

Mestrado em Comunicação e Media

**A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
DA HORÁRIOS DO FUNCHAL NO FACEBOOK: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA COM A CARRIS E A
EMPRESA DE TRANSPORTES DE MADRID
(Dissertação de Mestrado)**

Marco Nuno Sumares de Menezes Vasconcelos

Leiria, julho de 2022

Politécnico de Leiria
Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

Mestrado em Comunicação e Media

Dissertação de Mestrado

Título: A estratégia de comunicação da Horários do Funchal no Facebook: uma análise comparativa com a CARRIS e a Empresa de Transportes de Madrid

Autor: Marco Nuno Sumares de Menezes Vasconcelos

Número de aluno: 1191313

Orientador: Marco José Marques Gomes Alves Gomes – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria.

Local e data: Leiria, julho de 2022

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Professor Doutor Marco José Marques Gomes Alves Gomes, orientador e mentor desta dissertação, pela sua compreensão, disponibilidade, dedicação e empenho face às dificuldades encontradas, apresentando prontamente oportunas sugestões.

RESUMO

O aparecimento das redes sociais digitais alterou o padrão e a metodologia de produção da informação. Existem dois conjuntos-chave de reflexões sobre processos, tendências e competências na comunicação organizacional da sociedade digital em rede, que são: a incorporação do fenómeno das redes sociais no modo de se comunicar, exigindo um novo posicionamento estratégico da comunicação na organização e a incorporação das chamadas competências digitais, que exigem mudanças nos profissionais, na cultura empresarial e no modo de produção da informação. A utilização crescente das redes sociais permite uma cada vez maior e melhor comunicação entre as organizações e os seus públicos. As redes sociais podem definir-se como quaisquer tecnologias ou práticas *online* que permitem a partilha de conteúdos, opiniões, ideias, experiências e media, possibilitando conversações sobre o que é relevante. Na comunicação organizacional existem diferentes níveis de posicionamento, ao nível estratégico, na presença digital, pelo que é importante as organizações procurarem sempre a melhor performance possível da sua participação nas redes sociais. Essa avaliação implica análises exaustivas aos resultados das estratégias implementadas. O presente estudo pretende analisar a estratégia de comunicação do operador de transporte público rodoviário Horários do Funchal e, comparando-a com os operadores Carris e Transportes de Madrid, definir boas práticas que permitam melhorar a participação de uma empresa ou organização na rede social digital. A estratégia metodológica assenta numa análise comparativa de cariz quantitativo. Concluiu-se que a estratégia de comunicação da Horários do Funchal é muito semelhante à das outras duas empresas analisadas e que em relação às boas práticas também está ao seu nível, embora possa haver melhoramentos para um maior alcance de ligações na rede.

Palavras-chave: redes sociais; esfera digital; comunicação estratégica; transporte público.

ABSTRACT

The emergence of digital social networks changed the pattern and methodology of information production. There are two key sets for reflections on processes, trends and skills in organizational communication in the networked digital society, they are: the incorporation of the phenomenon of social networks in the way of communicating, which requires a new strategic positioning of communication in the organization; and the incorporation of the so-called digital skills that require changes in professionals, in the corporate culture and in the way of producing information. The growing use of social networks allows an increasing and better communication between organizations and their audiences. Social networks can be defined as any *online* technologies or practices that allow the sharing of content, opinions, ideas, experiences and media, enabling conversations about what is relevant. In organizational communication, there are different levels of positioning, at the strategic level, in the digital presence, so it is important for organizations to always seek the best possible performance for their participation in social networks. This evaluation implies exhaustive analysis of the results of the implemented strategies. The present study intends to analyze the communication strategy of the public transport operator, “Horários do Funchal”, and comparing its strategy with the operators Carris and EMT, to define good practices that allow improving its participation in the digital social network. The methodology used is based on the few methods applied to the study of digital social networks, also articulated with traditional research methods. It can be concluded that the communication strategy of “Horários do Funchal” is very similar to the other two operators analyzed and regarding good practices they are at the same level, although improvements can be introduced for a greater reach of connections in the network.

Keywords: social networks; digital sphere; strategic communication; public transport

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
1. Internet, comunicação e marketing	10
2. Revisão bibliográfica.....	14
2.1. Comunicação estratégica e redes sociais em Portugal	18
3. Fatores contextuais e caracterização das empresas em estudo.....	21
3.1. Carris - Transportes de Lisboa	24
3.2. Empresa Municipal de Transportes de Madrid	27
CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO, REDES SOCIAIS E ESFERA DIGITAL.....	30
1. Comunicação organizacional e comunicação estratégica	30
2. Redes sociais <i>offline</i> e <i>online</i>	34
2.1. O capital social em ambientes digitais	36
3. A cibercultura e o comportamento das organizações e dos consumidores	41
3.1. A rede social Facebook	44
CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	48
1. Objetivos de investigação e delimitação do objeto de estudo	48
1.1. Dimensão operatória da pesquisa	50
2. Definição das categorias de análise.....	53
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
1. <i>Corpus</i> de análise e distribuição temporal das publicações	56
1.1. Os temas das publicações	59
2. Caracterização do impacto das publicações	62
2.1. Tipologia e impacto dos conteúdos visuais e textuais.....	66
2.2. Interação com os comentários da audiência	68
CONCLUSÕES.....	71

BIBLIOGRAFIA..... 76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Página de Facebook da Horários do Funchal.....	23
Figura 2: Página do Facebook da Carris.....	26
Figura 3: Página do Facebook da EMT Madrid.....	28
Figura 4: Competências da comunicação organizacional integrada.....	31
Figura 5: Corpus de análise.....	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dados pertinentes sobre a Horário do Funchal de acordo com o relatório de contas de 2019.....	22
Tabela 2: Dados pertinentes sobre a Carris de acordo com o relatório de contas de 2019.....	25
Tabela 3: Dados pertinentes sobre a empresa de acordo com o relatório de contas de 2019.....	28
Tabela 4: Tipologia de laços sociais segundo Wasserman & Faust (1994)	35
Tabela 5: Variáveis de análise.....	52
Tabela 6: Respostas das empresas aos comentários dos seguidores.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição temporal das publicações.....	57
Gráfico 2: Incidência das publicações por categoria temática.....	60
Gráfico 3: Média do impacto total de cada publicação por conteúdo temático.....	62
Gráfico 4: Média do impacto total por dias da semana.....	63
Gráfico 5: Média do impacto das publicações por horário.....	64
Gráfico 6: Tipologia dos conteúdos.....	66
Gráfico 7: Média do impacto dos conteúdos visuais e textuais.....	67

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações, sejam de cariz comercial ou de outra índole, buscam o entendimento, por parte da sociedade, do seu papel como entidades responsáveis que promovem políticas e atividades que fomentam o bem-estar dos seus públicos (internos e externos) e que privilegiam as vantagens para o coletivo.

Para esse entendimento tornou-se imprescindível o papel da comunicação organizacional. De acordo com Kunsch (1997) a comunicação organizacional começou a manifestar-se aquando da Revolução Industrial, momento em que foram ultrapassados paradigmas em relação ao trabalho, à produção e à comercialização, em consequência da competitividade entre as empresas. A comunicação organizacional apareceu como um mecanismo de incentivo à comercialização e de proteção das instituições, quando as organizações começaram a ter consciência da importância da opinião pública nos resultados da sua atividade, mais concretamente com a importância crescente da imprensa escrita no século XIX (Briggs & Burke, 2006).

Foi nos Estados Unidos da América, nos primeiros anos do século XX (entre 1903 e 1904), quando as práticas das empresas começaram a ser postas em causa pela imprensa, influenciando negativamente a opinião pública, que a comunicação organizacional começou a ter uma importância anteriormente não reconhecida. As organizações começaram a contratar assessores de imprensa e a investir em relações públicas.

Kunsch (2007) refere que, desde o seu aparecimento, a comunicação organizacional assumiu novas características, tendo evoluído para uma função estratégia, quer para os negócios, quer para os objetivos corporativos. A autora defende uma filosofia da comunicação integrada nas organizações que considere o contexto global e compreenda as diversas modalidades que a caracterizam (Kunsch, 2009).

A comunicação organizacional contempla, neste sentido, os indivíduos, as empresas e organizações que são afetadas por ações de uma determinada empresa. Os *stakeholders* podem ser internos e externos. São exemplos dos internos os acionistas, administradores, gestores e outros colaboradores. Dos externos, daqueles que se encontram fora do ambiente da empresa, mas que a influenciam, são exemplos os clientes, concorrentes, fornecedores, o governo, os media, ONGs e sindicatos, entre outros. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), além das transformações políticas, económicas e sociais, a comunicação organizacional é cada vez mais fulcral para a construção, consolidação e proteção da reputação corporativa. A

digitalização e a convergência dos media modificaram o comportamento dos que as utilizam e alteraram as práticas de comunicação, favorecendo a construção de novas ferramentas e estratégias (Nassar, 1997; Kunsch, 2007).

Segundo Corrêa (2005), a comunicação digital resultou na utilização e adoção das TICs e das ferramentas para facilitar e dinamizar a Comunicação Integrada nas organizações. A comunicação passou a ser instantânea e eliminou os intermediários entre o emissor e o recetor. A procura voraz por informações sobre os produtos ou serviços também exige à organização uma comunicação reativa, rápida e capaz, de forma a manter os índices de competitividade num mercado cada vez mais feroz.

Uma das ferramentas utilizadas no âmbito da comunicação digital são as redes sociais digitais, que são espaços virtuais onde os utilizadores, sejam indivíduos ou organizações, possuem uma capacidade ímpar de afetar o comportamento de outros utilizadores. Com o crescimento exponencial dessas ferramentas digitais, e o respetivo crescimento do número dos seus utilizadores, as empresas investem cada vez mais na presença naqueles espaços, que se tornaram fundamentais na comunicação organizacional integrada. A presença das empresas nas redes sociais tornou-se imprescindível para alcançarem diversos objetivos, como a fidelização e satisfação dos consumidores através de uma comunicação constante.

Esta pesquisa tem como objetivo estudar a política de comunicação da companhia responsável pela operação de transporte na cidade do Funchal, a Horários do Funchal, na rede social Facebook. Também procura sinalizar um conjunto de boas práticas, no âmbito da comunicação estratégica digital, na rede social em questão, que permitam à empresa melhorar a comunicação na sua página. Com a finalidade de alcançar os dois objetivos, procede-se a uma análise comparativa de natureza quantitativa que considera as páginas do Facebook das operadoras Horários do Funchal, Carris - Transporte Público de Lisboa e a Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT Madrid).

A Horários do Funchal é a maior empresa de transporte público coletivo rodoviário do arquipélago da Madeira e tem a exclusividade da exploração desse serviço na capital madeirense. Tem uma empresa subsidiária que opera noutros concelhos da ilha da Madeira, ligando-os ao Funchal. A empresa apresenta a maior frota de autocarros do arquipélago e oferece, dentro do setor de atividade, o maior leque de serviços relacionados com a mobilidade. A empresa é reconhecida pelo seu investimento na inovação e na comunicação, comparada com as outras operadores locais de transporte público coletivo rodoviário.

