mesmo período (2021 para 2024).

Nestas circunstâncias, a população-alvo deste estudo integra todas as ERPI sediadas no distrito de Bragança, assim como os respetivos gestores e/ou responsáveis de comunicação dessas mesmas instituições. Tendo em conta os objetivos de investigação, que combinam a análise das práticas de

comunicação digital (OE₁) com a exploração das estratégias e perceções dos gestores (OE₂) optou-se por uma estratégia de amostragem não probabilística.

Relativamente ao processo de amostragem, este decorreu em duas fases. Na primeira fase, referente ao OE₁, todas as ERPI do distrito de Bragança foram identificadas através da carta social (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2025)¹, contabilizando-se 103 instituições. Após recolha e organização dos dados, verificou-se que duas destas entradas eram repetições da mesma instituição, logo, a amostra final para análise foi constituída por 102 instituições, distribuídas pelos 12 concelhos do distrito. Seguiu-se o contacto direto via telefone ou endereço de *e-mail* com estas ERPI, no sentido de validar a informação constante sobre as suas páginas oficiais nas redes sociais. Após isso, a análise, definida no OE₁, abrangeu todas as publicações realizadas nas respetivas páginas oficiais num período de dois anos (24 de julho de 2023 a 24 de julho de 2025), totalizando 16.391 publicações. Para cada publicação, foram registados os seguintes parâmetros: data de publicação, tipo de conteúdo (por exemplo, atividades, eventos, etc.), descrição breve do conteúdo, *hashtags* utilizados, formato audiovisual (por exemplo, fotografias, vídeo ou texto) e engajamento (soma de *likes*, comentários e partilhas).

Com base nestes dados, foram também calculados indicadores por instituição e rede social. A média de publicações por mês foi obtida através da divisão do número de publicações nos últimos dois anos por 24. A média de engajamento correspondeu à média simples da soma de *likes*, comentários e partilhas por publicação. Por fim, a taxa média de engajamento (%) foi calculada através da fórmula:

$$(\text{média de engajamento} / \text{número de seguidores}) \times 100 \quad (1)$$

Estes indicadores permitiram realizar análises comparativas sobre a presença por rede social, o tipo de conteúdo mais frequente, o formato audiovisual predominante, o engajamento por tipo de conteúdo e/ou formato audiovisual, e o desempenho por concelho.

É importante destacar que a recolha e análise de todos os dados relacionados às publicações e aos indicadores das ERPI (por exemplo, número de seguidores, *likes*, comentários e partilhas) foram realizadas até à data de 24 de julho de 2025. Este processo de congelamento dos dados na data de análise assegurou a estabilidade e a consistência do conjunto de dados de forma a evitar variações futuras no número de seguidores ou nas interações nas plataformas digitais.

Numa segunda fase, referente ao OE₂, foi selecionada, inicialmente, uma amostra intencional das cinco ERPI com o melhor desempenho digital (considerando a taxa média de engajamento e a consistência nas publicações, concluída após o tratamento dos dados da fase anterior).

Este tipo de amostragem justifica-se dado o objetivo de visar aprofundar junto dos gestores ou responsáveis de comunicação a intenção estratégica por detrás da comunicação digital, os desafios

¹ <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=21&tp=2107&l=04-00-00>

enfrentados e as suas perceções face à eficácia no processo de atração/retenção de clientes. Para a compreensão aprofundada destes aspetos foram recolhidos dados por entrevista junto de decisores de comunicação digital de cinco ERPI. No entanto, dado a falta de resposta aos contactos efetuados numa primeira fase, foi necessário prosseguir a investigação sem se limitar o estudo apenas às cinco primeiras instituições que ocuparam o topo do *ranking* de desempenho digital. Assim, a amostra de entrevistados abrangeu o Centro Social Paroquial de Izeda (1ª posição no *ranking*, com uma taxa de engajamento média global de 11,14%), o Centro Social Paroquial de Ervedosa (2ª posição, 10,20%), a Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar (4ª posição, 9,73%), a Fundação Francisco António Meireles (6ª posição, 7,03%) e a Vita Residence (8ª posição, 6,9%). Esta seleção intencional, que inclui instituições do 1º ao 8º lugar, permitiu captar as estratégias das ERPI com melhor desempenho e compreender as práticas de instituições com bons resultados digitais. Desta forma, garantiu-se uma variedade de perspetivas sobre a implementação e gestão da comunicação digital no setor.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente ou por videoconferência (via Zoom) com os gestores ou responsáveis pela comunicação digital de cada instituição, num total de cinco (três presenciais e duas *online*) tendo uma duração média de 25 minutos e 51 segundos (± 4 minutos e 31 segundos) e uma duração máxima de trinta minutos. O guião de entrevista, apresentado no Anexo A, foi organizado em torno de três temas: (i) estratégias de comunicação digital (estratégias, escolha de plataformas digital, tipos de conteúdo e elementos audiovisuais), (ii) dificuldades na comunicação digital (desafios, questões éticas e de privacidade) e a (iii) perceção sobre a eficácia da comunicação digital no processo de atração e retenção de clientes.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, mediante o consentimento informado, livre e esclarecido prévio dos participantes, e posteriormente, transcritas para análise de conteúdo. Após isto, procedeu-se à integração dos diversos dados para propor um modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital no setor das ERPI.

A Figura 3 ilustra a abordagem metodológica adotada neste estudo, detalhando o processo desde a população à formação da amostra, organizado de acordo com as diferentes fases da investigação.

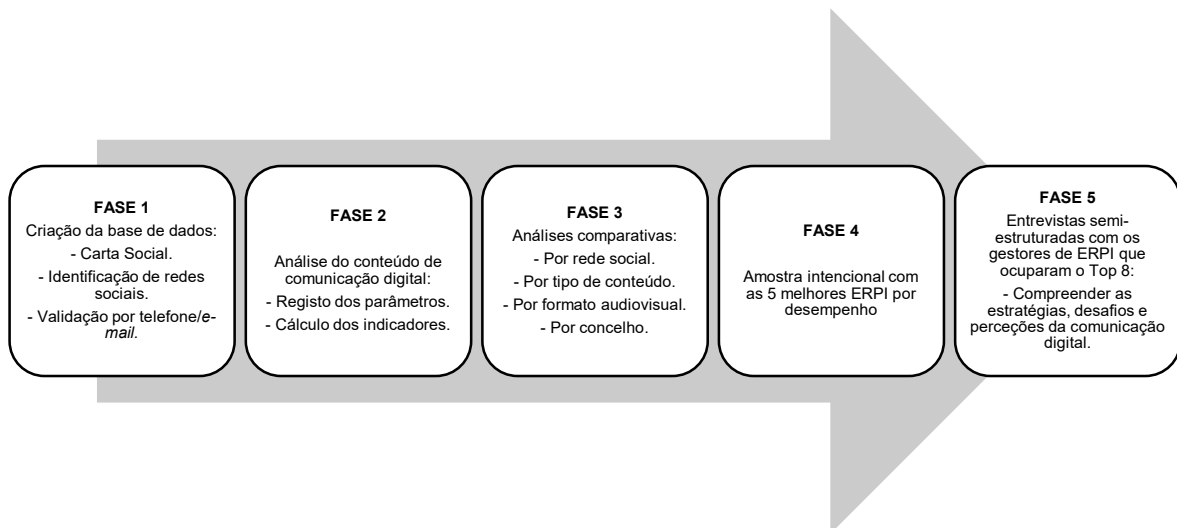


Figura 3: Abordagem metodológica adotada na investigação.

Fonte: Elaboração própria.

2.3 Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Relativamente à primeira etapa da investigação, a seleção de instrumentos para a recolha de dados e de forma a preparar o estudo e garantir uma resposta aos objetivos definidos, foi construída uma base de dados de suporte à análise do conteúdo digital, com recurso ao *software* Microsoft Excel. Esta permitiu a inclusão dos resultados da análise e a categorização individual de cada uma das publicações. Posteriormente, com base nos resultados desta análise, foi selecionado um conjunto de casos para aprofundamento qualitativo através de entrevistas semiestruturadas.

Neste contexto, na Tabela 1, consta a informação relativa à contextualização, aos instrumentos utilizados, à fonte dos dados e à forma como o procedimento contribui para responder a cada um dos Objetivos Específicos (OE).

Tabela 1: Contextualização da metodologia de investigação.

Contextualização	Instrumento	Fonte	Como vai dar resposta
OE ₁ Caracterização quantitativa das estratégias como a frequência de publicação, categoria de conteúdo, tipo de formato e desempenho.	Microsoft Excel.	Base de dados estruturada, resultado do preenchimento manual de todas as publicações de redes sociais das ERPI de Bragança, num período de 2 anos.	Esta análise estatística permitiu esquematizar e caracterizar padrões de publicações, tendências, formatos e categorias de conteúdo com o melhor desempenho entre as ERPI do distrito.
OE ₂ Realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das 5 ERPI com melhor desempenho digital.	Guião de entrevista semiestruturada.	Gestores ou responsáveis de comunicação das 5 ERPI selecionadas com base no seu desempenho digital.	Através da perceção dos gestores, tentou-se compreender a intenção estratégica face à comunicação, os processos de decisão, os desafios enfrentados e as suas perceções quanto à eficácia no processo de atração/retenção de clientes.
OE ₃ Cruzamento de dados com a integração da análise qualitativa (o que os dados mostram) com os <i>insights</i> qualitativos (o <i>feedback</i> dos gestores).	Análise do conteúdo.	Base de dados e transcrições das entrevistas efetuadas.	O cruzamento dos dados quantitativos com as perceções dos gestores permitiu identificar boas práticas e lacunas de comunicação digital. Os resultados desta análise serviram de base empírica para propor um modelo de diretrizes estratégicas otimizado para o setor das ERPI.
OE ₄ Propor um modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital no setor, com vista à imagem das ERPI e aos processos de atração e retenção de clientes.	Desenvolvimento do modelo.	Resultados consolidados no OE ₃ .	A sistematização das evidências encontradas permitiu a criação de um conjunto de diretrizes práticas e um modelo estratégico, servindo assim como um guia prático para as ERPI melhorarem a sua comunicação digital, gerirem a sua imagem e optimizarem a atração e retenção de clientes.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às categorias de conteúdo utilizadas na análise, esta componente prende-se com a substância da mensagem e/ou tema da publicação, permitindo compreender quais os temas e objetivos da comunicação que mais ecoam com o público, tendo sido agrupados de acordo com as seguintes:

- Atividade: Atividades realizadas pelos clientes (e.g., visitas, artes plásticas, exercício físico, etc.).
- Divulgação da empresa: Conteúdo promocional ou institucional da ERPI (e.g., *Teambuilding*, participação em conferências/congressos, parcerias, aniversários de colaboradores, sorteios, etc.).

- Evento religioso: Missas e outros eventos de cariz religioso.
- Evento: Acontecimentos especiais, podendo ocorrer dentro ou fora da instituição (e.g., aniversários de clientes, festas de Natal, magusto, participação em eventos comunitários, etc.).
- Formação: Ações de formação ou sensibilização dedicada a clientes ou colaboradores.
- Informação: Publicações informativas no geral ou registo de clientes.
- Interação com a comunidade: Publicações dirigidas especificadamente aos seguidores para gerar interações ou que mostram a instituição a integrar-se com a comunidade local.

No que respeita à legenda dos formatos audiovisuais utilizados na análise, esta componente analisa o formato da mensagem, permitindo mais tarde avaliar a eficácia dos diferentes suportes de captação no engajamento. Consideraram-se os seguintes três formatos audiovisuais:

- Fotografia: Imagem estática captada com um aparelho fotográfico, que documenta pessoas, momentos, atividades ou espaços reais. Nota: foram excluídos desta categoria logótipos, colagens digitais ou artes editadas com textos comemorativos (por exemplo, um cartão com Feliz Natal), uma vez que não representam uma captação fotográfica de um momento real.
- Vídeo: Qualquer conteúdo em formato de vídeo, independentemente da sua duração ou estilo (por exemplo, vídeos ao vivo, *reels*, gravações simples, vídeos editados). Nota: publicações que, apesar de utilizarem o formato de vídeo (por exemplo, *reels*), apresentam uma imagem estática sem movimento, não foram consideradas como vídeo para esta análise.
- Texto: Publicações que consistem predominantemente em texto. Pode incluir um fundo colorido ou uma imagem muito simples e genérica (por exemplo, o logótipo da instituição), mas onde o elemento central e informativo é o texto escrito.

3. Análise e Discussão dos Resultados

Esta secção tem como objetivo principal apresentar e analisar os resultados obtidos sobre a presença e estratégias digitais das ERPI no distrito de Bragança. A análise, baseada nos dados compilados e tratados através da construção de tabelas dinâmicas, organiza-se em duas grandes subsecções.

Na primeira subsecção é traçado um quadro geral dos meios de comunicação digital das ERPI do distrito, caracterizando a sua presença nas várias redes sociais, o desempenho comparativo de cada plataforma, as estratégias e eficácia dos tipos de conteúdo adotados e a eficácia dos diferentes formatos audiovisuais. É também realizada uma análise geográfica que identifica as assimetrias e as iniciativas que geraram resultados positivos entre os concelhos do distrito de Bragança.

Na segunda subsecção, o foco dirige-se para uma investigação detalhada das cinco ERPI que se distinguiram pelos seus indicadores de desempenho *online*, com base numa análise multidimensional que incluiu indicadores como:

- Taxa de engajamento (soma de *likes*, comentários e partilhas).
- Taxa média de engajamento.

- Volume e frequência de publicações.
- Formato de audiovisual (fotografia, vídeo e texto).
- Categoria de conteúdo (atividade, divulgação da empresa, evento religioso, evento, formação, informação e interação com a comunidade).
- Utilização de *hashtags*.

Através de uma análise individual e comparativa, procurou-se identificar as práticas exemplares e os fatores críticos que sustentam o seu sucesso/desempenho *online*.

Esta relação entre a perspetiva global do distrito e a análise pormenorizada das melhores instituições permitirá extrair conclusões mais robustas e recomendações estratégicas para a otimização da comunicação digital no setor. A apresentação dos dados será suportada por gráficos e tabelas que ilustram as tendências e os *insights* mais relevantes detetados neste estudo.

3.1 Caracterização Geral do Cenário Digital das ERPI do Distrito de Bragança

Para a análise da presença digital nas redes sociais, a amostra inicial de 102 ERPI foi submetida a um critério de seleção, tendo em conta que, várias instituições, apesar de constituírem estruturas residenciais distintas, algumas destas instituições partilham a mesma entidade gestora, o que resulta em fazerem uso dos mesmos canais de comunicação digital (por exemplo, as várias entidades da Santa Casa da Misericórdia de Bragança).

Um caso que merece destaque é o grupo “Residências Sénior”. Embora as instituições Hospital Terra Quente, Hospital Privado de Bragança e Hospital Privado de Chaves mantenham páginas institucionais, foi utilizado um canal unificado do grupo, designado “Residências Sénior” por ser este o dedicado às suas valências de ERPI.

Após a aplicação destes critérios, a amostra para análise do cenário digital das ERPI do distrito de Bragança foi constituída por 84 entidades únicas, contabilizadas na Tabela 2 de acordo com o concelho em que se inserem.

Tabela 2: Entidades únicas analisadas nas redes sociais.

Concelho	Número de entidades únicas analisadas
Alfândega da Fé	5
Bragança	21
Carraceda de Ansiães	5
Freixo de Espada à Cinta	4
Macedo de Cavaleiros	7
Miranda do Douro	5
Mirandela	9
Mogadouro	4
Torre de Moncorvo	8
Vila Flor	1
Vimioso	7
Vinhais	8
Total	84

Fonte: Elaboração própria.

Da totalidade de 84 entidades analisadas, foram concluídas 91 plataformas digitais, identificando também que 18 ERPI (15%) não possuíam qualquer presença digital. Entre as instituições com presença *online*, a situação demonstra pouca variedade, com uma média de 1,56 redes sociais por ERPI, sendo o Facebook a plataforma dominante.

No que respeita à dimensão das audiências e frequências de publicações, os valores médios revelam uma base com volumes moderados. As ERPI registam em média cerca de 1.484 seguidores (com um desvio-padrão de 1.896) e publicaram em média aproximadamente 168 publicações (com um desvio-padrão de 228) ao longo dos dois anos analisados (24 de julho de 2023 a 24 de julho de 2025). O engajamento médio apresenta valores de 43 interações totais por publicação e uma taxa de engajamento média de 4,9%.

Estes indicadores estabelecem o contexto da base de dados de suporte para a análise comparativa que se segue, contextualizando os desempenhos específicos por plataforma e formato de conteúdo e audiovisual que serão detalhados.

Sendo assim, a caracterização do panorama digital das ERPI do distrito de Bragança revela um setor em estágio de desenvolvimento, com assimetrias significativas, conforme se apresenta na Figura 4.

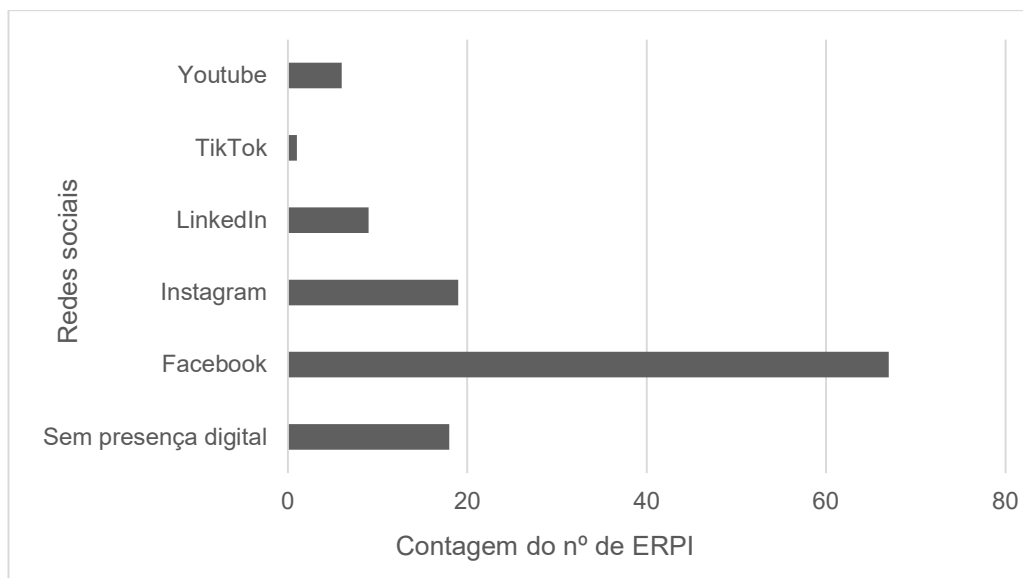


Figura 4: Presença das ERPI em diferentes plataformas de redes sociais.
Fonte: Elaboração própria.

Em primeiro lugar, destaca-se que uma proporção ou percentagem considerável das instituições (15%) não possui qualquer tipo de presença digital, indicando possivelmente um défice de literacia digital ou falta de meios próprios que pode ser encarado como um problema para o desenvolvimento digital do setor.

O cenário digital é dominado pelo Facebook, que se afirma como a plataforma de eleição para 56% das instituições, funcionando assim como o canal de comunicação mais utilizado. O Instagram estabelece-se como o segundo canal mais relevante (16%), enquanto plataformas como o LinkedIn (7%), o YouTube (5%) e o TikTok (1%) têm uma adesão residual, sendo vistas como complementares. A Tabela 3 agrega informação sobre as taxas de engajamento média (%) nas redes sociais por concelho, organizadas sob forma de um mapa de calor. Convém recordar que a taxa de engajamento média (%) foi calculada através da fórmula: $(\text{média de engajamento} / \text{número de seguidores}) \times 100$.

Tabela 3: Mapa de calor entre concelhos por taxa de engajamento média (%).

Concelho	Sem presença digital	Facebook	Instagram	LinkedIn	TikTok	Youtube
Alfandega da Fé		3,755	9,343			
Bragança	0,000	1,897	4,441	2,419	14,157	16,270
Carrazeda de Ansiães		3,528	2,410			0,000
Freixo de Espada à Cinta		8,732	17,822			0,000
Macedo de Cavaleiros	0,000	2,265	4,495	0,000		
Miranda do Douro		5,328		0,000		
Mirandela	0,000	5,075	10,543	0,742		
Mogadouro		5,995				
Torre de Moncorvo	0,000	4,881	6,874	0,000		18,056
Vila Flor		1,722				0,000
Vimioso	0,000	2,551				
Vinhais	0,000	4,403				

Fonte: Elaboração própria.

A análise geográfica, presente na Tabela 3, evidencia diferenças territoriais através de um mapa de calor. Bragança, Mirandela e Torre de Moncorvo emergem como os concelhos em que as ERPI em análise se apresentaram como mais desenvolvidas digitalmente, sendo que as do concelho de Bragança se destacam com presença em todas as plataformas digitais analisadas. O concelho de Freixo de Espada à Cinta merece um destaque pelo seu desempenho excelente no Instagram (17,82%), demonstrando que concelhos mais pequenos podem alcançar resultados excecionais com estratégias bem estruturadas.

Também, o TikTok revelou-se como a plataforma digital mais eficaz quando comparado o total geral de todos os concelhos, com uma taxa de engajamento de cerca de 14,16% no caso do concelho de Bragança, sugerindo o potencial do formato de vídeo curto. Da mesma forma, o YouTube revela-se particularmente eficaz nos distritos de Bragança e Torre de Moncorvo, registando taxas de engajamento de 16,27% em Bragança e 18,06% para Torre de Moncorvo, reforçando o potencial do conteúdo em formato de vídeo na estratégia digital das ERPI.

Em contrapartida, concelhos como Vila Flor (0,86%) e Vimioso (1,09%) apresentam os valores mais baixos da tabela, sugerindo uma interligação entre a dimensão do concelho e o desenvolvimento da estratégia de comunicação digital das ERPI presentes.

3.2 Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho Digital das ERPI do Distrito de Bragança

Partindo da caracterização global estabelecida anteriormente, esta análise aprofunda a comparação entre plataformas digitais e formatos de conteúdo, com o objetivo de identificar padrões de eficácia e oportunidades de otimização na comunicação digital das ERPI.

O foco concentra-se no desempenho comparativo entre a frequência de publicação e engajamento das diferentes plataformas digitais, a relação entre o tipo de conteúdo e engajamento, e a relação entre os formatos audiovisuais e o seu engajamento. Através desta análise procuramos destacar as diferenças estratégicas entre o que é mais utilizado e o que se revela ser mais eficaz na captação do interesse da comunidade.

A Figura 5 compara a frequência de publicação e o desempenho em termos de taxa de engajamento média (%) nas ERPI analisadas.

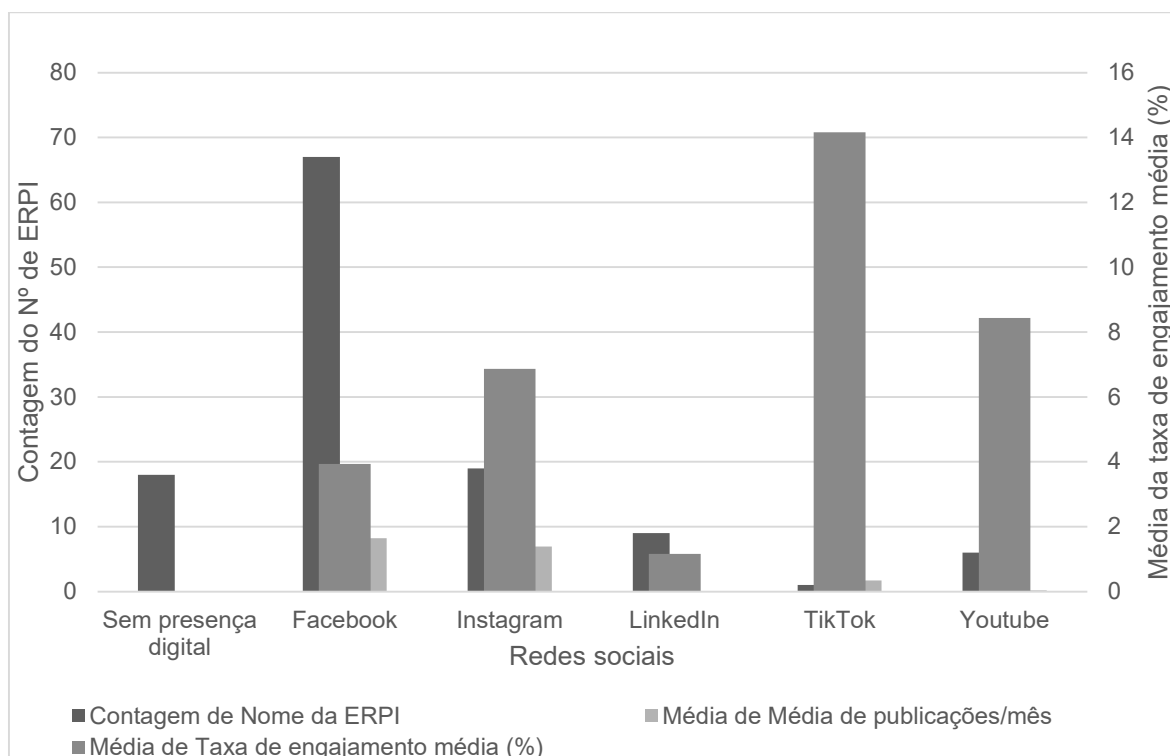


Figura 5: Desempenho vs. frequência de publicação.
Fonte: Elaboração própria.

Em relação às plataformas digitais, as ERPI do distrito de Bragança, no geral, privilegiam o Facebook, com uma alta frequência de publicação (8,3 publicações/mês), mas com um baixo engajamento (menos de 4%). Estes dados sugerem uma possível saturação do público ou dificuldades no alcance natural do conteúdo. Por outro lado, plataformas digitais com menor adesão mostram um potencial notável.

O Instagram apresenta um melhor equilíbrio, com uma frequência elevada de publicação (6,9 publicações/mês) e a terceira maior taxa de engajamento (6,9%). Mais significativo ainda é o caso do TikTok, que apesar de possuir uma presença residual (de apenas 1 ERPI) e uma frequência muito baixa (1,7 publicações/mês), gera uma taxa de engajamento média de 14,2%, o triplo da taxa do Facebook. O YouTube segue também uma lógica semelhante, com uma taxa de engajamento de 8,4% apesar da sua atividade bastante reduzida (0,2 publicações/mês). O LinkedIn apresenta uma presença e atividade praticamente insignificante, com uma média de 0,02 publicações por mês, e um engajamento extremamente baixo de apenas 1,6%.

3.3 Análise da Estratégia de Conteúdo e Audiovisual no Cenário Digital das ERPI do Distrito de Bragança

Nas Figuras 6 e 7 é possível observar os dados que demonstram a relação entre o tipo de conteúdo publicado pelas ERPI do distrito de Bragança e o desempenho, com base no engajamento que este tipo de conteúdo gera junto do seu público.

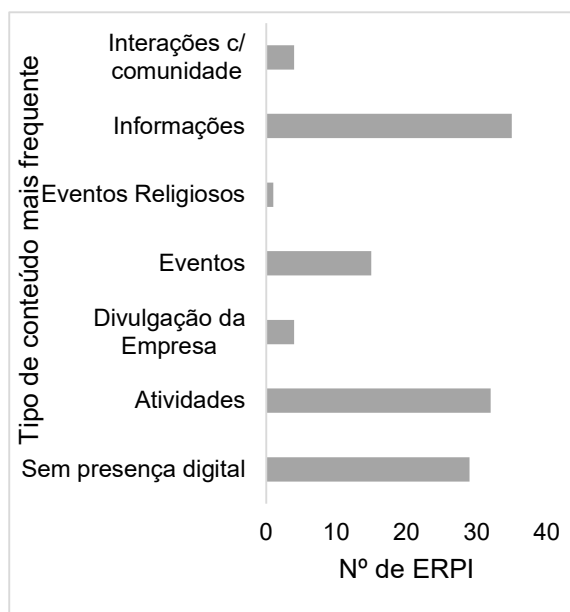


Figura 6: Distribuição da frequência dos tipos de conteúdos publicados pelas ERPI.
Fonte: Elaboração própria.



Figura 7: Taxa de engajamento média por tipo de conteúdo nas ERPI.
Fonte: Elaboração própria.