Em relação à delimitação do objeto de estudo, a comparação das políticas de comunicação das três empresas em análise teve em consideração o cenário pandémico vivido no ano de 2020, num período balizado entre o dia 1 de janeiro de 2020 e o dia 31 de dezembro de 2020. Procura-se, assim, que esse período espelhe as dinâmicas da comunicação levada a cabo pelas empresas estudadas em períodos alternados entre confinamentos e a ligeira diminuição das medidas no combate à propagação da doença.

São três as perguntas de investigação que norteiam este trabalho: a) como se caracteriza a política de comunicação da empresa Horários do Funchal através da rede social Facebook?; b) é possível identificar diferenças significativas entre a comunicação estratégica da empresa Horários do Funchal e o mesmo tipo de comunicação desenvolvido pelas outras duas empresas de transportes públicos em análise?, c) que tipo de boas práticas é possível identificar quando se procura analisar a comunicação estratégica digital orientada para uma audiência constituída por milhares ou milhões de cidadãos?

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo explora conceitos como a Internet, comunicação e marketing, sobre os quais é realizado um enquadramento histórico e teórico. Procede-se a uma revisão bibliográfica orientada por alguns trabalhos que serviram de inspiração metodológica para a presente investigação. O capítulo encerra com uma abordagem aos fatores contextuais e à caracterização das três empresas em estudo, com alusões à sua atividade, história, recursos e apresentação das páginas de Facebook. Através deste percurso, percebe-se que a empresa Horários do Funchal, face às outras duas empresas que operam nas capitais da Península Ibérica, é a que possui menor dimensão.

O segundo capítulo tem início com uma abordagem aos conceitos de comunicação organizacional e comunicação estratégica. Também são explorados os conceitos de redes sociais *offline* e *online*, além da noção de capital social em ambientes digitais. O capital social é fundamental nas conexões digitais, sendo que, para Matos (2009), o seu desenvolvimento é motivado pelas relações pessoais assentes em valores como a reciprocidade e confiança. Este segmento da pesquisa finaliza com uma descrição sumária da rede social Facebook e dos valores que Recuero (2009) considera mais comumente relacionados com os sítios de redes sociais. São valores que orientam a tentativa de sinalizar um conjunto de boas práticas relacionadas com a comunicação estratégica digital e permitem, desta forma, responder ao segundo grande objetivo deste trabalho.

O terceiro capítulo é subordinado à metodologia utilizada no estudo para a obtenção de respostas às perguntas de investigação e ao cumprimento dos objetivos gerais e específicos. A descrição dos procedimentos metodológicos é acompanhada de uma contextualização teórica que ajuda a compreender as diversas etapas metodológicas de pesquisa, da recolha ao tratamento de dados. O estudo foca-se na observação de dados primários como, por exemplo, a contabilização, durante a baliza temporal determinada, das características das publicações das páginas das três empresas e das interações do público.

No último segmento do trabalho desenvolve-se a análise e discussão dos resultados, concretamente em relação à estratégia de comunicação da Horários do Funchal em comparação com aquelas das operadoras de Lisboa e Madrid. É neste capítulo que se ambiciona chegar ao conhecimento novo e à substância que enforma as conclusões da investigação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Internet, comunicação e marketing

A Internet é uma rede que interconecta outras redes locais, regionais e internacionais. O desenvolvimento da tecnologia que deu origem à Internet, tal como a conhecemos, teve início nos anos 60 do século XX, durante a Guerra Fria, quando o Departamento de Defesa do Governo dos Estados Unidos tomou medidas para a criação de uma rede experimental de computadores, a ARPANET¹ – rede da Agência de Investigação de Projetos Avançados dos Estados Unidos. O objetivo consistia em proteger e garantir a fluência de comunicações, tendo ficado operacional em 1975 e sido desativada em 1989.

Até final dos anos 80 do século XX, a Internet era quase exclusivamente utilizada pela comunidade científica e académica, tendo em 1987 registado um aumento do número de utilizadores devido à autorização da sua utilização para fins comerciais. Esse aumento viria a acentuar-se com a criação da *World Wide Web*², da autoria do cientista Tim Berners-Lee, que interligou documentos de hipertexto em sistemas de informação, acessíveis a partir de qualquer ponto daquela rede primitiva. Em 1991 Berners-Lee percebeu que sua criação só se tornaria popular caso se reduzissem ou eliminassem os custos da sua utilização e se fosse acessível a quem quisesse experimentar e criar a sua própria página na *Web*.

A Internet é considerada por Castells (2003) como a maior invenção tecnológica dos últimos tempos, devido: ao seu poder de alcance, à compressão espaço/temporal das informações em tempo real e, sobretudo, pelo facto de conectar pessoas em qualquer ponto do planeta. O autor adianta que vivemos numa sociedade em rede dominada pelo poder da Internet (p. 287).

Segundo o *Digital 2020: Global Overview Report*, publicado pelas agências *Hootsuite* e *We Are Social*³, existem, atualmente, cerca de 4,66 mil milhões de internautas, que representam 59,5% da população mundial. A última versão da *Web*, a *Web 5.0*, permite interações complexas e envolventes entre máquinas e humanos. Osorio *et al.* (2013) definem-na como uma rede sensorial e emocional que permite aos

¹ Foi uma rede de comutação de pacotes e a primeira rede a implementar o conjunto de protocolos TCP/IP.

² Sistema de documentos dispostos na Internet que permitem o acesso às informações apresentadas no formato de hipertexto.

³ A *Hootsuite* e a *We are social* são duas agências de Marketing Digital especializadas em media sociais com atuação a nível mundial.

computadores interagirem com os seres humanos. Asensio *et al.* (2014) dão como exemplo a possibilidade de expressões faciais poderem ser personalizadas e adicionadas a avatares em tempo real.

É já um lugar-comum afirmar que a Internet criou uma revolução sem precedentes na história da humanidade, possibilitando a troca de informações sob as mais diversas formas, instantaneamente e à escala planetária, dando origem a várias aldeias globais (Lemos, 2002). O desenvolvimento tecnológico e as novas tecnologias de informação contribuíram para que o processo de comunicação fosse reinventado e tivesse impacto nos padrões sociais pré-estabelecidos como alicerces da sociedade. A Internet constitui, neste sentido, o coração da articulação dos diversos meios de comunicação e o sistema conector interativo do conjunto do sistema multimédia (Castells, 2014).

Castells (2009) argumenta que a comunicação difundida pela Internet ganhou tamanha visibilidade que se transformou na maior forma de poder, capaz de influenciar todas as práticas sociais através de uma comunicação interativa e da capacidade de transmitir mensagens de muitos para muitos a qualquer momento. Na visão do autor, o processo de comunicação ocorre em conformidade com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade. A estrutura social concreta, neste caso, é a da sociedade-rede, a “estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação” (Castells, 2009, p. 24-25).

O surgimento de novas tecnologias tem criado oportunidades de negócios, sendo a Internet um espaço preferencial para esse desígnio em vários setores da economia. No caso específico do marketing, Torres (2009) afirma que a popularização da Internet foi um fenómeno que alterou a forma como as empresas desenvolvem essa atividade. Em meados dos anos 90 do século XX não existiam relações interativas de marketing na Internet, os *websites* eram estáticos, a comunicação era unidirecional e a possibilidade de *engagement* de usuários muito limitada (Christodoulides, 2009). Foi apenas no início do século XXI, com o advento da *Web 2.0*, que a comunicação e a interação com os usuários começaram a fluir de uma maneira mais independente (Batista, 2011).

Considerando o marketing como uma função organizacional e os processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, além da gestão do relacionamento com os mesmos com o intuito de beneficiar a organização e os seus

*stakeholders*⁴ (Darroch *et al*, 2004), é inegável que a digitalização (marketing digital) alargou os horizontes de comunicação de um marketing direto que estabelece relações entre consumidores e vendedores de forma eletrónica, através da utilização de tecnologias interativas como, por exemplo, aplicações móveis, *social media*, *emails*, *websites*, fóruns *online* e televisão interativa (Kotler & Armstrong, 2009). No âmbito da comunicação com os públicos externos, e numa perspetiva comercial, o marketing digital é o resultado dos rápidos avanços tecnológicos e das dinâmicas da evolução dos mercados (Sullivan *et al.*, 2002).

Chaffey (2013) define marketing digital como a utilização de tecnologias para o auxílio de atividades de marketing com o objetivo de se melhorar o conhecimento do cliente e de se corresponder às suas necessidades. Wsi (2013) entende, por sua vez, que o marketing digital é a prática de promover produtos e serviços de forma inovadora, utilizando, principalmente, canais de distribuição baseados em bases de dados para atingir consumidores e clientes de maneira oportuna, pessoal, relevante e económica.

O marketing digital é um termo genérico para o marketing direcionado, mensurável e interativo de bens ou serviços, que utiliza tecnologias digitais para alcançar e converter *leads*⁵ em clientes e preservá-los. Tem como principal objetivo a promoção de marcas, a formação de preferências e o incremento das vendas através de diversas técnicas. Solomon (2011) diz que o marketing digital tem uma maior capacidade de segmentação, é mais prático e propicia uma comunicação personalizada, sendo também mais económico do que as ações de comunicação convencional.

Atualmente, é muito mais conveniente para as empresas realizarem pesquisas *online* com o objetivo de obterem informações relevantes de grupos-alvo e analisar os resultados com base nas suas respostas. Os potenciais clientes podem procurar avaliações e recomendações para tomarem decisões informadas sobre a compra de um produto ou de um serviço. Por outro lado, as empresas podem usar a informação para agirem com base no *feedback* relevante dos clientes para atenderem às suas necessidades com mais precisão.

⁴ Termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, em 1963, que se referia a grupos essenciais para a existência das organizações. São o público estratégico impactado pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio.

⁵ O termo *lead* em marketing digital remete para um determinado usuário que demonstra interesse em relação a um produto/serviço e que fornece um meio de contacto (geralmente o email) para dar início a um relacionamento permanente com a marca. O objetivo final é que ele se torne um cliente leal.

O marketing digital tem variadíssimas técnicas e ferramentas, designadamente no âmbito das redes sociais: o Twitter, Facebook, o LinkedIn e blogs, entre outros. As redes sociais permitem estabelecer contactos pessoais e profissionais, agindo as pessoas por vontade própria, dando origem ao *E-WOM*⁶, que é um dos principais objetivos do marketing digital.

⁶ De acordo com Henning-Thurau *et al* (2004) o E-WOM é qualquer declaração positiva ou negativa feita por potenciais reais, ou ex-clientes, sobre um produto ou empresa, que é disponibilizado para um grande número de pessoas e instituições através da Internet.

2. Revisão bibliográfica

A comunicação digital registou um grande crescimento ao longo das últimas décadas, a par das novas tecnologias de informação e comunicação, ganhando forte relevância tanto no meio empresarial como no meio académico. Este facto verifica-se pela evolução do número de artigos publicados sobre esta matéria, que registou um aumento de 270 artigos publicados, entre 1987 e 2000, para 639 artigos, entre 2001 e 2004 (Schibrowsky *et al.*, 2007).