A análise global demonstra que a categoria de conteúdo associado a “informações” é a mais comum, sendo a mais frequente para 35 ERPI (cerca de 29,2%). Este dado sugere que uma das principais utilidades da comunicação digital reside numa lógica de transmissão de informação, na qual as instituições se posicionam como um emissor de notícias, avisos ou na transmissão de registo dos clientes. Em segundo lugar, surgem as “atividades”, utilizadas com maior frequência por 32 ERPI (cerca de 26,7%), demonstrando um forte interesse em partilhar as atividades dos clientes e as ações internas dentro da instituição. Os “eventos” ocupam o terceiro lugar nos resultados obtidos, com uma frequência de 12,5%. Para além destes, concluíram-se ainda outros tipos de conteúdos (“interações com a comunidade”, “eventos religiosos” e “divulgação da empresa”), sendo que apresentam uma frequência significativamente mais baixa quando comparada com as restantes.

Uma análise mais detalhada sobre os resultados apresentados nas figuras 6 e 7 revela um paradoxo da comunicação digital. Enquanto o tipo de conteúdo “informação” evidenciou como sendo o mais publicado (Figura 6), a análise da figura 7 revela que este é um dos tipos de conteúdo menos eficazes junto dos utilizadores das redes sociais das ERPI, gerando uma taxa de engajamento inferior a 4%. Por outro lado, os conteúdos focados na “interação com a comunidade” emergem claramente como os mais eficazes de toda a estratégia digital, registando uma média de taxa de

engajamento média de 11,5%. Curiosamente, conteúdos que comunicam “eventos religiosos” ocupam o segundo lugar no *ranking*, com uma média de 9,8%, seguido de outro tipo de “eventos”, com uma média de 8,3%.

Esta discrepância é reveladora, demonstrando que as ERPI estão a investir a maior parte dos seus recursos de comunicação numa estratégia de comunicação de informações sobre avisos, comunicados, registo dos clientes ou informações relativas a eventos ou festividades, que, de acordo com os resultados deste estudo, são o tipo de conteúdos que gera valores menos satisfatórios em termos de engajamento. Estes dados sugerem uma mudança para uma estratégia mais relacional, com uma maior interação com a comunidade.

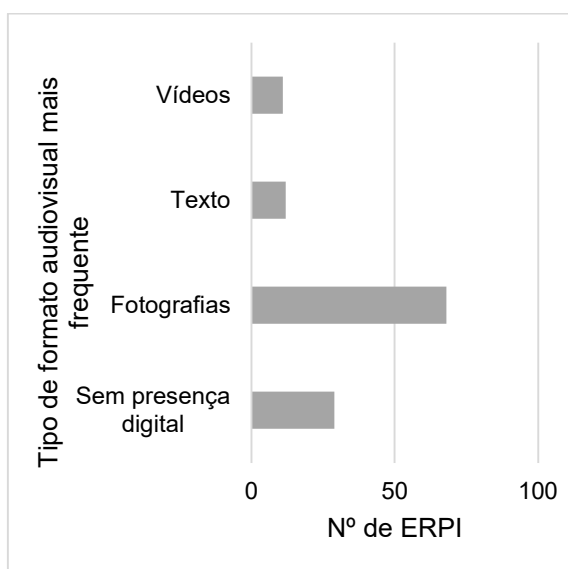


Figura 8: Frequência de utilização dos formatos audiovisuais nas publicações das ERPI.
Fonte: Elaboração própria.

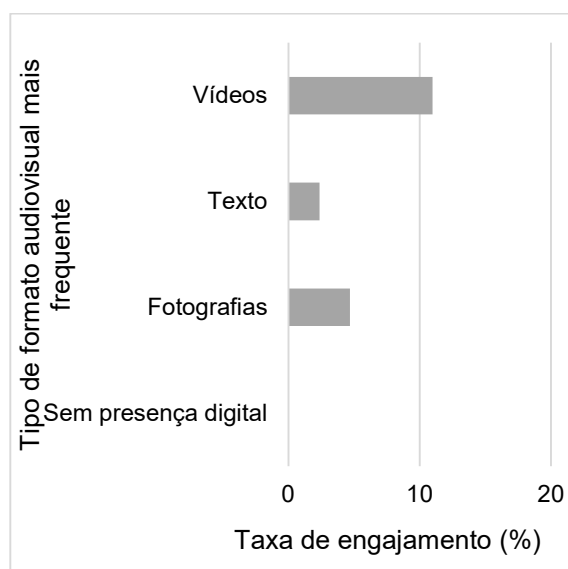


Figura 9: Taxa de engajamento média por formato audiovisual nas ERPI.
Fonte: Elaboração própria.

A análise conjunta das figuras 8 e 9 expõe um dos contrastes mais relevantes do estudo. Existe uma falta de coerência entre a preferência de uso e a eficácia real dos formatos audiovisuais, de acordo com as publicações analisadas. As fotografias são o formato que mais se observa, sendo o tipo de conteúdo mais frequentemente utilizado, por cerca de 75% das ERPI, posicionando-se assim como tendência de comunicação digital nestas instituições, possivelmente devido à sua aparente baixa complexidade técnica.

Embora o formato de vídeo represente apenas 12% do total do tipo de audiovisual mais frequente, este mostra-se significativamente mais eficaz, registando uma taxa de engajamento média de 10,98%, o que corresponde a mais do dobro da percentagem alcançada pelas fotografias (que geram apenas 4,7% da taxa de engajamento média). No que respeita ao formato “Texto”, nota-se uma presença ligeiramente superior (13%) do que no caso dos vídeos, apresentando, contudo, o desempenho mais baixo, com uma taxa média de engajamento de apenas 2,38%.

Os dados analisados das ERPI do distrito de Bragança revelam, assim, uma estratégia digital maioritariamente tradicional e potencialmente ineficiente. O setor concentra os seus recursos na plataforma digital e no formato mais populares (Facebook e fotografias), os quais, apesar da sua popularidade, oferecem um retorno mediano em engajamento. Esta abordagem ignora também o formato vídeo, que, mesmo subutilizado, se revela muito mais eficaz na captação da atenção da comunidade. Esta discrepância pode ser um indicador de limitações ao nível operacional, orçamental ou simplesmente de uma falta de conhecimento especializado (*know-how*), que impedem as ERPI de explorar plenamente o potencial máximo da comunicação digital.

Também, os dados analisados confirmam uma desconexão estratégica no setor das ERPI, revelando uma divergência entre o que é mais fácil de produzir e o que gera maior impacto em termos de interação com o público. As instituições privilegiam a utilização da fotografia (formato de fácil e rápida produção) em vez de vídeo, que se demonstra mais eficaz para gerar engajamento (Figura 9). Também, o foco dos conteúdos das publicações analisadas reside sobretudo na categoria de informações genéricas, deixando de parte o conteúdo interativo (e relacional), que efetivamente, se revela como um maior impulsionador para o envolvimento com a comunidade (Figura 6).

3.4 Resultados das Cinco ERPI com Melhor Desempenho em Redes Sociais

Nesta subsecção, serão abordadas as estratégias de comunicação digital das cinco ERPI com melhor performance em termos de engajamento, analisando-se: (i) a distribuição da sua presença por redes sociais; (ii) as categorias de conteúdo mais publicadas; (iii) a eficácia dos diferentes formatos audiovisuais; e (iv) *hashtags* utilizados.

A seleção destas cinco instituições foi realizada com base na sua média global da taxa de engajamento, calculada a partir da média simples das taxas médias de engajamento de cada rede social em que as ERPI estão presentes.

3.4.1 Centro Social Paroquial de Izeda

No que respeita ao Centro Social e Paroquial de Izeda, a ERPI obteve a melhor média global de taxa de engajamento (11,14%). Ao analisar as publicações de forma individual, observou-se uma média de engajamento de 41,79 (com um desvio padrão (DP) de 29,96) por publicação. O Intervalo de confiança (IC) de 95% para a média situa-se entre 38,55 e 45,03. Em relação ao uso de *hashtags*, constata-se um uso reduzido e pouco variado (em 195 publicações no Facebook, apenas 10 *hashtags* foram utilizados e no Instagram, apenas 5 em 127 publicações), com predominância na marca institucional (por exemplo, #somoscspi ou #CSPI25) e onde muito raramente usam *hashtags* temáticas ou relacionadas ao conteúdo. A sua presença *online*, detalhada pela distribuição de publicações, é definida na Figura 10.

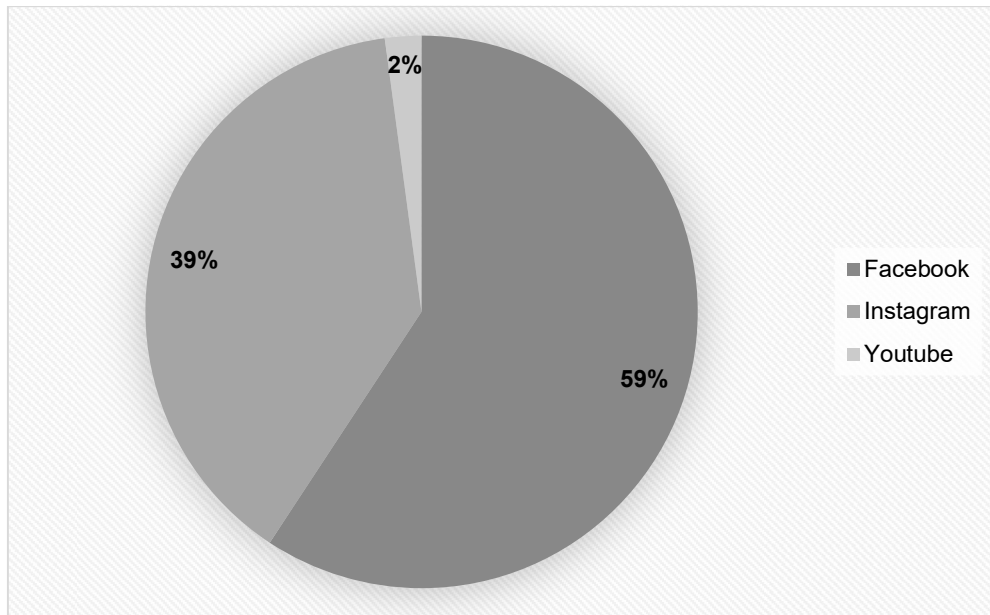


Figura 10: Distribuição de publicações por rede social pelo Centro Social Paroquial de Izeda.
Fonte: Elaboração própria.

Como mostra a Figura 10, a estratégia de comunicação digital do Centro Social Paroquial (CSP) de Izeda está centrada numa abordagem multiplataforma entre o Facebook (59%) e o Instagram (39%), com uma presença residual no YouTube (2%). Esta distribuição poderá sugerir uma intenção de diversificar plataformas de forma a alcançar diferentes segmentos de audiência.

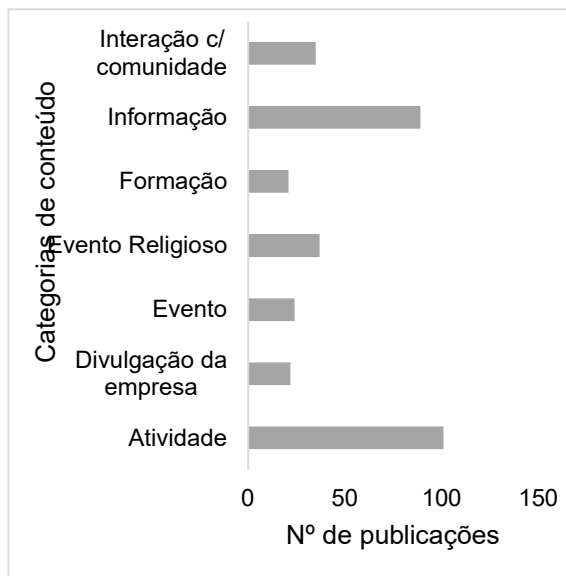


Figura 11: Categoria de conteúdo mais publicado pelo CSP Izeda.
Fonte: Elaboração própria.

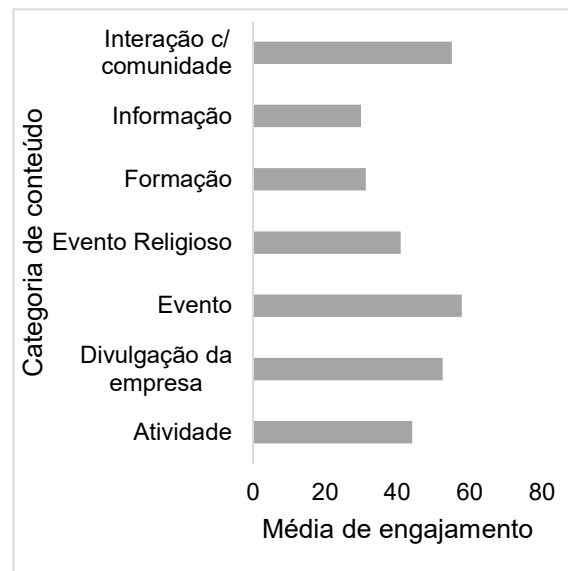


Figura 12: Categoria de conteúdo por média de engajamento (CSP Izeda).
Fonte: Elaboração própria.

A análise do tipo de conteúdo (Figura 11) revela um foco claro de publicações para comunicação de atividades e informações (cerca de 30,7% e 27,1%, respetivamente), o que demonstra a prioridade de comunicação do CSP Izeda em partilhar as atividades dos clientes e a transmissão de

informação. Todas as outras categorias (formações, eventos religiosos, eventos, divulgação da empresa e interação com a comunidade) têm uma expressão menos relevante e com números de publicações similares.

A Figura 12 demonstra que são os eventos e a interação com a comunidade que geram as maiores médias de engajamento por publicação (57,78 e 55,03 respetivamente). Isto revela uma diferença importante relativamente ao tipo de conteúdo publicado, verificando-se que as publicações de informações, ainda que sejam dos conteúdos mais publicados, acabam por não gerar tanto engajamento quanto outras relacionadas com eventos e interações com a comunidade. Por outro lado, *posts* (publicações) correspondentes a atividades reforçam um equilíbrio entre o número de publicações e a média de engajamento, revelando ser um conteúdo eficaz na estratégia de comunicação digital. Curiosamente, a divulgação da empresa, apesar de representar apenas 6,69% do conteúdo publicado (figura 12), é a terceira categoria de conteúdo mais engajador, com uma média de 52,45, revelando o seu potencial para otimizar a presença digital e institucional, de forma a alcançar um maior retorno engajador.

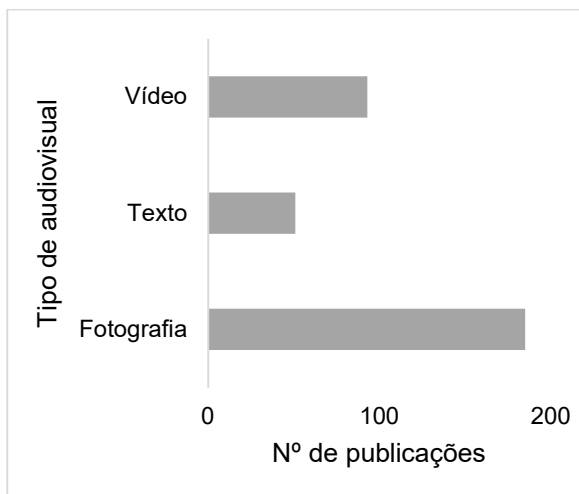


Figura 13: Tipo de audiovisual mais publicado (CSP Izeda).
Fonte: Elaboração própria.

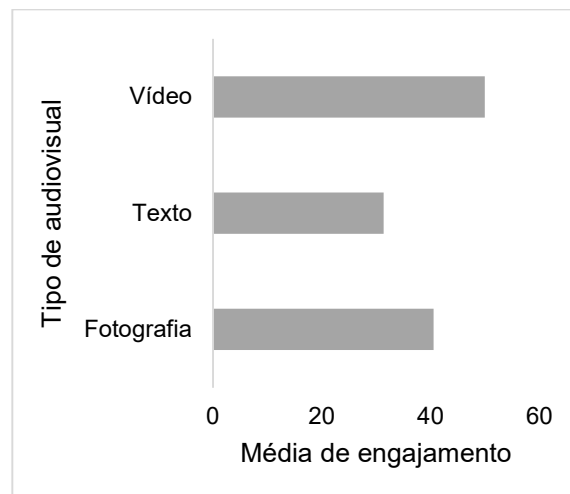


Figura 14: Média de engajamento por tipo de audiovisual (CSP Izeda).
Fonte: Elaboração própria.

A grande distinção do CSP Izeda está na sua abordagem quanto aos formatos audiovisuais. Ao contrário da maioria das instituições analisadas, esta investe significativamente em vídeos, totalizando-se 93 publicações (figura 13), sendo que os resultados da média de engajamento mostram a capacidade de gerar valores superiores quando utilizado este suporte. A instituição não só reconhece o valor do seu conteúdo visual como a eficácia do formato de vídeo (figura 14). Sendo assim, o CSP Izeda destaca-se pela sua estratégia de multiplataforma, combinando uma presença equilibrada nas duas plataformas digitais (Facebook e Instagram), sobretudo com um investimento no formato de vídeo e com o conteúdo publicado bastante focado em atividades.

3.4.2 Centro Social Paroquial de Ervedosa

Em contraste com a abordagem em diversos canais de comunicação do líder (CSP Izeda), o Centro Social Paroquial de Ervedosa, que ocupa a segunda posição no *ranking* com uma média global da taxa de engajamento de 10,20%, demonstra que uma estratégia focada e consistente numa única rede social (Facebook) pode ser eficaz. A análise das publicações revelou uma média de engajamento de 71,94 (DP: 28,16) por publicação. O IC de 95% para a média situa-se entre 66,25 e 77,63. Em relação ao uso de *hashtags*, o CSP de Ervedosa usou apenas 1 *hashtag* em 94 publicações relativas à campanha “Janela branca pela paz” da UNICEF.

As figuras 15 e 16 abordam a frequência das categorias de conteúdo publicadas pelo CSP Ervedosa e a eficácia de cada uma destas categorias respetivamente. As figuras 15 e 16 abordam a frequência das categorias de conteúdo publicadas pelo CSP Ervedosa e a eficácia de cada uma destas categorias respetivamente.

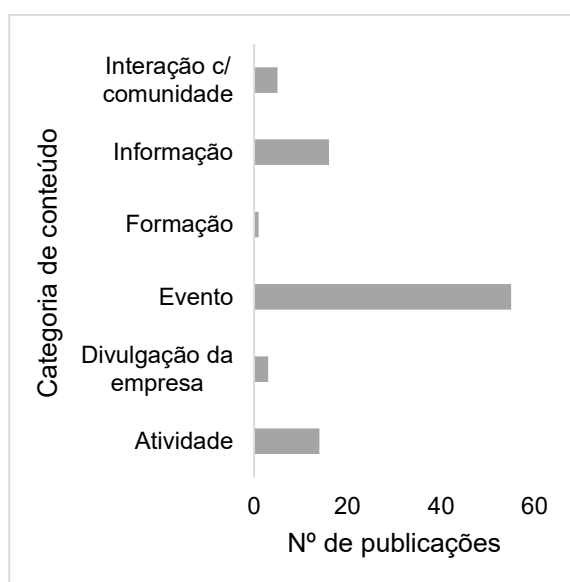


Figura 15: Categoria de conteúdo mais publicado (CSP Ervedosa).
Fonte: Elaboração própria.



Figura 16: Categoria de conteúdo por média de engajamento (CSP Ervedosa).
Fonte: Elaboração própria.

O centro social paroquial de Ervedosa adota a estratégia mais conservadora entre as cinco ERPI analisadas. A utilização única da plataforma Facebook e a ausência total de vídeos (Figura 17) refletem uma abordagem de comunicação digital mais tradicional, menos complexa e possivelmente utilizando recursos limitados. No entanto, a instituição destaca-se pelo foco em eventos (Figura 15), criando assim, uma divulgação mais próxima junto da sua comunidade, funcionando estas publicações sobretudo como um calendário, auxiliando a construir um interesse e/ou adesão do público em momentos definidos.

Apesar de conteúdos relacionados com eventos dominarem a frequência de publicação, o seu resultado médio de engajamento revelou-se moderado quando comparado com outras categorias de conteúdo, como é o caso das interações com a comunidade, que com apenas 5 publicações,

geraram o maior retorno em engajamento (89,6) (Figura 15), assim como as formações, com apenas 1 publicação, geraram um retorno de engajamento de 79.

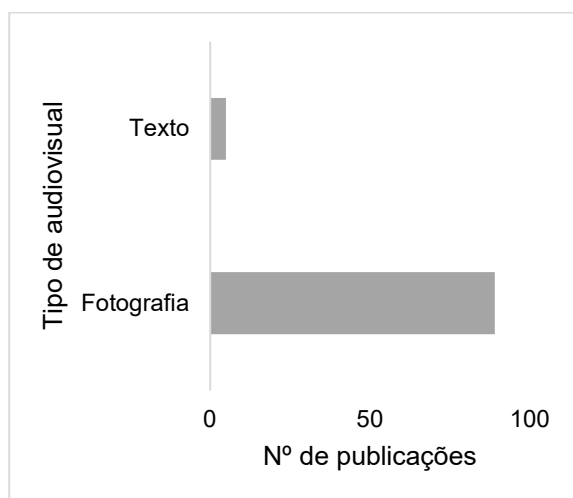


Figura 17: Tipo de audiovisual mais publicado (CSP Ervedosa).
Fonte: Elaboração própria.

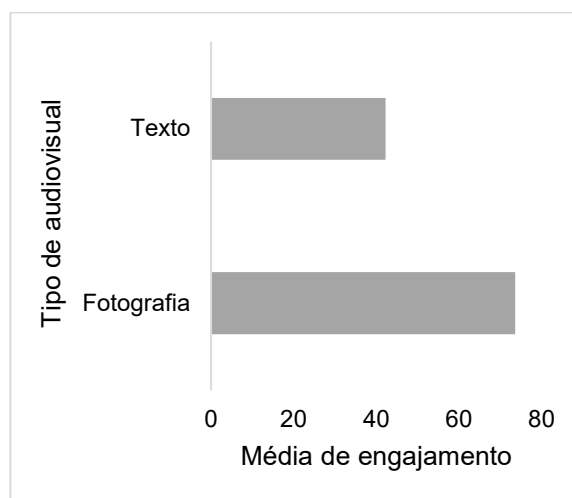


Figura 18: Média de engajamento por tipo de audiovisual (CSP Ervedosa).
Fonte: Elaboração própria.

O recurso praticamente exclusivo de fotografias (Figura 17), embora limitativa, é consistente. Sendo assim, o CSP Ervedosa exemplifica uma estratégia focada em eventos, onde a sua eficácia se baseia na utilização consistente de conteúdos em formato fotográfico, ainda podendo admitir que o CSP Ervedosa é a ERPI com maior potencial de crescimento através da introdução do formato de vídeo nas suas publicações.

3.4.3 Hospital Terra Quente (Residências Sénior)

Em terceiro lugar no *ranking*, com uma média global de engajamento de 10,12%, situa-se o Hospital Terra Quente (Residências Sénior). Este caso específico, foi considerado a entidade “Residências Sénior” como uma única entidade, anteriormente mencionado na subsecção 3.1, embora esta agregue três unidades de residências sénior das instituições Hospital Terra Quente, Hospital Privado de Bragança e Hospital Privado de Chaves. É fundamental salientar que estas três empresas mantêm páginas próprias nas redes sociais, nas quais divulgam conteúdo hospitalar e de saúde. No entanto, o foco principal da análise reflete exclusivamente sobre o canal de comunicação unificado do grupo, designado por “Residências Sénior”, considerado um repositório central para as ERPI das três instituições mencionadas.

Ao analisar individualmente as publicações, verificou-se uma média de engajamento de 20, (DP: 24,77) por publicação. O IC de 95% revelou-se entre 17,20 e 23,40. Relativamente ao uso de *hashtags*, observa-se que a grande maioria (86,4% no Facebook e 89,8% no Instagram) das publicações não utiliza *hashtags*. Por outro lado, as publicações que realmente usam *hashtags*, utilizam um conjunto de *hashtags* temáticas e institucionais. Por exemplo, publicações

representantes do Hospital Terra Quente utilizam frequentemente *hashtags* como “#HTQ, #saude, #trasosmontes, #mirandela, #bemestar e #medicina”. Simultaneamente, o Hospital Privado de Bragança (#hpbraganca) e o Hospital Privado de Chaves (#hpchaves) adotam padrões semelhantes ou iguais, integrando a sua identidade com termos geográficos.

Neste sentido, a Figura 19 aborda a distribuição de publicações por rede social do Hospital Terra Quente (Residências Sénior).

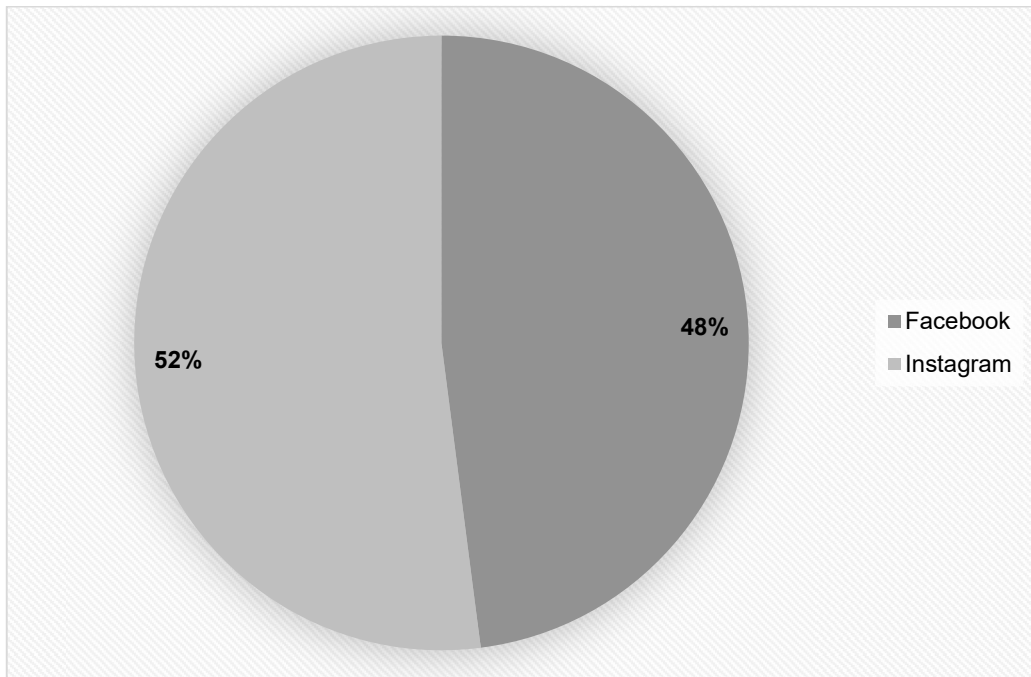


Figura 19: Distribuição de publicações por rede social pelo Hospital Terra Quente (Residências Sénior).
Fonte: Elaboração própria.

O Hospital Terra Quente (Residências sénior) apresenta uma estratégia de divulgação digital de conteúdo equilibrada entre duas plataformas sociais (i.e., Facebook e Instagram) (Figura 19). Esta tende a focar-se nas categorias de conteúdo relacionadas com atividades e interações com a comunidade, como aborda a Figura 20.

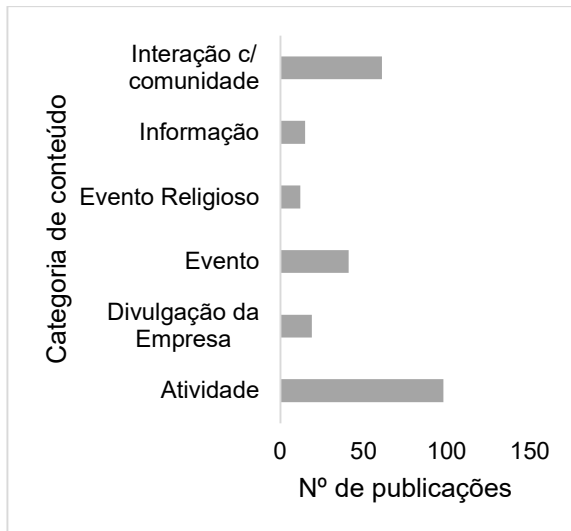


Figura 20: Categorias de conteúdo mais publicadas pelo Hospital Terra Quente (Residências Sênior).
Fonte: Elaboração própria.