Atualmente, são milhares os estudos sobre a matéria. A partir de 2004 surgiram artigos sobre marketing digital direcionados para áreas científicas específicas, com especial destaque para as áreas do comportamento do consumidor, da estratégia de Internet e da comunicação (Pomirleanu *et al.*, 2013). No âmbito do marketing digital são inúmeros os trabalhos académicos e os estudos dedicados às redes sociais no domínio da informação e comunicação das organizações. Conhecer e dominar os princípios fundamentais do funcionamento das redes sociais é um imperativo para todos aqueles que ambicionam agir sobre a realidade que os rodeia, em vez de se limitarem a responder passivamente.

As redes sociais assumem uma importância cada vez maior na sociedade, refletindo as necessidades humanas de expressão e de reconhecimento. A sua utilização tornou-se fundamental no processo de socialização, incluindo a socialização entre os seus utilizadores e as marcas. A sua importância é transversal a todas as organizações, incluindo os operadores de transporte público coletivo de passageiros, que as utilizam no âmbito das suas atividades de marketing digital. Até ao momento existem poucas pesquisas, publicadas, sobre como o marketing digital e a componente das redes sociais são utilizados e rentabilizados no setor do transporte público coletivo de passageiros.

Dois exemplos desses poucos trabalhos de investigação são os estudos: *The Impact of Social media Usage on Transport Policy: Issues, Challenges and Recommendations* (Gal-Tzura *et al.*, 2014) e *Disattending Customer Dissatisfaction on Facebook: A Case Study of a Slovenian Public Transport Company* (Reiter *et al.*, 2015). O primeiro artigo explora o potencial das redes sociais pelos operadores de transporte público e as suas valências para o desenvolvimento de políticas de informação. Gal-Tzura *et al.* (2014) concluem que os prestadores de serviços de transporte público divulgam informações e incentivam o público a expressar opiniões sobre tópicos específicos do seu interesse, mas num canal de comunicação de sentido descendente, em que as organizações

e os seus decisores é que tomam a iniciativa e levantam questões para discussão, não existindo assim uma devida recolha das respostas do público para, por exemplo, entenderem tendências. Outro resultado indicou que esses prestadores devem utilizar a mineração de dados nas redes sociais *online* para entenderem, devidamente, as opiniões e necessidades do público de maneira que formulem políticas e estratégias futuras em conformidade.

A segunda pesquisa examina a comunicação entre o operador e os seus públicos, nomeadamente: o impacto dos comentários, a forma como são tratados (moderados) e a reação do público a essa moderação. Reiter *et al.* (2015) consideraram que a empresa estudada utilizava o Facebook como plataforma para se conectar com inúmeros (potenciais) clientes, procurando uma maior associação com eles e aumentando a sua visibilidade. Por outro lado, os clientes aproveitavam a plataforma para se associarem a outras pessoas, para esclarecerem dúvidas e partilharem opiniões. Também concluíram que havia uma desatenção às reclamações do público, tendência que tinha de ser contrariada, para o entendimento acerca da qualidade do serviço prestado e para o entendimento do posicionamento cultural da empresa. Outro resultado pertinente foi a existência de um moderador, afeto à empresa, que mediava os desentendimentos entre o público e entre o público e a empresa.

Os operadores de transporte público investem na comunicação em redes sociais, uns de uma forma mais profissional do que outros, cumprindo boas práticas e com conteúdos muito variados, que vão desde o carácter meramente informativo (alterações ao serviço) ao apelo à dimensão emocional. A comunicação com os públicos através das redes sociais, que são uma ferramenta essencial nas comunicações dos operadores, pode e deve ser melhorada para a concretização de determinados objetivos, concretamente: uma informação mais eficaz, a implementação de mais políticas de marketing digital, atividades de relações públicas e o fomento de relações de fidelidade. Para isso, são necessários mais estudos sobre a sua utilização que permitam estabelecer melhores procedimentos e práticas diferenciadoras de sucesso.

No Facebook, a relação/envolvimento do público de uma página, seja ela de uma organização com ou sem fins lucrativos, de cariz empresarial, político ou de qualquer outra índole, é avaliada pelas interações desse público com a página. Alguns exemplos de métricas para avaliar o nível desse envolvimento consistem nas reações às publicações, no número de comentários e no número de partilhas. Quanto mais elevados forem os

números dessas métricas, não descurando se as reações são positivas, neutras ou negativas, mais saudável é o relacionamento.

A literatura indica que, quanto mais saudáveis forem os laços sociais e emocionais, estabelecidos entre as organizações e o seu público, maior será o nível de *engagement*, pelo que quanto maior for esse nível maiores serão os benefícios alcançados. Para esta dissertação foram referências vários trabalhos que influenciaram, sobretudo, o seu aspeto metodológico.

No artigo intitulado *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. Telematics and Informatics*, Alalwan *et al.* (2017) tiveram como metodologia o estudo de literatura relacionada com a implicação dos *social media* na área de marketing, através de uma revisão sistemática orientada por conceito, ou seja, a literatura foi examinada a partir da perspectiva dos conceitos apresentados por todos os autores, em vez de uma abordagem orientada pelo autor. Foram considerados 144 artigos para análise, divididos em sete subgrupos.

Alalwan *et al.* (2017) perceberam que nos estudos existiam diversas abordagens ao tema e que se utilizavam diferentes metodologias, que tinham como objetivo proporcionar uma visão clara e profunda sobre a temática. Do estudo resultaram fortes evidências de que os *social media* são um foco de grande atenção para profissionais de marketing e investigadores, existindo, no entanto, áreas que requerem uma investigação mais aprofundada. Por exemplo, existe uma necessidade em descobrir, com base em diferentes métodos de pesquisa, o impacto do tipo e da natureza das plataformas de *social media*, no que concerne à eficácia de atividades promocionais, e entender como as atitudes dos clientes podem ser influenciadas, de forma diferente, com base no tipo de publicidade no Facebook.

Noutra pesquisa, intitulada *Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe*, Bonsón, *et al.* (2015) definiram como objetivo: medir o impacto dos tipos de media e conteúdos utilizados no envolvimento das partes interessadas nas páginas do Facebook de vários municípios da Europa Ocidental. A amostra incluiu 75 municípios, pertencentes a quatro estilos diferentes de administração pública de 15 países membros da União Europeia, tendo sido analisados 50 cargos de cada município. As publicações foram classificadas em 16 tipos de conteúdos (por exemplo, ambiente e habitação) e 5 tipos de media (por exemplo, vídeo e texto), tendo sido consideradas métricas de popularidade, comprometimento, viralidade e *engagement*.

Os resultados mostraram que os tipos de media mais utilizados eram *links* e fotografia e que atividades culturais, desportos e temas relacionados com o marketing foram os mais divulgados, embora esses conteúdos não parecessem ser os mais relevantes para os públicos, que preferiam tópicos relacionados com a gestão municipal, mais adaptados ao seu quotidiano. Também demonstraram que as preferências dos governos por diferentes tipos de media e conteúdos pareciam depender do contexto institucional. Foram encontradas diferenças significativas nos níveis de *engajement* dos cidadãos conforme os tipos de media, conteúdo e diferentes contextos institucionais.

Moro e Rita (2018) analisaram literatura de forma automatizada para encontrarem orientações que permitam incorporar os *social media* nas estratégias das marcas relacionadas com turismo e a hotelaria. A literatura estudada foi pesquisada através do *Google Scholar*, recorrendo a palavras-chave como *brand*, *branding* e *social media* em coleções de artigos das publicações mais conceituados sobre o setor. A metodologia utilizada assentou em procedimentos de *data mining* de texto e *topic modeling*⁷.

Os autores concluíram que a maioria dos 213 artigos que englobam uma forte relação entre *social media* e *branding* mencionaram principalmente etapas de construção da marca. Também identificaram uma grande lacuna na literatura pesquisada, nenhum artigo foi relacionado com as estratégias de marca conhecidas, como *co-branding* ou *franchising*. A análise concluiu que a literatura especializada em turismo e hospitalidade precisava de acompanhar o nível da pesquisa realizada noutras indústrias, para avaliar a influência dos *social media*.

Alguns trabalhos foram mais longe e tiveram como objetivo propor e avaliar metodologias para a implementação de sistemas preditivos para o sucesso de publicações. Moro *et al* (2016) utilizaram algumas variáveis e os seus respetivos indicadores para analisarem as publicações, designadamente: a sua categoria (ação, produto ou inspirador), o número total de gostos, o tipo de conteúdo (fotografia, vídeo ou *link*), o mês, o dia da semana, a hora e a sua proveniência (orgânica ou patrocinada).

Sabate *et al.* (2014) estudaram, por sua vez, cinco marcas de turismo com o objetivo de analisarem os fatores que condicionavam a interação do consumidor com o conteúdo da marca (*branded content*⁸). Os autores consideraram dados das publicações

⁷ *Topic Modeling* é uma técnica de *machine learning* sem supervisão que é capaz de analisar um conjunto de documentos, através da deteção de padrões de palavras e frases e agrupá-las automaticamente.

⁸ Conceito que remete para uma estratégia destinada a melhorar os resultados de uma empresa, designadamente ao nível da criação de conteúdo diretamente relacionado ao universo de uma marca.

em relação: ao número de fotografias, vídeos e *links*, o intervalo de tempo entre publicações (dia da semana e horário), o número de caracteres e o número de seguidores da página.

Procurando sistematizar algumas continuidades e denominadores comuns em ambos os trabalhos supracitados, Sabate *et al* (2014) concluíram que a riqueza dos conteúdos (inclusão de imagens e de vídeos) elevava o impacto das publicações em termos de gostos e que, por outro lado, o uso de imagens e o momento de publicação adequado influenciavam significativamente o número de comentários, enquanto o uso de *links* podia diminuir essa métrica.

2.1. Comunicação estratégica e redes sociais em Portugal

Esta pesquisa foi influenciada por alguns trabalhos do domínio da comunicação estratégica e das redes sociais, tal como a dissertação de mestrado intitulada *A comunicação política na era digital. Estudo de caso: O Parlamento Europeu no Facebook*, de Anastácio (2017), cujo objetivo visava compreender o papel do Facebook na comunicação entre aquele parlamento e os cidadãos e o seu papel na promoção do diálogo público.

A metodologia envolveu um esforço para reunir os então escassos métodos aplicados às redes sociais, foi construído um modelo de análise e foram conjugados métodos tradicionais com novos métodos de investigação na Internet e redes sociais. A análise explorou duas dimensões: a primeira correspondeu à dimensão da estratégia do Parlamento Europeu para o Facebook, que contemplou 252 publicações realizadas no intervalo de tempo analisado, enquanto a segunda correspondeu à dimensão da interação, ou seja, a análise à secção de comentários de cada publicação com base numa seleção de dez publicações.

O estudo concluiu que as dimensões da visibilidade e transparência eram as mais trabalhadas pelo Parlamento Europeu na rede social Facebook. A dimensão da interação, sendo uma *promessa* da web 2.0 e das redes sociais para a comunicação política, surgiu menos concretizada.