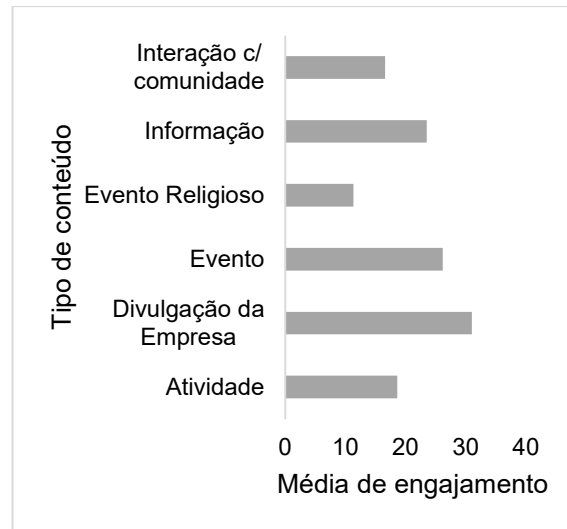


Figura 21: Categorias de conteúdo por média de engajamento no Hospital Terra Quente (Residências Sênior).
Fonte: Elaboração própria.

No entanto, conclui-se que as categorias de conteúdo mais eficazes em termos de engajamento passam pela divulgação da empresa, que, apesar do seu volume baixo em publicações ($n=19$), geram o engajamento médio mais elevado (31,05) (Figura 21), seguido dos eventos (26,17) e curiosamente, das informações (23,53). Apesar do conteúdo focado na interação com a comunidade ser o foco secundário de publicação, esta gere um engajamento razoável na ordem dos 16,63. Este resultado posiciona-o em quinto lugar em termos de eficácia. Em comparação, os conteúdos focados nas atividades registam uma taxa ligeiramente superior, ficando em quarto lugar com 18,63 de média de engajamento.

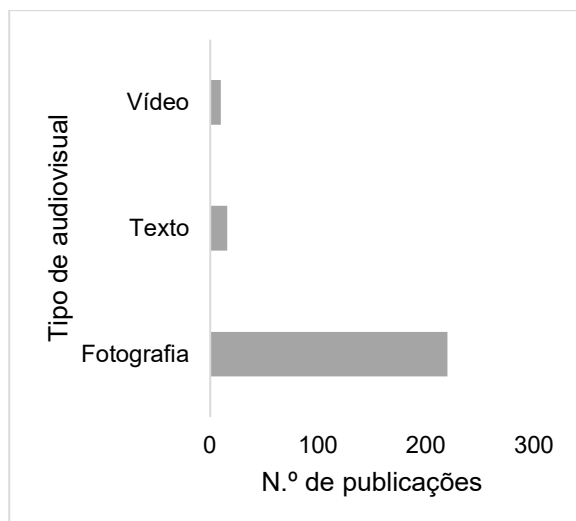


Figura 22: Tipo de audiovisual publicado pelo Hospital Terra Quente (Residências Sênior).
Fonte: Elaboração própria.

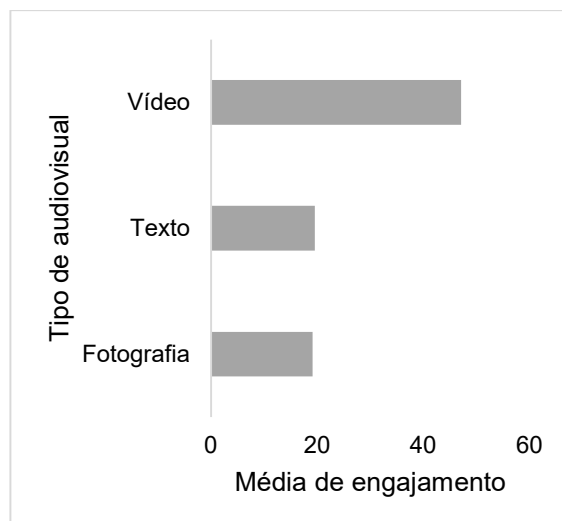


Figura 23: Média de engajamento por tipo de audiovisual no Hospital Terra Quente (Residências sênior).
Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, existe uma grande desconexão entre a produção e eficácia do conteúdo audiovisual. Por outras palavras, 89,4% do conteúdo são fotografias (Figura 22), enquanto os vídeos (4%) geram mais do dobro do engajamento total (Figura 23). Os dados desta instituição servem como evidência substancial do potencial do formato de vídeo, revelando que cada publicação em formato de vídeo feito por esta instituição é aproximadamente 2,5 vezes mais eficaz que em formato de fotografia.

3.4.4 Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar

Em quarto lugar no *ranking*, com uma média global de engajamento de 9,73%, situa-se a Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar. Esta instituição apresenta também a sua presença digital numa única plataforma, o Facebook. A análise individual das publicações verificou uma média de engajamento de 46,62 (DP: 28,49) por publicação. O IC de 95% para a média situa-se entre 38,00 e 55,24. A Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar absteve-se de utilizar *hashtags* nas suas publicações podendo sugerir que este indicador não consta na sua estratégia de comunicação digital.

Assim sendo, as Figuras 24 e 25 abordam as categorias de conteúdo publicadas assim que a média de engajamento por tipo de conteúdo na Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.

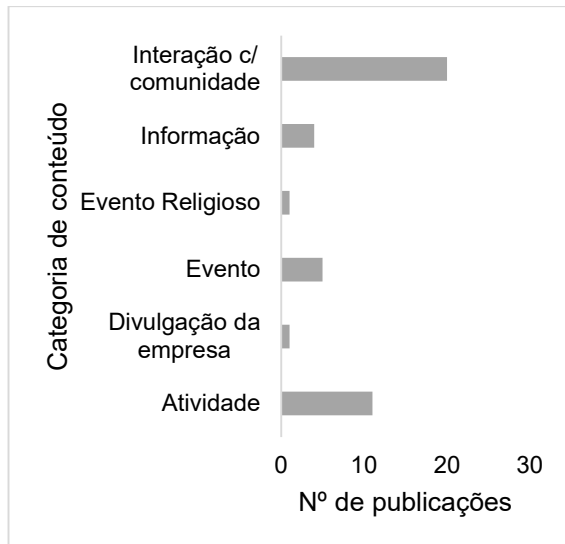


Figura 24: Categorias de conteúdo publicadas pela Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.
Fonte: Elaboração própria.

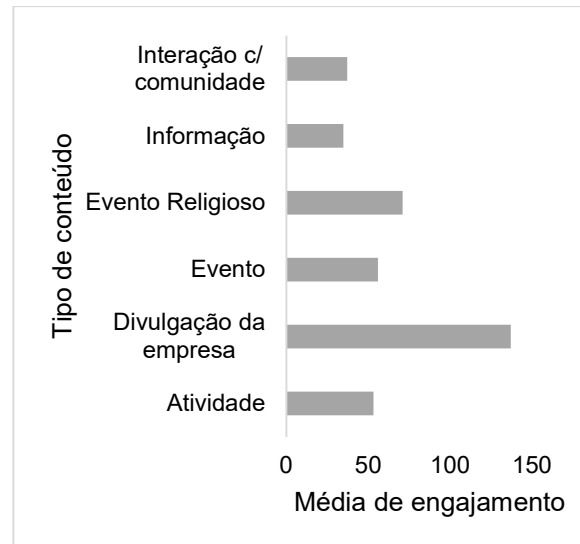


Figura 25: Média de engajamento por tipo de conteúdo na Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.
Fonte: Elaboração própria.

A Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar apresenta todas as suas publicações concentradas no Facebook, (onde o conteúdo publicado é liderado pelas categorias de interação com a comunidade (47,6%) e atividades (26,2%) (Figura 24). No entanto, quando comparado o engajamento que estas categorias geram em relação a outras (Figura 25), conclui-se que é apenas moderado (37,25 e 53,18, respetivamente). As publicações com o maior sucesso médio de engajamento são associadas às categorias às quais é dada uma menor prioridade em termos de frequência de publicação, com a categoria de divulgação da empresa a atingir o pico de engajamento com uma média 137, apesar de ser menos publicada (apenas 1 publicação), seguido dos eventos religiosos com uma média de engajamento elevada (71) apesar do seu volume residual (1 publicação). De realçar também a categoria de eventos (com 5 publicações) com um desempenho intermédio em média de engajamento.

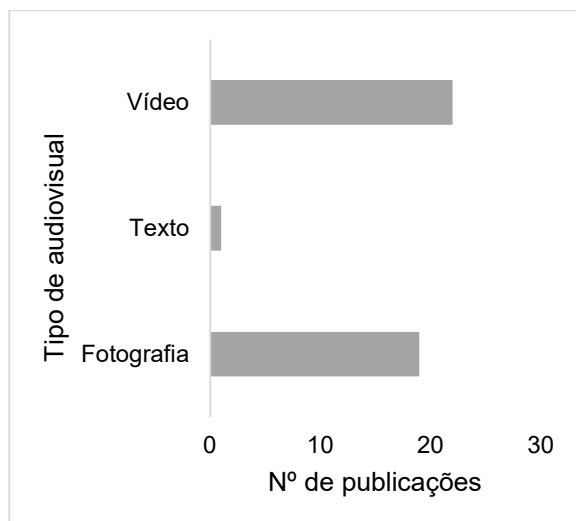


Figura 26: Tipo de audiovisual publicado pela Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.
Fonte: Elaboração própria.

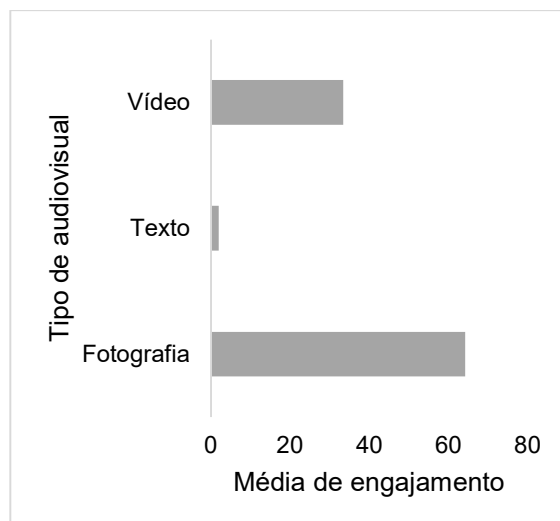


Figura 27: Média de engajamento por tipo de audiovisual na Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar.
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao formato audiovisual utilizado, a figura 26 demonstra uma predominância pelo formato de vídeo que, embora seja o mais utilizado em publicações, não é o mais eficaz na geração de engajamento desta ERPI. Pelo contrário, a fotografia é o formato que gera o melhor retorno de engajamento por publicação (figura 27). Pela primeira vez nesta amostra analisada, verificou-se que um aumento na frequência de publicações recorrendo a fotografias pode representar uma oportunidade estratégica para capitalizar o seu alto desempenho em engajamento. Por outro lado, as publicações em formato de texto mantêm-se como as menos eficazes e, conseqüentemente, a sua produção deve ser reduzida ao mínimo necessário.

3.4.5 Centro Social e Paroquial de São João Baptista de Picote

Em quinto lugar, com uma média global de engajamento de 7,96%, classifica-se o Centro Social e Paroquial de São João Baptista de Picote. Esta instituição representa novamente um caso de estratégia digital tradicional, concentrando a sua presença no Facebook. Ao analisar as publicações de forma individual, observou-se uma média de engajamento de 21,17 (DP: 8,47) por publicação. O IC de 95% para a média situa-se entre 19,90 e 22,44. No que concerne o uso de *hashtags*, o Centro Social e Paroquial de São João de Picote baseia-se num conjunto de *hashtags* institucionais, sendo #cspjbpicote o principal *hashtag* utilizado de forma recorrente com uma média de 2,19 *hashtags* por publicação. Esta *hashtag* é complementada por *hashtags* temáticas de acordo com o tipo de atividade (por exemplo, #expressaoplastica, #culinaria ou #memoria), datas/eventos comemorativos (por exemplo, #natal2024, #diadamulher, #25deabril) e objetivos terapêuticos (por exemplo, #motricidadefina ou #estimulaçao cognitiva).

Outro exemplo deste uso de combinação de *hashtags* é demonstrado na publicação do Dia dos Avós, na qual a instituição utilizou o conjunto de *hashtags* "#cspjbpicote + #diamuncialdosavós +

#osossosavos + #26dejulho”, refletindo a identidade da instituição e a menção à data comemorativa.

Assim sendo, as Figuras 28 e 29 abordam os tipos de conteúdo e a média de engajamento por tipo de conteúdo no CSP São João Baptista de Picote.

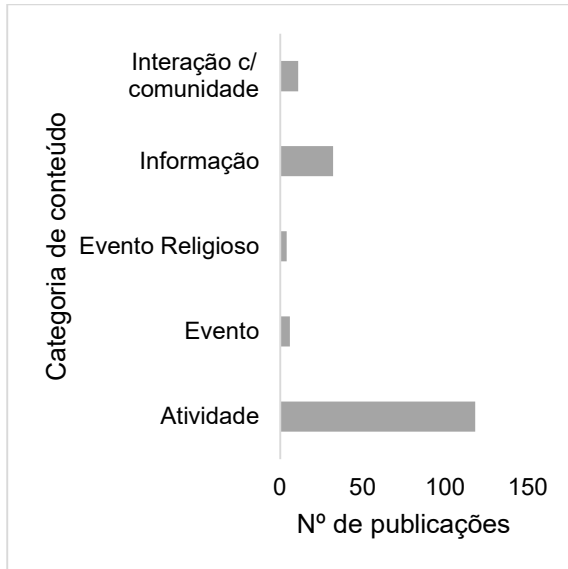


Figura 28: Categorias de conteúdo publicadas pelo CSP São João Baptista de Picote.
Fonte: Elaboração própria.

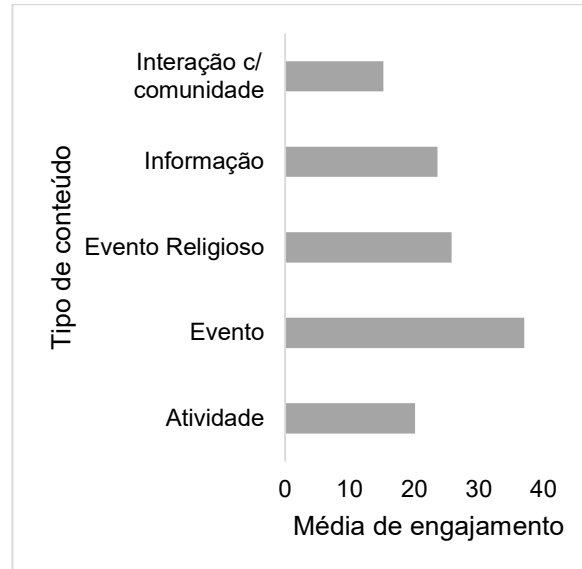


Figura 29: Média de engajamento por categoria de conteúdo no CSP São João Baptista de Picote.
Fonte: Elaboração própria.

O Centro Social e Paroquial São João Baptista de Picote apresenta uma concentração de publicações bastante elevada ligadas à categoria de conteúdo sobre atividades (Figura 28), com um volume aproximado de 60% do conteúdo total publicado. Esta categoria domina por completo e é seguida pelas informações, correspondendo a 17,5% das publicações (Figura 28). Contudo, esta dominância de publicações ligadas a atividades não se reflete em termos de eficácia no engajamento produzido. As categorias que geram um maior engajamento são os eventos (figura 29), com uma média de 37, e os eventos religiosos (com uma média de 25,75). Esta ineficiência das atividades, com uma média de engajamento de 20,1 demonstra que, o foco da comunidade está na divulgação de eventos da instituição em vez das atividades produzidas no CSP São João Baptista de Picote.

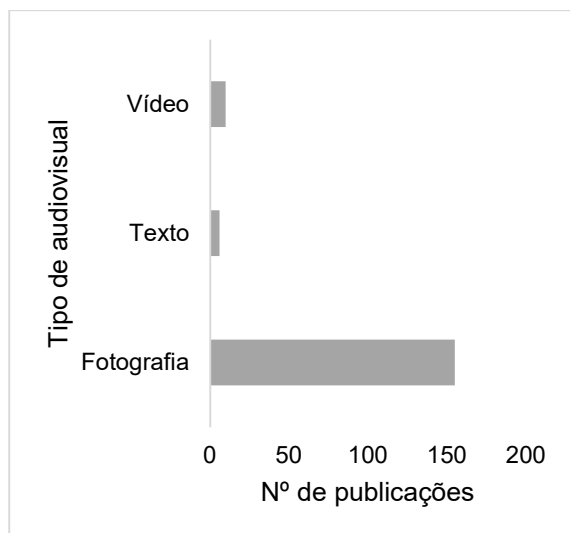


Figura 30: Tipo de audiovisual publicado pelo CSP São João Baptista de Picote.
Fonte: Elaboração própria.

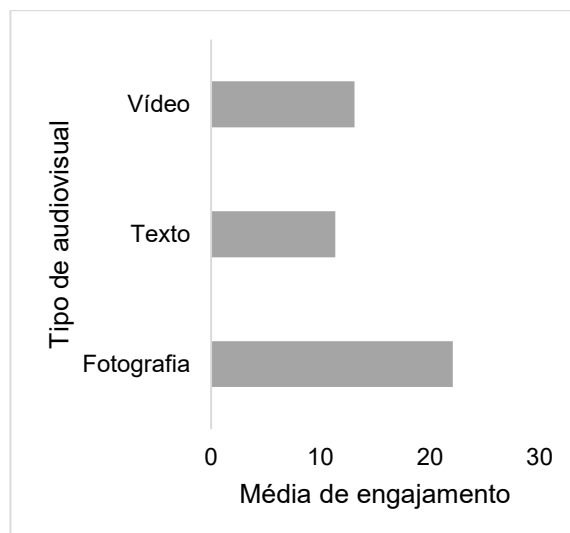


Figura 31: Média de engajamento por tipo de audiovisual no CSP São João Baptista de Picote.
Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito aos formatos audiovisuais dos conteúdos, o CSP São João Baptista de Picote manifesta uma clara preferência pelo formato fotográfico (Figura 30) como principal meio de comunicação nas suas publicações, compreendendo cerca de 90,6% das publicações totais da instituição. Os restantes formatos (vídeo e texto) são vistos como residuais, com 10 publicações ou menos presentes nas redes sociais da instituição. Tendo dito isto, a fotografia é o formato mais engajador em termos globais (Figura 31), ainda que os formatos em vídeo e texto sejam mais eficientes em relação às suas frequências de publicação.

O Centro Social e Paroquial São João Baptista de Picote investe os seus recursos no uso da fotografia para a comunicação digital de atividades, que são formatos tradicionais e com retorno alto em comparação com as suas médias de engajamento. De forma a maximizar o seu potencial e a sua presença digital, a instituição poderia explorar mais conteúdos com base em formatos de vídeo (Figura 31) juntamente com outras categorias de conteúdo, tais como eventos e/ou eventos religiosos (Figura 29).

3.5 Análise de Entrevistas, Discussão e Integração dos Resultados

A análise do cenário digital das ERPI no distrito de Bragança revela um setor ainda em fase de desenvolvimento, com uma presença digital dominada pelo Facebook (56%) (Figura 4), mas com taxas de engajamento geralmente baixas (3,9% em média) (Figura 5). Verifica-se também, uma inconsistência estratégica entre as diferentes instituições, privilegiando-se maioritariamente o formato fotográfico (56,6% do conteúdo) (Figura 8) e conteúdos informativos (29,2%) (Figura 6). Apesar disso, o formato de vídeo e os conteúdos interativos com a comunidade mostraram-se mais

eficazes, gerando taxas de engajamento superiores (10,98% e 11,51%, respetivamente) (Figuras 9 e 7). A análise geográfica identifica assimetrias, com concelhos como Bragança e Mirandela a destacarem-se, enquanto outros como Vila Flor e Vimioso apresentam valores muito baixos (Tabela 3).

O estudo das cinco ERPI com melhor desempenho em termos de engajamento confirmam que as estratégias de sucesso passam pela diversificação de plataformas (Figuras 10 e 19), na aposta em vídeos (Figura 14, 23 e 31), e foco em conteúdos relacionais (interação com a comunidade), de eventos e de divulgação da empresa (Figuras 12, 16, 21, 25 e 29), em oposição com a abordagem tradicional ainda predominante.

Posto isto, apresentam-se em seguida os resultados da análise das entrevistas realizadas nas cinco ERPI do distrito de Bragança, já indicadas na secção da metodologia da presente dissertação. A análise destas entrevistas permitiu compreender mais aprofundadamente as razões, práticas e desafios inerentes às suas estratégias de comunicação digital. A partir deste momento, esta subsecção reúne, organiza e discute as perceções dos gestores responsáveis pela comunicação digital, relacionando-as com os resultados de desempenho concluídos na fase de análise de conteúdos publicados em redes sociais, com o fim de proporcionar uma visão abrangente de como o *marketing* digital é entendido e implementado neste setor. De referir que esta amostra foi constituída por cinco participantes sendo três do sexo feminino e dois do sexo masculino. Todos os participantes desempenham funções de gestão ou de gestão de comunicação nas respetivas instituições. A Tabela 4 resume a caracterização dos entrevistados.

Tabela 4: Caracterização da amostra dos participantes.

Estrutura residencial para Idosos	Nome do participante	Função	Sexo
Centro Social Paroquial de Izeda	Cristina Couto	Animadora	Feminino
Centro Social Paroquial de Ervedosa	Joaquim Pinto	Diretor de serviços	Masculino
Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar	Maria Remondes	Diretora técnica	Feminino
Fundação Francisco António Meireles	Rafaela Roças	Diretora técnica	Feminino
Vita Residence	Bruno Santos	Diretor técnico	Masculino

Fonte: Elaboração própria.

A forma como a comunicação digital é integrada com a estratégia das instituições varia significativamente, indo desde uma ferramenta complementar até um pilar fundamental de *marketing* e transparência. Para a maioria dos entrevistados, a comunicação digital é vista como um complemento aos canais de comunicação tradicionais, sobretudo em áreas rurais onde o passapalavra é predominante. Como explica Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação Francisco

António Meireles, a instituição “está integrada num meio pequeno, isto acaba muito por vir sobretudo da comunicação local entre pessoas, do passa-palavra (...) e dá uma boa referência”. O CSP de Ervedosa partilha a mesma posição, adicionando que a alta procura pelos seus serviços diminui a necessidade de um investimento mais firme. Segundo Joaquim Pinto, diretor de serviços do CSP de Ervedosa, “nós partimos de um pressuposto que ainda não apostamos muito na comunicação digital (...) porque, infelizmente, nós ainda temos uma procura muito grande da nossa resposta e, por isso, não valorizamos muito essas estratégias de *marketing*”.

No entanto, noutras instituições, é notável que a comunicação digital desempenha um papel mais estratégico. Na Vita Residence, a comunicação atua como um meio ativo para combater preconceitos e estereótipos negativos, e atrair um público de diferentes regiões. Bruno Santos, diretor técnico da Vita Residence, defende que “é importante que as instituições mostrem aquilo que de bom fazem (...) porque há essa transparência”. No CSP de Izeda, a comunicação digital vai além da mera divulgação de atividades: procura-se “transmitir o ambiente de afeto, respeito e dignidade que vivemos no nosso dia-a-dia”, tal como afirma a animadora Cristina Couto do CSP de Izeda.

Relativamente às escolhas das plataformas digitais, conclui-se que a sua seleção é estratégica, tendo em conta o público-alvo principal: os familiares dos clientes, que pertencem a faixas etárias mais velhas. Por esta razão, o Facebook é a plataforma predominante. Maria Remondes, diretora técnica da Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar, explica que “o Facebook abrange mais gente, até porque grande parte dos familiares, filhos dos utentes (clientes) que nós temos, são pessoas que estão mais velhas, de outra geração. Nem toda a gente tem Instagram nem TikTok.”. A Fundação Francisco António Meireles adota a mesma abordagem, utilizando o Facebook porque “a faixa etária (...) dos filhos dos nossos utentes (clientes) que andarão aí na casa dos 60 (anos)” (Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação António Meireles).

No entanto, as instituições com melhor desempenho, como o CSP de Izeda, começam a diversificar a sua presença digital. Para além do Facebook, a instituição criou um Instagram “para chegar a um público mais jovem”, e ainda, “tentamos utilizar o YouTube de forma a tentar chegar a mais pessoas, mais longe, mas de forma a inovar” (Cristina Couto, animadora do CSP de Izeda), demonstrando uma perspetiva inovadora e moderna. A Vita Residence também demonstrou abertura à inovação, afirmando que “o passo seguinte seria, eventualmente, o Instagram (...) não colocamos de parte o TikTok” (Bruno Santos, diretor técnico da Vita Residence).

Relativamente ao tipo de conteúdo, há um entendimento claro e estratégico entre a perceção dos participantes e a eficácia comprovada pelos dados do estudo. Os entrevistados concordam que o conteúdo que realmente auxilia a conectar verdadeiramente com as famílias é aquele que mostra as atividades do dia-a-dia. Tal como resume Rafaela Roças, da Fundação Francisco António Meireles, “o que as famílias procuram, é ver o seu familiar, encontrarem-no ali (na publicação)”.

Simultaneamente, o formato vídeo é amplamente considerado o mais eficaz entre os diversos tipos de conteúdos audiovisuais, visto como forma a captar a atenção. A título de exemplo, Bruno Santos, diretor técnico da Vita Residence, afirma de forma clara que “o que tem mais visibilidade são sempre

os vídeos”. Porém, este reconhecimento de superioridade do formato de vídeo enfrenta uma realidade operacional, claramente elucidada por Cristina Couto, animadora do CSP de Izeda, que destaca que os vídeos “exigem muito mais tempo e preparação”. Da mesma forma, Joaquim Pinto, diretor de serviços do CSP de Ervedosa, explica o uso predominante da fotografia com o argumento de que as equipas “deitam mão daquilo que hoje é mais fácil”. Esta distinção entre o que é estrategicamente ideal (vídeo) e o que é mais viável do ponto de vista operacional (fotografia) representa um dos principais desafios, evidenciando a diferença entre a intenção da comunicação e a atividade divulgada na comunicação digital.

A implementação de uma estratégia de comunicação digital enfrenta barreiras significativas, sendo a mais citada o tempo e a limitação de recursos humanos. Este é um desafio complexo. Na Fundação Francisco António Meireles, Rafaela Roças admite que “às vezes é mesmo uma questão de tempo (...) no decorrer do dia-a-dia (...) é preciso registar”. Na Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar, a diretora técnica Maria Remondes, resume este desafio de forma clara: “eu sou diretora técnica, tenho que dar resposta a tudo e tenho uma animadora que está aqui apenas dois dias por semana (...) não divulgamos assim tanto quanto gostaríamos”. Esta falta de tempo explica a prevalência do formato fotográfico sobre os vídeos nas publicações analisadas. Joaquim Pinto, diretor de serviços do CSP de Ervedosa, explica que as equipas “deitam mão daquilo que hoje é mais fácil, que será a fotografia”.

No que diz respeito à privacidade e a confidencialidade dos clientes nas redes sociais, este representa outro desafio significativo, que é tratado com um protocolo rigoroso por todas as ERPI entrevistadas. O procedimento baseia-se no RGPD e no consentimento formal, obtido no momento da admissão do cliente. Maria Remondes, diretora técnica da Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar, explica que “o familiar responsável assina uma declaração se autoriza, ou não, a divulgação de imagens e de vídeos em que esteja o seu familiar”. Este cuidado é reforçado no dia-a-dia, respeitando a vontade atual do cliente. Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação Francisco António Meireles, afirma que na sua instituição “há sempre a liberdade de dizer (...) “hoje não quero”, “não quero aparecer” e nós respeitamos e nunca entramos nesse tipo de invasão da privacidade”.

Além disso, as instituições evidenciam que trabalham no sentido de manterem uma postura ética responsável. No CSP de Izeda, a animadora Cristina Couto menciona que editam imagens que “possam expor fragilidades (...) preferindo apenas captar momentos alegres, participativos e que mostram o lado positivo do envelhecimento”. Maria Remondes, diretora técnica da Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar, indica o mesmo cuidado na instituição: “tentamos preservar ali um bocadinho a imagem deles. Mas é verdade que dificulta muito (...) porque qualquer coisa que os exponha demais, podemos ter uma crítica dos familiares”. Esta postura ética, apesar de essencial, atua como um fator limitador no tipo e na quantidade de conteúdo partilhável.

Quanto à perceção da eficácia na comunicação digital, a avaliação do sucesso da comunicação digital não se baseia apenas em indicadores numéricos, como *likes* ou alcance, mas essencialmente no *feedback* direto das famílias e dos próprios clientes.

A Fundação Francisco António Meireles mede o sucesso “sobretudo (...) pessoalmente (...) em que notamos que as famílias gostam de ver os familiares e comentam sempre isso” (Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação Francisco António Meireles). O CSP de Izeda valoriza o *feedback* afetivo. Cristina Couto, animadora do CSP de Izeda, explica que “é-nos muito mais relevante o *feedback* das famílias, quando alguém nos diz: “vi a minha mãe tão feliz” ou “ainda bem que publicaram essa atividade”, é isso que nos preenche também enquanto instituição”. Este *feedback* é, adicionalmente, um forte motivador interno. Joaquim Pinto, diretor de serviços do CSP de Ervedosa, constata que “felizmente, chega-nos quase sempre um *feedback* positivo, motiva-nos a nós a fazermos mais e melhor”.