Outro recurso inspirador residiu na pesquisa de Santos (2015) sob o título *A utilização das redes sociais online pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional*, que estudou a aplicação de ferramentas comumente utilizadas na sociedade civil à Instituição Militar, de forma a contribuir para

o desenvolvimento da utilização das redes sociais *online* na estratégia de comunicação institucional das Forças Armadas, através da aplicação de boas-práticas. O estudo consistiu na recolha de dados através de fontes primárias, nomeadamente entrevistas com os responsáveis pelos serviços de comunicação e/ou relações públicas de cada um dos ramos militares, além da observação direta da presença institucional nas redes sociais *online*, designadamente no Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

Mourão (2018) analisou a política de comunicação de cinco empresas consideradas as melhores para trabalhar em Portugal, através das redes sociais Facebook e LinkedIn. A autora constatou que as empresas em apreço partilhavam essencialmente: informações sobre a sua história, missão e valores e sobre os seus eventos, através de texto e de imagem, que eram poucas as organizações que utilizavam mensagens relacionadas com a promoção dos seus bens e serviços. A pesquisa teve um carácter exploratório, sendo os seus resultados muito descritivos. Para estudos futuros a autora sugeriu uma investigação mais aprofundada e longitudinal, examinando, também, o tipo de público das organizações em análise.

No âmbito das telecomunicações, Mota (2017) realizou uma investigação cujo principal objetivo era perceber quais os fatores que influenciavam os seguidores do Facebook a interagirem com as publicações de marcas do setor das telecomunicações em Portugal. Assim na investigação *O papel do conteúdo no Facebook para o customer engagement: um estudo aplicado ao setor das telecomunicações*, constatou que os seguidores das páginas de Facebook analisadas tinham uma maior tendência em interagir com as publicações quando essas possuíam: uma comunicação pessoal, uma mensagem em aberto cujo objetivo era orientado para a interação, um apelo à resposta baseado na emoção e uma mensagem que apresentasse algo de novidade.

Neto (2011) estudou, por sua vez, a política comunicacional das empresas Optimos, Centro Pinus e Sporting Clube de Braga. A dissertação de mestrado baseou-se na observação direta de informação proveniente do Facebook. A seleção da amostra teve como primeira premissa o facto de as três organizações estudadas trabalharem com agências de comunicação, assentando a base metodológica em variáveis como: o total de seguidores, o total de *wall posts* publicados, o total de *wall posts* publicados por seguidores, o total de comentários recebidos, o total de respostas aos comentários dos seguidores e o total de gostos.

Na pesquisa subordinada ao tema *A Ferramenta Facebook na Estratégia de Comunicação: O caso Onevet Group, S.A.*, Peixoto (2017) teve como principal objetivo

perceber qual o papel do Facebook na estratégia de comunicação da empresa Onevet Group. A investigadora deteve-se nas motivações que influenciavam os consumidores interessados na indústria veterinária no sentido de interagirem com a marca, analisando, também, o tipo de conteúdo mais valorizado. Da revisão de literatura resultaram cinco motivações principais: entretenimento, procura por informação, recompensa, confiança e influência social. Essas motivações foram analisadas através de entrevistas semiestruturadas a seis clientes e quatro colaboradores da Onevet Group, incluídas num estudo exploratório qualitativo. Adicionalmente, foram investigados as publicações e o seu tipo de conteúdo.

Os resultados indicaram que existiam associações positivas entre as motivações anteriormente apresentadas e a interação com a marca, sendo a motivação principal a que dizia respeito à procura de informação. No entanto, a motivação de influência social não era vista com tanto relevo quando comparada com as demais.

3. Fatores contextuais e caracterização das empresas em estudo

Esta análise comparativa tem como objetivo perceber se a comunicação da empresa Horários do Funchal - Transportes Públicos (HF), através da rede social Facebook, encontra-se em consonância com as boas práticas no domínio da comunicação estratégica digital. Pretende identificar, por outro lado, políticas que possam melhorar a gestão da página da empresa que opera na Madeira, a partir da análise comparativa com outras duas empresas do setor de transportes, a Carris - Transporte Público de Lisboa e a Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT Madrid). A pertinência da caracterização das empresas em análise parece, neste sentido, óbvia, pois importa avançar alguns elementos explicativos sobre o percurso destas três operadoras de transportes públicos.

A HF é a empresa responsável pelo transporte público coletivo de passageiros da cidade do Funchal e é a maior empresa de transporte público do arquipélago da Madeira. Além da concessão da área urbana a empresa tem uma subsidiária, a Companhia dos Carros de São Gonçalo S.A (CCSG), que opera na ligação a algumas freguesias de outros concelhos. A CCSG também opera no mercado de aluguer ocasional, essencialmente para o turismo. É a maior operadora do arquipélago em termos de frota, oferta de serviços e estrutura, sendo, por norma, a empresa que na região mais investe na inovação e distingue-se da concorrência, também, pela sua comunicação.

Conforme informação no site da empresa⁹, a HF tem como missão “prestar o melhor serviço de mobilidade às pessoas, com qualidade e pontualidade, no concelho do Funchal”. Até ao início dos anos 80 do século XX, as freguesias do concelho do Funchal eram servidas por empresas de autocarros específicas para cada uma delas, ou seja, havia uma concessão para cada freguesia.

Em novembro de 1982 foi constituída a Transfunchal - Transportes Urbanos Lda., que detinha a concessão de transporte público coletivo para todo o concelho, aglutinando outras sete empresas que operavam no Funchal. A 11 de abril de 1985 o Governo da Região Autónoma da Madeira criou, através da resolução n.º 469/85, a CETU - Comissão de Estudos de Transportes Urbanos com o objetivo de estudar a organização de uma empresa de transportes públicos para o Funchal. Da comissão resultou a indicação para a criação da Horários do Funchal - Transportes Públicos. A empresa foi formalizada,

⁹ Informação disponibilizada no Website da Horários do Funchal, disponível em http://www.horariosdofunchal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=54

através de escritura, a 8 de agosto de 1986, sendo 95% do capital social da Região Autónoma da Madeira e 5% da Empresa de Eletricidade da Madeira.

A 17 de dezembro de 1986 o Governo Regional formalizou, através de escritura pública, um acordo de transação com a Transfunchal e as empresas que a constituíam. O acordo versava sobre a expropriação amigável de bens pertencentes ao aglomerado de empresas, o pagamento de subsídios devidos, o pagamento de indemnizações e o valor de venda dos autocarros, equipamentos e outros bens. O último dia de operação da Transfunchal foi a 31 de dezembro de 1986, tendo a HF começado a operar no dia 1 janeiro de 1987.

Em 1996 a HF adquiriu empresas de transporte público coletivo rodoviário que operavam noutros concelhos da ilha e em serviço ocasional de aluguer, este especialmente para atividades turísticas. As empresas foram: Companhia dos Carros de São Gonçalo S.A., Emílio de Castro e Companhia Lda., Empresa Automobilística de São Martinho Lda. e Companhia dos Automóveis de Santo António Lda.

Horários do Funchal			
Trabalhadores	Transporte coletivo rodoviário urbano	Transporte coletivo rodoviário interurbano	Alugueres
547	156 autocarros 62 linhas 17.798.682 passageiros	56 autocarros 12 linhas 1.503.317 passageiros	29 autocarros 216.792 passageiros

Tabela 1: dados pertinentes sobre a empresa de acordo com o relatório de contas de 2019¹⁰.

Em 1997, mais concretamente no dia 1 de janeiro, a empresa expandiu a sua área de operação para o serviço interurbano e serviço de turismo e aluguer, através da sua subsidiária Companhia dos Carros de São Gonçalo, S.A. A 20 de Novembro de 2016 o Decreto Regulamentar Regional n.º 12/2014/M de 20 de novembro, da Presidência do Governo Regional, publicado no Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira – JORAM¹¹, aprovou a alinação das ações detidas pela Região Autónoma da Madeira na

¹⁰ Fonte: Informação disponível em:

<http://www.horariosdofunchal.pt/images/stories/pdf/relatoriocontas/rcchf2019.pdf>

¹¹ Informação disponibilizada no Website do JORAM, disponível em

<https://joram.madeira.gov.pt/joram/1serie/Ano%20de%202014/ISerie-179-2014-11-20sup.pdf>

HF, devido à então situação das finanças públicas regionais. Foi assim formalizada a intenção de privatizar a empresa. Posteriormente, o processo de privatização foi anulado pelo XII Governo Regional da Madeira¹².



Figura 1: página do Facebook da Horários do Funchal.

Na página da Horários do Funchal no Facebook (figura 1), que no dia 20 de março de 2022 tinha 10.489 gostos e 11.166 seguidores, constam, na coluna do lado esquerdo (Sobre), dados diversos sobre a empresa. A coluna abre com a localização da sua sede remetendo o utilizador para a Google Maps. Seguem-se informações genéricas sobre o Grupo ao qual a empresa pertence, havendo, também, referências à outra subsidiária do Grupo, a Companhia dos Carros de São Gonçalo S.A., com indicações sobre a sua área de operação e o seu serviço ocasional de aluguer.

Posteriormente existe: uma ligação para o sítio da empresa na Internet, o contacto telefónico, endereço do email geral, o horário de funcionamento e uma referência à política de bloqueio de comentários com características ofensivas, de carácter injurioso ou de linguagem imprópria. A página tem publicações quase diárias, existindo ocasiões em que são realizadas várias inserções por dia, sendo as mais frequentes as de conteúdos relativos a alterações de itinerários. A variedade de conteúdos visuais contempla fotografias, vídeos, ilustrações e animações. A Horários do Funchal está também presente

¹²Informação disponibilizada no Website do Notícias ao Minuto, disponível em https://www.noticiasao minuto.com/economia/671837/madeira-reafirma-que-nao-vai-privatizar-rodoviaria-do-funchal?utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer&utm

na rede social Instagram. Ao nível da orgânica, a área de Comunicação da empresa está inserida no Departamento Comercial¹³.

3.1. Carris - Transportes de Lisboa

A Carris é uma empresa prestadora de serviço de transporte público coletivo de passageiros que opera na cidade de Lisboa, Portugal. É responsável pelo serviço de transporte público coletivo rodoviário (autocarros), pelo serviço de transporte público prestado por “elétricos”, e pela gestão de três ascensores e um elevador.

A missão da carris é a prestação do serviço de transporte público urbano de superfície de passageiros, orientada por critérios de sustentabilidade, contribuindo para um desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades¹⁴.

A Companhia Carris de Ferro de Lisboa foi fundada a 18 de setembro de 1872, no Rio de Janeiro, com o objetivo de implementar, em Lisboa, um sistema de veículos (carruagens) movidos por tração animal que se deslocavam sobre carris. A implementação foi autorizada a 14 de novembro do mesmo ano. A empresa ficou com a concessão da operação em fevereiro de 1873.

Em 1876 passou a ser uma sociedade anónima constituída exclusivamente por capital português. Em 1877 a Câmara Municipal de Lisboa realizou com a empresa um contrato provisório de exploração para as linhas que já dispunha e futuras linhas, válido por 99 anos, prevendo, volvido esse período, a entrega à edilidade de todo o material fixo e circulante. O contrato tornou-se definitivo onze anos depois (1888).

Em 1897, a Câmara Municipal de Lisboa e a empresa assinam um novo contracto para a substituição dos veículos movidos por tração animal por veículos, também sobre carris, movidos por “condutores elétricos aéreos”. Em 1899, para a prossecução da eletrificação da rede, a Carris realizou um contrato com a “Weinher, Beit & C^a” cedendo, por arrendamento as suas infraestrutura e linhas. Nesse mesmo ano a “Weinher” cedeu à “Lisbon Electric Tramways Limited (LETL)¹⁵” todos os direitos e obrigações assumidos pelo contrato. Em 1901 foi inaugurado o serviço de elétricos.

¹³ Informação disponibilizada no Website da Horários do Funchal, disponível em http://www.horariosdofunchal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=212

¹⁴ Informação disponibilizada no Website da Carris, disponível em <https://www.carris.pt>

¹⁵ Fonte <https://sites.google.com/site/pequenashistorietas/historia-de-portugal/historia-da-carris>

Em novembro de 1905, a LETL ficou com a exploração do elevador do Carmo. Em 1926 a Carris comprou a “Nova Companhia dos Ascensores Mecânicos de Lisboa” tendo ficado com as suas linhas e ascensores: Graça, Estrela, Glória, Lavra e Bica.

Em 1940 a Carris adquiriu seis autocarros para facilitar a mobilidade dos visitantes da Exposição Mundo Português, em 1944, com esses mesmos autocarros, foi inaugurado o serviço de transporte público coletivo de passageiros por autocarros.

Em dezembro de 1973 foi rescindido o contrato de arrendamento da concessão da Carris à LETL e é celebrado com a Câmara Municipal de Lisboa um contrato de renovação da concessão pelo prazo de 50 anos. Volvidos 2 anos, a Carris foi tutelada pela Secretaria de Estado das Obras Públicas, dos Transportes e das Comunicações, que dependia do Ministério da Economia.

Em 2015, o XXI Governo Constitucional alterou a tutela dos transportes coletivos de Lisboa e do Porto para o Ministério do Ambiente. No mesmo ano, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 10/2015, em conformidade com as disposições normativas previstas nos Diário da República, 1.ª série — N.º 46 — 6 de março de 2015¹⁶, deu início ao processo de abertura ao mercado da atividade de transporte público de passageiros, que contemplava também a privatização da Carris.

Carris				
Trabalhadores	Transporte coletivo rodoviário urbano	Elétricos	Ascensores	Elevador
2.450	706 autocarros 87 linhas 121.496.000 passageiros	48 carruagens 6 linhas 11.366.000 passageiros	4 Ascensores 1.409.000 passageiros	1 Elevador 576.000 passageiros

Tabela 2: dados pertinentes sobre a empresa de acordo com o relatório de contas de 2019¹⁷.

No início de 2016 o Ministro do Ambiente do XXII Governo Constitucional anunciou o início da anulação o processo de privatização (subconcessão, da empresa)¹⁸.

¹⁶ Fonte: informação disponibilizada no Diário da República, 1.ª série — N.º 46 — 6 de março de 2015

¹⁷ Disponível no website da Carris, disponibilizado em https://www.carris.pt/media/isjab3hq/rc_carris2019_rv5_anexos.pdf

¹⁸ Informação disponibilizada do Diário de Notícias, disponível em <https://www.dn.pt/dinheiro/governo-anula-subconcessao-dos-transportes-publicos-de-lisboa-e-porto-4968311.html>

Depois de anulado o processo, em 2017, a Câmara Municipal de Lisboa ficou com a titularidade da empresa.

Da página da Carris, no Facebook (figura 2), que a 20 de março de 2022 tinha 22.078 gostos e 23 191 seguidores, a coluna destinada à informação sobre a empresa abre com a mensagem “Cada lisboeta tem o seu caminho. A CARRIS está cá para todos”. Na coluna também constam: uma ligação para o sítio da Internet, o contacto telefónico, um atalho para o contacto via Messenger e uma ligação para o Instagram, a outra rede social *online* onde a operadora marca presença.

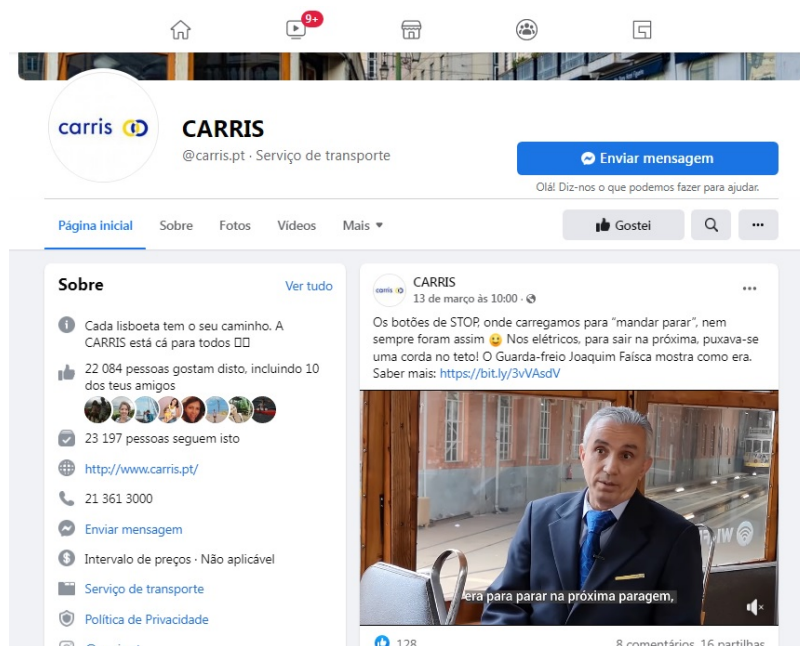


Figura 2: página do Facebook da CARRIS.

As publicações da página são habituais, com várias edições semanais, e manifestam conteúdos visuais vastos (fotografia, infografia, vídeo, animação e ilustração). Dos conteúdos utilizados são motivo de maior interação os relacionados com a história da empresa e da cidade em que opera. O departamento de comunicação está integrado na área Comercial e Marketing¹⁹.

¹⁹ Informação disponibilizada no Website da Carris, disponível em <https://www.carris.pt/a-carris/empresa/quem-somos/>

3.2. Empresa Municipal de Transportes de Madrid

A EMT - Empresa Municipal de Transporte de Madrid é uma sociedade anónima que pertence à Câmara Municipal de Madrid, Espanha, e que faz parte do Consórcio de Transporte Regional de Madrid, entidade responsável pelo planeamento e gestão do transporte público na capital espanhola. A EMT é a empresa responsável pela gestão da mobilidade de superfície, nomeadamente: do transporte público coletivo (rodoviário), do aluguer de bicicletas, serviço denominado por BiciMAD, do serviço municipal de reboques, dos estacionamento públicos e de residentes e do teleférico.

A missão da EMT é ser o operador de referência em Mobilidade Urbana na superfície de Madrid, oferecer serviços da mais alta qualidade a todos os cidadãos, gerindo-os de forma a criar valor para a empresa e para a sociedade. O transporte público coletivo de passageiros surgiu, em Madrid, na segunda metade do século XIX. Mais concretamente em 1876, com as primeiras concessões de linhas servidas por veículos (carruagens) de tração animal que circulavam sobre carris, sendo que, cada linha era explorada por uma empresa única.

Ao longo dos anos foram sendo criadas novas empresas de transporte e novas linhas, as empresas de maior capital social foram adquirindo outras empresas de menor dimensão e as suas respetivas linhas. A dinâmica de mercado ditou que no início dos anos 20 de século XX houvesse duas grandes empresas a operar o transporte público de superfície na cidade: a “Sociedad Madrileña de Tranvías” e a “Sociedad General de Autobuses”. A atividade das duas empresas, que eram concorrentes, foi comum durante três anos (1924-1927).

A 9 de março de 1933, durante o período republicano, a Câmara Municipal realizou um acordo com a “Sociedad Madrileña de Tranvías”, que regulamentou o futuro do transporte e as suas concessões em Madrid, mesclando-a com “Sociedad General de Autobuses. Dessa mistura resultou a “Empresa Mixta de Transportes”, que foi formalizada em escritura em 1934 e dissolvida em dezembro de 1947. Na sequência da sua dissolução a autarquia ficou com a propriedade de todo o património da empresa, incluindo as suas concessões e os seus recursos humanos.

Em novembro de 1947 a Empresa Municipal de Transportes deu início à sua atividade social, com a escritura pública para a liquidação do acordo entre a Câmara Municipal, a Sociedad Madrileña de Tranvías e outras entidades a acontecer volvido um

mês (dezembro). Em junho de 1948 foi outorgada a escritura de constituição da empresa, com um período de duração indefinido.

Em outubro de 1971 foi constituída, por escritura, a "Empresa Municipal de Transportes, S.A." (Abreviatura EMT). Ao longo da sua existência a EMT foi aumentando o número de concessões e adquirindo mais competências.

EMT Madrid					
Trabalhadores	Transporte coletivo rodoviário urbano	Serviço de reboque	Estacionamento	Aluguer Bicicletas	Teleférico
9.751	2.082 autocarros 211 linhas 439.786.614 passageiros	78 viaturas 6 linhas 77.894 serviços	23 Parques 7.834 lugares 2.036.011 entradas	2.407 bicicletas 207 estações 3.848.499 alugueres	363.667 passageiros

Tabela 3: dados pertinentes sobre a empresa de acordo com o relatório de contas de 2019²⁰.

Em 2019 alguns órgãos de informação espanhóis, com base em informação de partidos da oposição da autarquia madrilenha e fontes internas da empresa, especularam sobre um eventual processo de privatização²¹, o que tem sido desmentido pela Câmara Municipal.

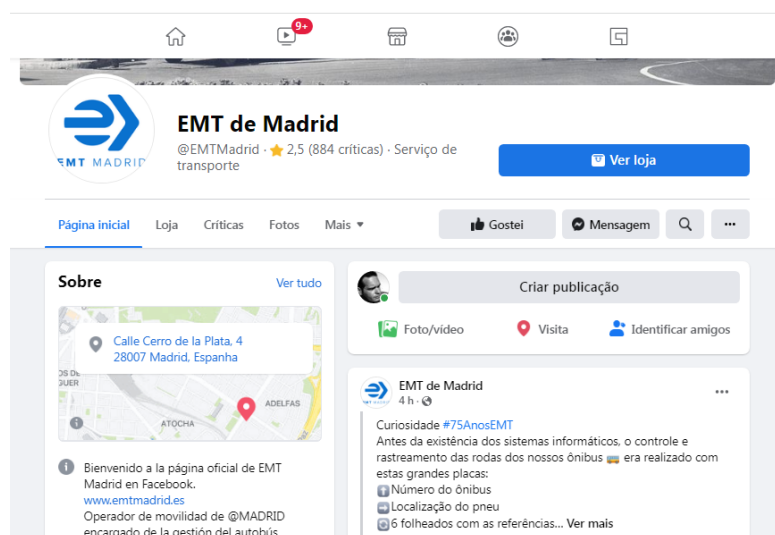


Figura 3: página do Facebook da EMT Madrid.