Os entrevistados, quando questionados sobre as conclusões de Pasaribu et al. (2022), que demonstram o impacto positivo do *marketing* digital na satisfação e lealdade do cliente no contexto hospitalar (e no contexto das ERPI no caso da entrevista), e de Nuseir et al. (2023), que reforçam o papel do *marketing* de conteúdo na otimização da experiência do cliente, responderam que concordam com as afirmações dos autores. Os participantes, exemplificam estes princípios com exemplos concretos nas suas instituições. Bruno Santos, diretor técnico da Vita Residence, considera a comunicação digital como o principal meio de atração: “a diferença que eu vejo para os últimos 10 anos é que antes, (...) nós tínhamos de dizer aquilo que fazíamos e agora nós não precisamos dizer (...) as pessoas quando vêm aqui dizem “eu já sei o que vocês fazem””. A transparência gera confiança, tal como nota Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação Francisco António Meireles: “esse acesso à informação, ao dia-a-dia, às rotinas, acaba por lhes transmitir confiança”. Cristina Couto, animadora do CSP de Izeda, menciona o Facebook como um exemplo relevante durante a pandemia de Covid-19: “na pandemia (...) as redes sociais foram dos canais principais (...) de comunicação com as famílias e isso ajudou a manter os familiares mais calmos e a manterem a confiança em nós. E mesmo hoje em dia, continuamos a ver isso acontecer”.

O *feedback online* (*likes*, comentários, partilhas) é geralmente encarado mais como incentivo do que como um guia estratégico. Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação Francisco António Meireles, afirma que “acabam por incentivar um bocadinho (...) agora se influencia depois aqui o nosso trabalho, não, acaba por ser uma consequência”. No entanto, na Vita Residence, Bruno Santos, diretor técnico, admite que esse *feedback* tem um impacto direto na estratégia de conteúdo: “se nós vimos que é uma atividade, um tipo de vídeo, etc, que tem muita visualização, que as pessoas gostam de ver, nós repetimos mais vezes”. É importante realçar que, mesmo este caso, a prioridade permanece em relação ao cliente: “se as famílias não têm interesse em ver, mas os utentes (clientes) gostaram, os utentes (clientes) são o nosso foco, nós continuamos a fazer, só que não partilhamos” (Bruno Santos, diretor técnico da Vita Residence).

Relativamente ao futuro e à inovação, as perspetivas dos participantes são mais cautelosas, mas abertas. Muitas instituições, como a Fundação António Meireles, não têm “nada planeado, claro que temos que nos ir adaptando àquilo que vai surgindo” (Rafaela Roças, diretora técnica da Fundação António Meireles). Embora plataformas como o caso do TikTok sejam reconhecidas, são vistas como inadequadas para o público-alvo atual. No entanto, existe uma noção da mudança geracional.

Maria Remondes, diretora técnica da Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar, prevê que “já vamos tendo pessoas mais jovens, (...) que já requerem outros cuidados (...) que já são pessoas com outros conhecimentos também (...) já sabem trabalhar no telemóvel, já têm redes sociais, e isso vai exigir da nossa parte muitas mudanças” sugerindo ainda, que no futuro o “TikTok (...) vai funcionar perfeitamente bem” (Maria Remondes, diretora técnica da Associação Sócio-Cultural e Recreativa de Felgar). A Vita Residence também “não coloca de parte o TikTok”, demonstrando assim, uma possível abordagem exploratória.

3.6 Modelo de Diretrizes Estratégicas para a Otimização da Comunicação Digital no setor das ERPI

Com base nos princípios de *gerontomarketing*, na análise dos resultados de desempenho digital das ERPI do distrito de Bragança, e nas perceções dos gestores entrevistados, propõe-se um modelo de diretrizes estratégicas para otimização da comunicação digital no setor das ERPI. Este modelo tem como objetivo transformar as práticas atuais, concluídas como sendo principalmente informativas e baseadas em fotografias, para uma abordagem que seja relacional, visual e centrada no idoso. Espera-se, com estes aspetos, permitir aumentar o engajamento, fortalecer a confiança das famílias e diferenciar as instituições no mercado. A Tabela 5 sintetiza o modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital, estruturando-se em seis pilares fundamentais: conteúdo, formato, plataformas, gestão, ética e controlo. Para cada um destes elementos, apresenta-se uma breve explicação da diretriz principal, propõem-se ações práticas propostas para a sua concretização e apresentam-se as fontes utilizadas, cruzando os princípios de *gerontomarketing* com os resultados da análise da comunicação digital das ERPI do distrito de Bragança e as perceções dos gestores de *marketing* entrevistados.

Tabela 5: Modelo de diretrizes estratégicas para a otimização da comunicação digital das ERPI.

Elementos fundamentais	Diretriz principal	Ações práticas	Fontes
Conteúdo	Priorizar conteúdos que promovam a interação e a emoção, em vez de apenas comunicações informativas.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a publicação de interações com a comunidade e de eventos. Partilhar testemunhos, atividades do dia-a-dia e momentos importantes dos clientes. Reduzir a quantidade de informações genéricas. 	<ul style="list-style-type: none"> A “interação com a comunidade” gera 11,5% de engajamento vs. menos de 4% das “informações” (Figura 7). As entrevistas revelam que as famílias valorizam ver o seu familiar (Rafaela Roças, FFAM). Conteúdos comunitários fortalecem a confiança e o envolvimento (Pasaribu et al., 2022).
Formato	Utilizar o formato de vídeo como principal recurso, sem comprometer a quantidade e qualidade das fotografias.	<ul style="list-style-type: none"> Criar vídeos autênticos, com legendas acessíveis. Usar fotografias como complemento de conteúdo, e não como formato principal. Reduzir a utilização do formato de texto. 	<ul style="list-style-type: none"> Vídeos geram 10,98% de engajamento vs. 4,7% para fotografias (Figura 9). As entrevistas evidenciam que “o que tem mais visibilidade são sempre os vídeos” (Bruno Santos, Vita Residence). Klimova e Poulova (2018) recomendam a inclusão de legendas no conteúdo de vídeo e áudio, de forma a melhorar a acessibilidade.
Plataformas	Manter o Facebook como plataforma principal, com um desenvolvimento gradual e estratégico para outras plataformas.	<ul style="list-style-type: none"> Dar prioridade ao Facebook como canal principal. Criar e manter um perfil ativo no Instagram com o objetivo de alcançar públicos mais jovens e potenciais clientes. Utilizar o YouTube como repositório para vídeos institucionais mais extensos. 	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas realçam que a plataforma mais utilizada e preferida pelo público-alvo atual é o Facebook. Instituições de excelência como o CSP de Izeda já utilizam o Instagram. A análise dos resultados, onde o líder de engajamento (CSP de Izeda) implementa uma abordagem multiplataforma (Figura 10). “Multiplicar os canais de difusão permite multiplicar a visibilidade e a reputação” (Fabre & Larguier, 2023).
Gestão	Implementar uma gestão profissional da comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> Designar um responsável pela comunicação digital. Desenvolver habilidades por meio de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas sustentam que a falta de tempo é a principal barreira (Maria Remondes, ASCR Felgar). Soares (2018) reforçam que o plano de <i>marketing</i> é uma “ferramenta de gestão (...) quase obrigatória”.
Ética	Manter padrões éticos na comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> Respeitar a vontade diária do cliente. Editar imagens que exponham fragilidades, privilegiando momentos positivos. Assegurar o consentimento formal de acordo com o protocolo do RGPD já estabelecido. 	<ul style="list-style-type: none"> “Há sempre liberdade uma liberdade de dizer (...) “hoje não quero”, “não quero aparecer”” (Rafaela Roças, FFAM). Cristina Couto, animadora do CSP de Izeda afirma que editam imagens que “possam expor fragilidades”. Maria Remondes (ASCR Felgar) afirma que o familiar responsável assina uma “declaração se autoriza a divulgação de imagens ou vídeos em que esteja o seu familiar”.
Controlo	Implementar um sistema de avaliação através do <i>feedback</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar mensalmente as métricas de engajamento. Promover análises de satisfação com as famílias. Adaptar a estratégia de comunicação digital com base em dados e <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Segundo as entrevistas realizadas no estudo, o <i>feedback</i> familiar é bastante valorizado.

Fonte: Elaboração própria.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Os resultados do presente estudo revelam um setor em fase de desenvolvimento digital, apresentando grandes diferenças e uma desconexão estratégica entre as práticas adotadas e a eficácia evidenciada pelos dados. Em resposta ao OE₁, a análise do conteúdo digital revelou que o recurso à plataforma de rede social Facebook é o líder absoluto no cenário digital das ERPI, representando 56% das instituições. O Instagram ocupa o segundo lugar com 16%, enquanto plataformas como o TikTok, YouTube e LinkedIn têm uma presença mínima (ou residual). No entanto, constatou-se que plataformas com menor adesão apresentam taxas de engajamento significativamente superiores. Um desses exemplos foi o TikTok, que registou um engajamento médio de 14,2%, em comparação com 3,9% do Facebook e 1,15% do LinkedIn, enquanto o YouTube atingiu 8,4%, indicando um potencial ainda não explorado.

No que respeita às categorias de conteúdo, observou-se que as ERPI priorizam publicações informativas (29,2% do total), seguidas de atividades (26,7%). No entanto, os conteúdos que geram maior engajamento foram as interações com a comunidade (11,5%), eventos religiosos (9,8%) e

outros eventos (8,3%). Esta discrepância revela que as instituições investem recursos em conteúdos de baixo retorno, em vez de focarem esforços em formatos interativos e relacionais mais eficientes. Em relação aos formatos audiovisuais, a fotografia predomina em 75% das publicações. No entanto, os vídeos provaram conseguir mais do que o dobro de eficácia em termos de engajamento (10,98% contra 4,7%), embora representem apenas 12% das publicações analisadas.

A análise geográfica revelou diferenças territoriais significativas, com concelhos como Bragança, Mirandela e Torre de Moncorvo a demonstrar maior maturidade ao nível digital, enquanto Vila Flor e Vimioso apresentaram índices muito baixos. Um exemplo notável é o de Freixo de Espada à Cinta, que, embora seja um concelho de pequena dimensão, obteve uma taxa de engajamento elevada no Instagram (17,82%). Este aspeto evidencia que a eficácia digital não está apenas relacionada com a dimensão territorial ou institucional.

Em resposta ao segundo objetivo específico (OE₂), as entrevistas com os gestores demonstraram que a comunicação digital é vista principalmente como um complemento aos canais tradicionais, especialmente em regiões rurais, onde o passa-palavra é o mais comum. Porém, instituições destacadas como o Centro Social Paroquial de Izeda e a Vita Residence, veem a comunicação digital como um pilar estratégico essencial para combater estereótipos, promover a transparência e aumentar a confiança das famílias. Os gestores concordam que o formato de vídeo é superior em termos de impacto, mas destacam a falta de tempo e de recursos humanos como as principais dificuldades para a sua implementação com maior frequência, o que se apresenta como uma explicação para a predominância do formato fotográfico.

As questões éticas e de privacidade são tratadas com rigor por todas as instituições entrevistadas, cumprindo os protocolos do RGPD por meio do consentimento formal, permitindo que os clientes se recusem a aparecer em publicações em plataformas de redes sociais. A avaliação da eficácia fundamenta-se principalmente no *feedback* direto das famílias dos clientes, em vez de indicadores digitais, sendo este *feedback* afetivo o principal incentivo para as equipas que gerem a comunicação. As entrevistas também corroboram as conclusões de Pasaribu et al. (2022) e Nuseir et al. (2023) quanto ao impacto positivo do *marketing* digital na satisfação, confiança e lealdade dos clientes. Vários gestores mencionaram exemplos concretos desse impacto, especialmente durante a pandemia de Covid-19 e que se perpetuam até à data das entrevistas.

O cruzamento de dados de análise das redes sociais das ERPI com as perceções dos gestores entrevistados (OE₃) revelou um padrão em que as instituições com melhor desempenho digital implementam estratégias que combinam a variedade de plataformas digitais, investimento em vídeos e dão uma ênfase em conteúdos relacionais. O CSP de Izeda destaca-se pela sua estratégia multiplataforma (Facebook, Instagram e YouTube) e pelo investimento significativo em vídeos (93 publicações nos últimos dois anos), alcançando uma média global de engajamento de 11,14%. Por outro lado, instituições que adotam estratégias mais conservadoras, como o CSP de Ervedosa, obtêm bons resultados (10,20%) por meio da consistência e foco em eventos, mesmo que possam vir a ter um maior potencial de crescimento se implementarem novas plataformas e formatos audiovisuais mais dinâmicos

Em resposta ao quarto objetivo específico (OE₄), foi articulado e proposto um modelo de diretrizes estratégicas baseado em seis pilares essenciais: (i) priorização de conteúdos relacionais em vez de informações genéricas, (ii) uso do formato vídeo como recurso principal sem comprometer a quantidade e qualidade das fotografias, (iii) utilizar o Facebook como plataforma principal, com desenvolvimento gradual de presença digital noutras plataformas, (iv) implementação de uma gestão profissional da comunicação, (v) cumprimento de padrões éticos rigorosos, e (vi) implementação de sistemas de avaliação fundamentados em *feedback*. Este modelo integrou os conceitos de *gerontomarketing* propostos por Sumarokova et al. (2022), as práticas concluídas como mais eficazes na análise deste estudo, e as recomendações de acessibilidade de Klimova e Poulova (2018).

Desta forma, os resultados obtidos nesta investigação indicam que o *marketing* digital nas ERPI vai além de uma simples ferramenta de divulgação, constituindo um mecanismo estratégico para estabelecer confiança, transparência e uma ligação emocional com as famílias. Como afirmou Bruno Santos, diretor técnico da Vita Residence: “as pessoas quando vêm aqui dizem “eu já sei o que vocês fazem””, e isso pode demonstrar que uma comunicação digital eficiente antecipa e simplifica o processo de decisão dos possíveis clientes. Esta investigação confirma também, as afirmações de Fabre e Larguier (2023) sobre a importância das ERPI se comunicarem de forma transparente e genuína, afastando-se dos estereótipos negativos ligados a este setor.