²⁰ Fonte: informação disponibilizada no Website da EMT Madrid, disponível em https://www.emtmadrid.es/Ficheros/Informes-Anuales/EMT-Madrid-Informe_Gestion_2019.aspx

²¹ Informação disponibilizada no Website do Público (Espanha), disponível em <https://www.publico.es/politica/empresa-municipal-transportes-madrid-oposicion-sindicatos-temen-ayuntamiento-madrid-preparando-entrada-capital-privado-emt.html>

Na página de Facebook da EMT Madrid (figura 3), com 43 952 gostos e 44 491 seguidores, no dia 20 de março de 2022, a coluna destinada à informação abre com um mapa da localização da sede que, quando clicado, remete para um mapa mais preciso na Google Maps. Depois uma mensagem de boas vindas e uma muito breve apresentação dos vários serviços da empresa (transporte público coletivo rodoviário, aluguer de bicicletas, parques de estacionamento e teleférico) existem: uma ligação para o endereço do sítio da operadora na Internet, a indicação do contacto telefónico, um atalho para contacto direto através da aplicação Messenger e uma indicação do horário de funcionamento dos serviços administrativos.

A página é alvo de publicações muito regulares, com várias a nível semanal, que apresentam conteúdos visuais diversos (fotografias, vídeos, ilustrações e animações), sendo as com mais interação aquelas relacionadas com aspetos históricos subordinados ao transporte público (viaturas, uniformes, linhas e equipamentos diversos) e à cidade de Madrid. As áreas de imprensa e redes sociais e de comunicação interna e identidade corporativa são órgãos de Staff da direção²².

²² Informação disponibilizada no Website da EMT Madrid, disponível em https://www.emtmadrid.es/Ficheros/Ficheros-Portal-Transparencia-diciembre-2020/ORGANIGRAMA_EMT_SIN.aspx

CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO, REDES SOCIAIS E ESFERA DIGITAL

1. Comunicação organizacional e comunicação estratégica

A maioria dos autores considera os termos *comunicação empresarial*, *comunicação institucional* e *comunicação organizacional* como sinónimos de um mesmo conceito. Nesta dissertação optar-se-á pela designação *comunicação organizacional*, pois a sua abrangência permite a referência a qualquer tipo de organizações, sejam elas públicas, privadas, sem fins lucrativos, políticas, organizações não governamentais, fundações, entre outras.

Cahen (2005) afirma que a comunicação empresarial consiste em desenvolver atividades permanentes, cuja finalidade é maximizar e explorar as ferramentas existentes na empresa para o alcance do seu sucesso. O autor sublinha o “carácter estratégico” desta atividade ligada às cúpulas administrativas das empresas com o objetivo de “criar - onde ainda não existir ou for neutra -, manter - onde já existir - ou, ainda, mudar para favorável - onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (p. 29).

A comunicação empresarial, por sua vez, remete para um macro ambiente com forte influência numa empresa ou organização. Para Curvello (2002, p. 19), essa dimensão macro é determinada por fatores psicológicos, sociais e culturais, interferindo muitas vezes, decisivamente, no processo comunicativo. As transformações ocorridas nas sociedades, ancoradas na emergência de um mercado sempre mais global e no desenvolvimento da cibercultura, provocaram mudanças na forma de relacionamento das empresas e organizações. A comunicação e informação em rede parece ser um dos traços mais visíveis (Cardoso, 2009/a).

Como refere Cardoso (2006/b, p. 1128), no ambiente empresarial, “a ênfase que era dada à produção mudou para a ênfase ao consumidor”. As empresas e as organizações necessitam de manter estreita relação com a comunidade, os clientes, agentes governamentais, fornecedores e demais *stakeholders*. “A comunicação assume, assim, um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais”, agindo como um útil e fundamental instrumento estratégico de gestão e tornando-se componente essencial da estratégia global da empresa/organização (Cardoso, 2006/b, p. 1128-1129).

Atualmente, a comunicação organizacional consiste num elemento importante no processo de inteligência empresarial. De acordo com Bueno (2003, p. 8), deve estar

orientada para “usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência dos novos media e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade”. Se esta dimensão da comunicação passou a integrar os processos de gestão e partilha de conhecimento, incorporando o designado “*capital intelectual* das organizações” (ibidem), parece, então, plausível considerar que a comunicação nas organizações ultrapassou a perspetiva interna de dinamização dos fluxos das informações. Passou, neste sentido, a ser a atividade responsável pela articulação das relações organizacionais do ponto de vista interno, mercadológico²³, institucional e administrativo²⁴ (Kunsch, 2009). Trata-se de uma visão que privilegia a complexidade da comunicação nas organizações, das relações interpessoais à função estratégica e à relação com os diversos públicos.



Figura 4: competências da comunicação organizacional integrada.
Fonte Kunsch (2006).

A figura 4 oferece uma sistematização, conforme Kunsch (2006, p. 186), da incidência da comunicação organizacional integrada em áreas como as relações públicas e o marketing. Numa perspetiva mais institucional, a comunicação tem como objetivo

²³ A comunicação mercadológica tem como responsabilidade vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços.

²⁴ Responsável por transmitir os dados de carácter administrativos de uma organização para todos os setores em que esses dados se revelem pertinentes.

melhorar a imagem da empresa perante a sociedade e os seus mais diversos públicos, mediante políticas de relações públicas direcionadas para a construção e o tratamento da imagem e da identidade corporativa da organização.

O alcance desta comunicação institucional encontra-se, no fundo, na essência da comunicação integrada, uma vez que esta pressupõe a noção de que as organizações, para estabelecerem a sua presença e legitimidade no mercado, devem comunicar consistentemente para diferentes audiências e em meios distintos (Cheney *et al.*, 2011, p. 126). As atividades de assessoria de imprensa, de marketing social e marketing cultural, entre outras, contribuem, também, segundo Kunsch (2003), para esse desígnio. Segundo a mesma autora, a comunicação administrativa, por seu lado, é aquela que permite viabilizar todo o sistema organizacional, através de uma confluência de fluxos e redes baseados num contínuo processo de comunicação que articule atividades como *planear, coordenar, dirigir e controlar os demais recursos ao serviço dos objetivos da empresa/organização*.

Anteriormente já se referiu que o século XXI, graças ao desenvolvimento da Internet, renovou a relação entre o homem e as organizações e o mundo. Essa relação conferiu à imagem pública das organizações um estatuto estratégico tão essencial como o dos produtos e/ou serviços. A comunicação organizacional surge, pois, como uma importante ferramenta quando importa identificar e comunicar as responsabilidades das empresas e das organizações. Todo o processo de comunicação evoluiu de uma comunicação para um público passivo para relações de qualidade estabelecidas entre os atores. O fomento da credibilidade gerada por uma rede dinâmica de relações estruturada entre a empresa e os seus públicos afigura-se fundamental em sociedades mergulhadas na cibercultura.

As empresas e as organizações procuram hoje o reconhecimento da sua atuação enquanto entidades responsáveis que, de forma voluntária, assumem posturas, comportamentos e ações que promovem o bem-estar dos seus públicos e contemplam o benefício coletivo. Essa atuação estabelece-se ao nível do público interno (funcionários, acionistas, etc.) ou dos atores externos (comunidade, parceiros, meio ambiente, etc.). Desta forma, a comunicação organizacional assumiu uma nova dimensão estratégica com um papel muito mais abrangente, da posição social e ao funcionamento da organização, desde o seu clima interno até às suas relações institucionais, tornando-se fulcral para uma nova relação com a sociedade.

Genelot (2001) sugere que a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das organizações com os seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral). Para o autor, os processos e ações de comunicação não devem ser entendidos como complementos da estratégia organizacional, mas como componentes essenciais na construção de uma estratégia comum, sendo esses processos e ações formadores da identidade cultural de qualquer organização e, por fim, da projeção da sua imagem.

Os modelos e as estruturas organizacionais devem estabelecer uma estratégia de comunicação assente no diálogo, participativa e competente, em que os envolvidos sejam protagonistas de um processo que se realiza pelas múltiplas mediações que se manifestam nas relações do(s) sujeito(s) com a organização e dessa com a sociedade. Entender a comunicação como um processo de mediação é admitir que ela envolve intercâmbios entre entidades heterogêneas de ordem material, imaterial e comportamental. Daí a necessidade de repensar a comunicação, acentuando a dimensão da interdependência e da flexibilidade nas organizações em ambientes marcados pela cibercultura (Cardoso, 2006).

É neste sentido que o termo *estratégia* emerge com grande impacto no domínio da comunicação organizacional. Pérez (2008, p. 445) associa o poder da comunicação ao poder da comunicação estratégica, afirmando que esta caracteriza-se por um esforço de interação simbólica no sentido de resolver problemas, encontrar oportunidades e orientar o poder da comunicação para a obtenção de resultados. O planeamento estratégico e de gestão e o estabelecimento de objetivos globais da organização, em consonância com a sua missão, visão e os seus valores, adquirem um carácter fundamental.

Procurando extravasar o âmbito desta perspetiva mais racional e clássica, Massoni (2013) assegura que é possível produzir uma comunicação mais pautada pela proximidade, assente num olhar mais complexo e valorizando, sobretudo, os fatores humanos e sociais. Trata-se, portanto, de superar uma perspetiva tecnicista conduzida pela racionalidade económica e financeira, direcionando a atenção para a heterogeneidade dos diferentes territórios, grupos sociais e empresas/organizações.

Em suma, a comunicação estratégica operacionaliza áreas como o marketing, as relações públicas, as relações mediáticas, as dimensões institucionais e todos os procedimentos associados ao planeamento, gestão e avaliação das atividades de comunicação, em ambiente *offline* ou *online*. O investimento neste trabalho deve

privilegiar uma comunicação integrada e interativa com vista à elaboração de mensagens através do diálogo e do envolvimento dos públicos.

2. Redes sociais *offline* e *online*

O conceito de *rede* encontra-se associado às redes sociais, redes essas que se traduzem nos laços que os indivíduos estabelecem entre si, na procura de apoio, referências, informações e sentido de pertença. O conceito de *rede social* já era amplamente debatido no início do século XX. São exemplos de redes sociais as escolas, clubes, igrejas e quaisquer outros ambientes que permitem que as pessoas se unam ou se juntem por interesses comuns.

Dobrado o novo milénio, após o advento da *Web 2.0*, o conceito de rede social passou a estar quase instantaneamente ligado à comunicação no ciberespaço. Castells (2009) indica que vivemos numa era de sociedade em rede, numa estrutura social construída em torno das redes digitais de comunicação. Para Recuero (2009) os sítios de redes sociais resultam da apropriação, por parte dos atores sociais, das ferramentas de comunicação mediadas pelo computador.

Ribeiro (2010) descreve, por sua vez, as redes sociais *online* como um fenómeno composto por um conjunto de indivíduos ou agentes e os seus relacionamentos, que constituem um sistema multiagente. Numa rede social os indivíduos não atuam exclusivamente de forma autónoma, pelo que o seu comportamento pode influenciar o comportamento de outros indivíduos, modificando a estrutura social do todo. Segundo Gunelius (2012, p. 19), as redes sociais *online* permitem a partilha e a interação de informações entre os seus usuários, formando comunidades que possuem interesses comuns.

Recuero (2009, p. 25), citando Wasserman e Faust (1994), Degenne e Forse (1999), procura identificar nas redes sociais *online* alguns traços das redes sociais tradicionais, em ambiente *offline*. Refere a autora que, na primeira dimensão, estão presentes os atores e as suas conexões. A rede afigura-se, assim, a representação metafórica para a observação de padrões de conexão de um grupo social a partir dos laços que se estabelecem entre os diferentes atores. Os atores moldam as estruturas sociais através da interação e do estabelecimento de laços sociais (Recuero, 2009, p.25).

Nas redes sociais digitais, os atores, devido ao distanciamento na interação social, característico da comunicação mediada por computador, não são imediatamente

reconhecidos, podendo ser representados por um *weblog*, um *fotolog* ou um perfil numa rede social. Essas representações são, para Recuero (2009, p. 30), “construções plurais de um sujeito, representando múltiplas facetas da sua identidade através de performances” ou conexões (através da interação social) que alertam para o estudo das redes sociais e as estruturas desses grupos.

Procurando uma caracterização mais substantiva das redes sociais em ambiente *offline*, Wellman (citado por Recuero, 2009, p. 38) afirma que os laços sociais, em sentido tradicional, “consistem numa ou mais relações específicas, tais como proximidade, contacto frequente, fluxos de informação, conflito ou suporte emocional. A interconexão entre esses laços canaliza recursos para localizações estruturais específicas nos sistemas sociais. O padrão dessas relações – a estrutura da rede social – organiza sistemas de trocas, controle, dependência, cooperação e conflito”.

No contexto de um tempo ainda refratário à cibercultura, Breiger (1974) refere que os laços sociais, dependendo do tipo de interação que se cria, podem ser relacionais ou associativos. Os primeiros são formados através de relações sociais, ocorrendo pela interação entre os vários atores de uma rede social. Os segundos são aqueles que não dependem da relação entre atores da rede, mas sim de um sentimento de pertença a determinado local, instituição ou grupo.

Tipologia de laços sociais		
Associativos	Dialógicos	Relacionais
Quando formados pela conexão entre um indivíduo e uma instituição ou grupo, conferindo um sentimento de pertença, e quando constituídos por interações sociais reativas.	Quando formados através da interação social mútua entre os usuários de uma rede, ou seja, pela troca de mensagens, conversas em chats, etc.	Todo os laços sociais são entendidos como relacionais, pois são formados por uma interação, seja ela reativa, na qual há um processo de associação a uma ideia ou objeto, ou mútua, na qual ocorre troca de informações

Tabela 4: Tipologia de laços sociais segundo Wasserman & Faust (1994).

Wasserman & Faust (1994) propõem uma classificação ligeiramente diferente, podendo os laços revestir-se de um carácter associativo, dialógico ou relacional,

conforme a tabela 4. São três os denominadores comuns presentes em cada uma das categorias, designadamente sentimento de pertença, interações sociais e troca de informações.

Granovetter (1983) estabelece, por último, uma classificação dos laços como fortes e fracos, sendo a sua força definida em função do envolvimento temporal e emocional, da intimidade e da reciprocidade. Para o autor, os laços fortes são aqueles em que existe uma maior intimidade e proximidade entre pessoas e os laços fracos são aqueles constituídos por relações mais dispersas entre os usuários da rede.

Os laços podem, também, ser considerados assimétricos ou simétricos, dependendo da reciprocidade nas reações entre os indivíduos. Os laços assimétricos formam-se quando um dos atores se sente próximo a um outro, mas não existe reciprocidade nesse sentimento, havendo forças de interação diferentes nos dois sentidos. Por simétrico entende-se uma interação que apresenta a mesma força em ambos os sentidos (Granovetter, 1983).

Esta tentativa de sistematizar características das redes sociais *online* mais não é do que um esforço para procurar alguma relação entre as redes sociais tradicionais em ambiente *offline* a aquelas em ambiente *online*. Parece, desta forma, razoável afirmar que existem determinados elementos – relacionais, associativos, dialógicos – transversais aos dois fenómenos, tais como a proximidade, o contacto frequente, os fluxos de informação, o conflito e suporte emocional, bem como o sentimento de pertença, as interações sociais, a troca de informações, controle, dependência e cooperação (Granovetter, 1983; Recuero, 2009; Wasserman & Faust, 1994).

2.1. O capital social em ambientes digitais

Vários autores elegem o capital social como um fator determinante no âmbito das conexões digitais. Se, para Recuero (2009, p. 44), constitui um “indicativo da conexão entre pares de indivíduos em uma rede social”, para Matos (2009), o desenvolvimento do capital social é gerado pelas trocas sociais guiadas pela confiança e pela reciprocidade e a Internet transforma o capital social ao estabelecer uma comunidade que conecta amigos e origina múltiplas fontes de informação. Este processo é facilitado graças à ampla difusão proporcionada pela Internet, além do baixo custo e da facilidade de uso.

Bourdieu (1985, p. 248) define capital social como “o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou de reconhecimento mútuo”

Recorrendo às considerações de Coleman, Putnam e do próprio Bourdieu, Recuero (2009, p. 50) define capital social como "um conjunto de recursos de um determinado grupo (...) que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente”, estando “baseado na reciprocidade” e “embutido nas relações sociais”. O capital social pode adquirir duas características fundamentais. A primeira é o seu o aspeto relacional, dado que está em constante circulação e negociação, a partir do momento em que os laços, fortes ou fracos, são estabelecidos, havendo assim interação entre os atores sociais. A segunda concerne ao conteúdo das relações estabelecidas, uma vez que o capital social é o responsável para que sejam reconhecidas as características de força (grupos coesos, de laços fortes) e de conexão (grupos esparsos, de laços fracos) de uma rede (Recuero, 2009, p. 50)).

Recuero (2009, p. 54) frisa que, para entender a influência das interações, laços e capital social, é necessário “estudar não apenas a existência das conexões entre atores nas redes sociais mediadas pelo computador, mas, igualmente, o conteúdo dessas conexões, através do estudo das suas interações e conversações”. O conteúdo pode auxiliar na compreensão da qualidade das conexões de maneira mais completa.

Primo (2007) propõe duas formas de interação mediada por computador: a interação mútua e a interação reativa, que se diferenciam pelo relacionamento mantido. A interação mútua caracteriza-se por relações interdependentes e processos de negociação onde cada sujeito participa da construção inventiva e cooperada da relação, afetando-se mutuamente. É uma relação aberta e propicia o diálogo entre os atores e é imprevisível, espontânea e ilimitada, pois não segue um padrão pré-estabelecido. Exemplos de interação mútua são os e-mails trocados, comentários em *blogs* e fóruns ou em redes sociais digitais. A interação reativa é estática e limitada à emissão de informações e à reação do recetor. São exemplos os *likes* no Facebook ou no Instagram.

A interação mediada por computador gera e mantém relações que formam os laços sociais. O conteúdo das interações ajuda a definir o tipo de relação que existe entre dois atores (Primo, 2007; Recuero, 2009). As redes sociais, segundo Recuero (2009), podem ser emergentes ou de associação (os dois modelos podem coexistir numa só rede), sendo o elemento diferenciador o tipo de utilização dada pelos seus utilizadores às plataformas digitais em questão. As redes emergentes são expressas a partir das

interações entre os atores sociais e as suas conexões, derivam das trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação através da mediação do computador (Recuero, 2009). São, no fundo, redes constantemente construídas e reconstruídas através das trocas sociais e determinadas por interações do tipo mútuo, formando laços constituídos por uma pertença relacional que se caracteriza pelo “sentir-se parte”.

Cumprido, por outro lado, aludir às redes de filiação enquanto espaços onde predominam dois modos de interação: os atores-indivíduos e os eventos – cada evento sugere um elemento de conexão de um conjunto de atores. As redes de filiação pressupõem a existência de atores, de grupos e derivam de conexões estáticas e reativas entre os atores, exigindo menos esforços para serem mantidas. Recuero (2009) dá como exemplos dessas conexões o clique para adicionar um novo amigo no Facebook²⁵ ou para seguir alguém no Twitter²⁶.

Boyd & Ellison (2007) definem, por sua vez, os sítios de redes sociais como serviços baseados na Web que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado. Essas identidades digitais relacionam-se com outros utilizadores – com os quais partilham uma conexão – e podem perscrutar potenciais ligações e a partir dessas relações já estabelecidas com determinados utilizadores dentro do mesmo sistema.

De acordo com Recuero (2009, p.102), existem dois tipos de sítios de redes sociais: os sítios de redes sociais propriamente ditos e os sites apropriados. Os primeiros são “sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicização dessas redes” – é caso do Orkut²⁷, Facebook e LinkedIn²⁸, entre outras. Os segundos são “sistemas que não eram, originalmente, voltados para mostrar redes sociais, mas que são apropriados pelos atores com este fim” – são exemplos o Fotolog²⁹, os Weblogs³⁰ e o Twitter (p. 104).

Para a autora, os valores mais comumente relacionados com os sítios de redes sociais são: visibilidade, reputação, popularidade e autoridade. O capital social de

²⁵ É uma rede social digital ativa desde 2004.

²⁶ É uma rede social e um servidor para *microblogging*, que permite aos usuários enviarem e receberem atualizações pessoais de outros contatos através de SMS e outros softwares.

²⁷ Foi uma rede social digital filiada na Google, criada em 2004 e desativada em 2014.

²⁸ É uma rede social digital de negócios lançada em maio de 2003 e é principalmente utilizada por profissionais com o intuito de apresentarem as suas aptidões (currículos).

²⁹ É um Website de fotografias através do qual os seus usuários podiam carregar fotografias e partilhá-las com os amigos ou outras pessoas dos seus contactos. Esteve desativado em consequência de ter perdido relevância para outras redes sociais, mas foi reativado em 2018.

³⁰ Websites nos quais uma pessoa ou grupo coloca informações regularmente.

visibilidade está associado ao destaque alcançado por um ator numa determinada rede, resultante das conexões que nela estão estabelecidas. Quanto mais conectado um ator estiver, maior projeção alcança na estrutura da rede, o que lhe confere, assim, maior visibilidade, além de poder receber determinados tipos de informação e de obter suporte quando solicitar. O capital social pode ser, conseqüentemente, interpretado como importante no que toca à ampliação de audiência por parte de um determinado ator, já que aumenta as hipóteses de conexões, ativa ou passivamente, com os usuários da rede que procuram ampliar a sua audiência – um ator, num sítio de redes sociais, pode recorrer a determinados artifícios para aumentar o número de seguidores, aumentando, desta forma, a sua reputação (Recuero, 2009, p.110).