Esta investigação traz contribuições relevantes para a escassez de estudos focados em estratégias de *marketing* dirigidos a este setor específico e para a prática de gestão no setor das ERPI. Do ponto de vista teórico, o estudo combina o conceito emergente de *gerontomarketing* com as práticas de *marketing* digital, demonstrando empiricamente como as estratégias de *marketing* podem ser ajustadas de forma a atender às necessidades do público sénior e dos seus familiares. A investigação confirma as afirmações de Pasaribu et al. (2022) e Nuseir et al. (2023) ao contexto das ERPI, demonstrando que a comunicação digital não é apenas uma ferramenta promocional, mas uma estratégia para criar transparência, construir confiança e fortalecer laços emocionais com as famílias.

Do ponto de vista prático, este estudo proporcionou contribuições significativas para gestores e responsáveis pela comunicação em ERPI. O modelo de diretrizes exposto na Tabela 5 representa uma ferramenta operacional de aplicação imediata, organizada em seis pilares essenciais (conteúdo, formato, plataformas, gestão, ética e controlo), que combina princípios de *gerontomarketing* com evidências empíricas do cenário em Portugal.

Apesar das contribuições apresentadas, esta investigação apresenta limitações que necessitam de ser evidenciadas. Em primeiro lugar, a extensão geográfica restrita ao distrito de Bragança, embora possa ser justificado pelo contexto do envelhecimento demográfico da região, limita a aplicação dos resultados a outras regiões do país ou a contextos internacionais. As estratégias e a eficácia da comunicação digital podem ser afetadas de forma significativa através de várias realidades socioeconómicas, níveis de literacia digital ou características demográficas.

Em segundo lugar, o período de análise de dois anos (de julho de 2023 a julho de 2025) pode não abranger transformações digitais de longo prazo ou tendências mais complexas. Adicionalmente, apesar da coleta dos dados na data de 24 de julho de 2025 ter garantido a estabilidade do conjunto de dados para análise, este aspeto implica que mudanças eventuais no número de seguidores ou interações após este período não foram incluídas na base de dados nem tomadas em consideração durante o tratamento de dados.

Em terceiro lugar, a seleção das cinco ERPI, embora intencional para organizar níveis de desempenho, não abrange as perspetivas de instituições que ocupam posições intermediárias no *ranking* traçado. A inclusão de perspetivas associadas a estas instituições poderia auxiliar a aprofundar a compreensão dos desafios na implementação da comunicação digital e de estratégias alternativas.

Do ponto de vista metodológico, a análise de conteúdo utilizou categorias criadas para auxiliar a sintetizar os resultados (como atividades, eventos, informações, etc.) que podem não refletir nuances específicas no contexto das ERPI. Além disso, a avaliação da eficácia concentrou-se principalmente em métricas de engajamento (*likes*, comentários e partilhas), desconsiderando outras dimensões, como, por exemplo, ao nível do alcance em seguidores, de admissões na instituição ou o impacto da reputação institucional.

Por fim, apesar das entrevistas terem sido realizadas em apenas cinco ERPI e explorado as perceções dos seus gestores, não foram consideradas as opiniões dos familiares dos clientes (público-alvo da comunicação) nem dos próprios clientes. Estes aspetos limitam a compreensão abrangente da comunicação digital no contexto da investigação.

Uma primeira linha de investigação futura implicaria expandir a área territorial do estudo, analisando as estratégias e resultados de ERPI em diversas áreas de Portugal (por exemplo interior vs. litoral) ou até mesmo realizando estudos comparativos internacionais, podendo identificar boas práticas de comunicação digital universais para este setor.

Uma segunda linha de investigação futura envolveria a inclusão da perspetiva dos familiares, dos possíveis clientes e dos próprios residentes. Partindo da organização de grupos focais ou da realização de entrevistas, seria importante entender como o público-alvo vê a comunicação digital das ERPI, quais os conteúdos que considera mais relevantes e de que forma é que a presença digital impacta o processo de decisão na escolha de uma instituição.

Numa terceira linha de investigação seria também importante investigar como as tecnologias emergentes afetam o *marketing* digital das ERPI. Estudos futuros poderiam investigar o uso de ferramentas como a realidade virtual (para visitas virtuais às instalações) ou de plataformas de *streaming* (para transmissão de eventos ao vivo para os familiares). A investigação também poderia analisar o potencial da adoção do TikTok pelas ERPI, uma plataforma que mostrou ter um alto potencial de engajamento, mas que ainda é praticamente inexplorada no setor específico analisado.

Uma quarta linha de investigação propõe explorar as mudanças geracionais e como estas poderão afetar o *marketing* digital das ERPI no futuro. Com o envelhecimento da geração *baby boomer* e das

gerações seguintes, mais familiarizadas com a tecnologia digital, as expectativas em relação à comunicação digital das instituições possivelmente mudarão. Neste sentido, estudos futuros poderiam preparar o setor para as necessidades de comunicação das próximas décadas.

Por fim, uma linha de investigação mais disruptiva seria explorar o potencial papel ativo dos clientes (utentes/residentes) na comunicação digital das ERPI, rompendo o paradigma atual em que os clientes são maioritariamente considerados como meros destinatários na comunicação digital. Estudos futuros poderiam investigar modelos de envolvimento ativo que incluíssem os próprios residentes, como a participação em sessões de *streaming* ao vivo, criação de *blogs/vlogs* geridos pelos clientes, ou a promoção de interações diretas nas redes sociais entre residentes e familiares (por exemplo, por meio de comentários ou mensagens orientadas pela instituição). Esta participação ativa do cliente na comunicação digital poderia ser investigada não só para compreender como beneficiar a estratégia de *marketing* da instituição, mas também como promover o bem-estar e a qualidade de vida dos clientes em prol de um envelhecimento ativo. Investigações nesta área poderiam examinar os benefícios terapêuticos desta participação.

Referências Bibliográficas

- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291-295. <https://doi.org/10.2307/3149462>
- Afful-Dadzie, E., Afful-Dadzie, A., & Egala, S.B. (2021). Social media in health communication: A literature review of information quality. *Health Information Management Journal*, 52(1), 3-17. <https://doi.org/10.1177/1833358321992683>
- Bayas, D. A. F., & Sandoval, F. L. I. (2021). Marketing digital y su apoyo al servicio de la salud comunitaria en Centros Geriátricos. *Revista Scientific*, 6(21), (pp. 124–143). <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2021.6.21.6.124-143>
- Carvalho, J. (2005). Organizações não lucrativas (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Comissão de Ética para Investigação Clínica (CEIC). (2018). *Documento CEIC sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGDP) no contexto da Investigação Clínica*. https://www.ceic.pt/documents/20727/0/Documento+CEIC+sobre+o+Regulamento+Geral+de+Proteção+de+Dados+%28RGPD%29_publicação/ced81411-5fe4-46f5-a613-c7c716abbb4b
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8ª ed.). Pearson Higher Ed.
- Chaffey, D., Smith, P.R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning and Integrating Online Marketing*. Routledge.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5ª ed.). Pearson UK.
- Costa, A., Yelshyna, A., Moreira, T. C., Andrade, F. C. P., Julian, V & Novais, P. (2018). Data Protection in Elderly Care Platforms. In *AI Approaches to the Complexity of Legal Systems* (pp. 233-244). Springer. <https://hdl.handle.net/1822/69251>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Fabre, A. & Larguier, N. (2023). *Zoom au cœur des EHPAD privés: interrogation sur la légitimité des stratégies marketing dans le secteur de l'hébergement de la personne âgée*. [Dissertação de mestrado, Université de Montpellier] Dumas <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04226807v1>
- Gabinete de estratégia e planeamento (2025). *Carta social: Estruturas residenciais para pessoas idosas no concelho de Bragança*. <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=21&tp=2107&l=04-00-00>
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2019). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>
- Gupta, A., Tyagi, M., & Sharma, D. (2013). Use of social media marketing in healthcare. *Journal of Health Management*, 15(2), 293-302. <https://doi.org/10.1177/0972063413489058>

- Inspeção-Geral das Atividades em Saúde, Instituto da Segurança Social, Ordem dos Enfermeiros, Ordem dos Farmacêuticos, Ordem dos Médicos, & Ordem dos Nutricionistas. (2022). *Referencial de boas práticas na prestação de cuidados de saúde nas estruturas residenciais para pessoas idosas*. República portuguesa. https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2023/05/ERPI_Referencial_de_Boas_Praticas_VFinal.pdf
- Jobber, D. & Ellis-Chadwick, F. (2020). *Principles and practice of marketing* (9^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Kotler, P. & Keller, K. (2015). *Marketing Management* (15^a ed.) Pearson Higher Ed.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley
- Klimova, B. & Poulouva, P. (2018). Older people and technology acceptance. In J. Zhou & G. Salvendy (Eds.), *Human aspects of IT for the aged population: Acceptance, communication and participation* (Vol. 10926, pp. 85-94). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92034-4_7
- Kurolov, M. O. (2022). A systematic mapping study of using digital marketing technologies in health care: The state of the art of digital healthcare marketing. In *Proceedings of the 6th International Conference on Future Networks & Distributed Systems* (pp. 318-323). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3584202.3584248>
- Levitt, T. (1975). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 53(5), 2-14. (Reprint 75507).
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3^a ed.). Vida Económica.
- Macdonald, S. (2024). Relationship marketing: How to Put a Spotlight on relationships in Business. <https://www.superoffice.com/blog/relationship-marketing/>
- Moreno, F. A. (2023). Estruturas residências para idosos no contexto das políticas públicas do envelhecimento. Perspetivas dos atores políticos e institucionais na região Minho. [Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/28013>
- Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Al Kurdi, B. (2023). Digital marketing strategies and the impact on customer experience: A systematic review. https://www.researchgate.net/publication/368374089_Digital_Marketing_Strategies_and_the_Impact_on_Customer_Experience_A_Systematic_Review
- Pasaribu, S. B., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Hendratono, T. (2022). The impact and challenges of digital marketing in the health care industry during the digital era and the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.969523>

- Pordata. (2024). *Retratos dos Municípios: População – Bragança*. [Base de dados de estatísticas]. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://retratos.pordata.pt/populacao/braganca>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Pulizzi, J., & Barrett, N. (2009). *Get content get customers: Turn prospects into buyers with content marketing*. McGraw-Hill.
- Rai, A. (2019). Explainable AI: From black box to glass box. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00710-5>
- Rana, M.S, Sikder, N. F., Shahin, H. R. & Ali, R. (2024). Impacto of digital marketing on hospital marketing strategies: A comprehensive literature review. *Journal of Primeasia*, 5 (1), 1-6. <https://doi.org/10.25163/primeasia.519804>
- Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. [Tese de doutoramento, Universidade Carlos III]. <http://hdl.handle.net/10016/22498>
- Roberts, K. (2006), *The Lovemark Effect: Winning in The Customer Revolution*. powerHouse Books.
- Scott, D. M. (2022). *The new rules of marketing & PR: How to use content marketing, podcasting, social media, AI, live video, and newsjacking to reach buyers directly* (8ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Serviço Nacional de Saúde (2017, julho, 26). *Envelhecimento Ativo e Saudável*. Serviço Nacional de Saúde. Retirado de <https://www.sns.gov.pt/sns/envelhecimento-ativo-e-saudavel/>
- Smith, P. R. (2025) *SOSTAC®: The guide to your perfect digital marketing plan* (AI ed.). PR Smith.
- Soares, I. I. (2018). *O caso do Plano de Marketing da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas da Santa Casa da Misericórdia de Espinho*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Serviço Social do Porto] Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/25161>
- Sumarokova, E. V., Astashova, J. V., & Steblyakova, L. P. (2022). Prospects of Using Digital Technologies in Gerontomarketing. *Lecture Notes in Networks and Systems*, (pp. 238–245). https://doi.org/10.1007/978-3-030-94870-2_31
- Tong, S., Luo, X., & Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00693-3>

Anexo A - Guião de Entrevista Semiestruturado

Parte 1: Estratégias de comunicação digital

1. Como é que a comunicação digital se integra na estratégia global do seu Instituição? (é vista como uma ferramenta central ou complementar?)
2. Quais os objetivos principais que levam a instituição a investir na comunicação digital? (ex. atrair novos clientes, fidelizar as famílias atuais, melhorar a imagem institucional, ou simplesmente informar?)
3. Pode descrever o porquê e a escolha dos canais de *marketing* digital que utiliza?
4. Através da vossa comunicação digital, que tipo de público-alvo pretende alcançar? (ex. Filhos/famílias de potenciais residentes, a comunidade local, ou outras entidades)
5. Que tipo de conteúdo e formato audiovisual considera mais eficaz para captar a atenção da comunidade *online*? E porquê? (ex. atividades, eventos, interação c/comunidade, informação, divulgação da empresa) (ex. fotografia, vídeo, texto)

Parte 2: Desafios e complicações na comunicação digital

1. Quais os maiores desafios na implementação/gestão da comunicação digital da sua instituição? (ex. recursos humanos, tempo, orçamento, *know-how*)
2. Pasaribu et al. (2022) identificaram explicitamente a privacidade do paciente (cliente) como uma das barreiras críticas do uso de redes sociais em saúde. Como é que a instituição lida com questões de privacidade e confidencialidade dos residentes nas redes sociais?
3. Existem desafios específicos na comunicação do setor das ERPI? Algo que é sensível ou regulamentado? Como os ultrapassam?

Parte 3: Perceção sobre a eficácia da comunicação digital no processo de atração e retenção de clientes

1. Como medem o impacto e/ou o sucesso das vossas iniciativas de comunicação digital? (*feedback* direto das famílias, comentários, mensagens privadas, partilhas do conteúdo).
2. No seu ponto de vista, qual é o canal digital mais eficaz para atrair novos residentes e/ou para manter/envolver as famílias dos residentes atuais?
3. Segundo Pasaribu et al. (2022), em contexto hospitalar “o *marketing* digital aumenta a satisfação, confiança/lealdade e o engajamento dos clientes com os serviços hospitalares”. Da mesma maneira, Nuseir et al. (2023), num estudo aprofundado de literatura, concluíram que o *marketing* de redes sociais é o mais eficaz para maximizar a experiência do cliente. Concorda com estas afirmações (no caso da sua instituição)? Pode partilhar um exemplo que ilustre esta situação?
4. Como é que o *feedback* online (comentários, partilhas, mensagens privadas, *reviews* no Google) influencia a estratégia de *marketing* e/ou das operações nas ERPI?
5. Olhando para o futuro, que alterações ou inovações planeiam para as vossas estratégias de comunicação digital? Que tipo de oportunidades veem por explorar?