A visibilidade é um valor, por si só, decorrente da presença de um ator na rede social, mas também contribui para a criação de outros valores, como a *reputação*, definida enquanto percepção construída pelos atores sociais sobre os demais utilizadores. Associadas ao valor reputação encontram-se informações relacionadas com a identidade dos atores e aquilo que pensam, contribuindo, nesse sentido, para construir imagens mentais nos outros utilizadores. Ao permitir um maior controlo sobre as considerações e imagens difundidas na rede social, a Internet pode, também, auxiliar na construção ou definimento da reputação, no âmbito de três dimensões: o *eu*, o *outro* e a relação entre ambos (Recuero, 2009).

Quanto ao valor popularidade, cumpre salientar que está dependente da audiência e relacionado com um possível exponencial crescimento facilitado pela dinâmica viral das redes digitais. Como a audiência é facilmente quantificável através de diversas métricas disponibilizadas pela própria rede social, é possível visualizar as conexões e as referências feitas a um indivíduo e, deste modo, o seu nível de popularidade (Recuero, 2009, p. 111). São exemplos de indicadores de popularidade nas redes sociais o número de visitas a um perfil, o tamanho da audiência de um blog e o número de seguidores, entre outros.

A popularidade está mais relacionada com os laços fracos do que com os laços fortes e à quantidade de conexões, em detrimento da sua qualidade (Recuero, 2009). Embora a popularidade seja uma consequência da visibilidade, os dois conceitos são diferentes: o primeiro respeita à posição do ator e dos seus conteúdos e conexões na rede, podendo ser muito ou pouco populares, mas sempre visíveis, enquanto o segundo valor está relacionado com o tornar público esse mesmo ator e os seus conteúdos e conexões (Recuero, 2009, p. 112).

O capital social autoridade refere-se, por último, ao poder de influência de um determinado perfil, dos conteúdos disseminados e das conexões estabelecidas. Trata-se de uma medida que respeita à influência de um ator em relação à sua rede e à percepção dos demais atores em relação à sua reputação (ibidem). O valor autoridade pode ser amiúde confundido com *engajement*, na medida em que ambos são bastante alimentados pelo envolvimento dos utilizadores com determinados perfis, conteúdos e conexões.

O *engajement* resulta, portanto, do envolvimento dos utilizadores de uma rede social entre si e com uma marca ou indivíduo. Traduz-se na participação e conversação entre os atores e na criação de laços mais fortes de capital social. Como resultado da cooperação entre os atores, a rede social passa a ser um espaço de comunidade. Os utilizadores evoluem do simples papel de audiência para construtores do discurso da marca, através de comentários e diálogos com os seus amigos digitais, numa espécie de comunidade onde se recomenda, por exemplo, essa marca, os seus produtos e/ou serviços (Recuero, 2009).

3. A cibercultura e o comportamento das organizações e dos consumidores

Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, os consumidores evoluíram, como já referido, do papel de simples recetores, passivos, para produtores ativos de conteúdos. Nas redes sociais *online* todos são utilizadores e com possibilidades de recorrer às mesmas ferramentas que permitem emitir e receber informação (Bueno, 2009).

Soares e Monteiro (2015, p. 43), com base em Sterne (2000), afirmam que, tal como organizações políticas e sociais, as empresas necessitam de redobrar a atenção para o que ocorre na Internet, mesmo que não tenham uma presença formal na Web. Os consumidores agora emitem opiniões espontâneas, que podem ser positivas ou negativas, e procuram informações sobre marcas, produtos e serviços.

Scroferneker *et al.* (2013, p. 5) constata que os *social media* geram novas possibilidades de diálogo entre organizações e públicos porque oferecem canais de comunicação organizados em rede, como, por exemplo o Facebook, o Twitter, o Instagram, o Youtube e o LinkedIn, só para se mencionar algumas das mais populares redes sociais. Os consumidores, admiradores, defensores e opositores das marcas, empresas e organizações não governamentais, entre outras, estabelecem atualmente um diálogo direto com essas entidades, emitem mensagens e esperam respostas, assumindo, efetivamente, o papel de interlocutores.

Mangold & Faulds (2009), referenciados por Henriques (2013), consideram que as redes sociais digitais funcionam como um elemento híbrido no *mix* de comunicação das empresas, possibilitando a comunicação em três dimensões: a) do ponto de vista tradicional da comunicação entre as empresas e os seus públicos (consumidores); b) ao nível da comunicação entre os públicos e as empresas; c) favorecendo a comunicação entre os públicos da empresa. Esta ideia de comunicação bidirecional, dialógica, encerra um período caracterizado pelo monopólio das empresas sobre o fluxo de informação com o cliente. Na comunicação digital, assume particular relevância o conteúdo da informação, a forma de como é transmitido e o *feedback* que as empresas recebem do mercado (Drury, 2008).

No contexto de um espaço público sempre mais mediatizado, torna-se essencial para as empresas e organizações presentes nas redes sociais estabelecer processos de mediação das suas interações. Facilmente as publicações dos utilizadores podem adquirir níveis de visibilidade e favorecerem ou prejudicarem a mensagem das próprias

empresas e organizações. Esta ideia está presente no pensamento de Ivoskus (2010, p. 82), quando refere que “as ferramentas digitais são os novos controles remotos que detêm o domínio e não possuem qualquer tipo de filtro”. A mudança provocada pelas redes sociais digitais implicou, de facto, alterações radicais na comunicação das empresas, que se viram obrigadas a compreender e lidar com o comportamento volátil de uma nova geração de consumidores. O objetivo consiste em criar benefícios mútuos a partir do uso de redes sociais (Heinonen, 2011).

Hoje em dia as pessoas passam cada vez mais tempo nas redes sociais, sendo nessas plataformas que obtêm as informações que procuram sobre produtos, serviços e marcas favoritas. A presença no ciberespaço, em particular, nas redes sociais digitais, parece ser uma realidade incontornável, transversal a qualquer tipo de empresa ou organização, independentemente da sua dimensão.

A literatura que aborda a questão dos novos consumidores sociais digitais estabelece um conjunto de atributos que os distinguem dos consumidores tradicionais, uma vez que usam a comunicação social na *web* de maneira confortável e ágil através de uma ampla gama de canais (Gibson, 2011). Entre esses atributos encontra-se a maior participação do público e influência na imagem das organizações, através de modalidades de comunicação mais dinâmicas e democráticas (Olivieri, 2003).

O consumidor possui hoje total liberdade para partilhar informação, positiva ou negativa, sobre qualquer produto/serviço, baseado, ou não, nas suas próprias experiências. São conteúdos que, num futuro não muito longínquo, podem influenciar o processo de decisão de compra de outros potenciais clientes (Mangold & Faulds citados por Henriques, 2003). Além de possuir mais informação, o consumidor também tende a criar relações com as marcas que dependem das suas experiências de consumo (Rosa, 2010). É inegável que o nível de envolvimento com as marcas terá influência sobre o processo de decisão de compra.

Quando comparada com outros meios de comunicação, a utilização das redes sociais pressupõe custos inferiores, sendo até gratuitas num nível de utilização mais simples (Buhalis & Jun, 2011), ainda que a utilização destas plataformas em termos profissionais requiera mais investimentos financeiros (Buhalis & Law, 2008; Michaelidou *et al.*, 2011), conhecimentos técnicos e tempo (Kaplan & Haenlein, 2010). A transformação do comportamento dos consumidores é, igualmente, extensível ao universo das organizações.

Atualmente, as redes sociais desempenham um papel fundamental nas políticas de marketing das empresas, que as utilizam para alcançar vários objetivos, geralmente a longo prazo. Entre esses objetivos estão a fidelização de clientes e a sua satisfação, a criação de uma imagem positiva da empresa ou iniciativas no âmbito de questões relacionadas com a responsabilidade social. As redes digitais são utilizadas como ferramenta de marketing para divulgar um produto, uma marca, uma imagem ou simplesmente estar mais próximo de seus clientes. A sua ação tem sido visível ao nível da condução de negócios nas mais diversas áreas de atividade, afirmando-se como um importante canal de comunicação e comercialização de bens e serviços.

A presença numa rede social envolve um comportamento social, motivo pelo qual deve ser ativa, e exige a publicação assídua de conteúdos interessantes. E, diferentemente de um *website* corporativo, deve ainda ser vista como uma plataforma de troca de informações entre utilizadores no sentido de promover a proximidade (Kaplan & Haenlein, 2010).

Stagno (2010) salienta que as redes sociais devem ser encaradas pelos profissionais de marketing como um meio e não como um fim, como uma forma de se alcançar um objetivo. Isso implica uma estratégia de atuação. E é nesse sentido que Kietzmann *et al.* (2011) chamam à atenção para a desconfiança de alguns gestores em relação à implementação de estratégias nas redes sociais, muitas vezes relacionada com a falta de habilidade para lidar com situações críticas que podem comprometer o desempenho da empresa.

Efetivamente, a utilização destas plataformas digitais exige novas formas de pensar, pelo que muitas organizações falham pela ausência de estratégia, por julgarem que a presença nas redes sociais é suficiente e por produzirem conteúdos sem qualquer critério (Rodrigues, 2011). A chave para uma correta utilização consiste em saber o que se dizer e planear como fazê-lo.

Os conteúdos devem ser apelativos e direcionados para diferentes perfis de clientes (Crespo, 2011). A criação de *tribos*, de comunidades que se identifiquem com a marca (Pereira 2014), é uma forma de gerar lealdade e confiança diante dos seus seguidores. O *retribing* é um fenómeno criado pela Internet que descreve o comportamento dos utilizadores ao associarem-se a múltiplas tribos/grupos consoante o seu foco de interesse (Rosa, 2010).

3.1. A rede social Facebook

A rede social Facebook foi fundada por Mark Zuckerberg e os seus colegas Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz e Chris Hughes. Inicialmente, o *website* estava limitado aos alunos da Universidade Harvard. Posteriormente, foi expandido para outras faculdades na área de Boston, a Ivy League e a Universidade Stanford. Lançado a 4 de fevereiro de 2004, atingiu, oito anos depois, mil milhões de utilizadores ativos, duplicando esse número a 27 de junho de 2016. No final de 2020 contava com 2,8 mil milhões de utilizadores ativos mensais.

O Facebook é uma rede social onde os utilizadores se conectam com outros utilizadores ou com organizações, de acordo com as suas afinidades ou interesses. Portugal e Espanha, países onde operam as três empresas que enformam o objeto de estudo desta pesquisa, apresentam determinadas características na utilização de redes sociais em geral e do Facebook em particular.

Portugal tem uma população de 10,18 milhões de habitantes, sendo 7,80 milhões utilizadores ativos de redes sociais, o que equivale a 77,6% da população. Entre janeiro de 2020 e janeiro de 2021 houve um aumento de 11,4% de utilizadores. Em termos de métricas publicitárias, a audiência é de 6,30 milhões de utilizadores: 47,6% são do sexo masculino e 52,4% do sexo feminino. É utilizado mensalmente por 88,2% da população entre os 16 e os 64 anos, 96,9% dos acessos são realizados através de telefones móveis e 3,1% exclusivamente através de *laptop* e *desktop*³¹.

Em Espanha, o Facebook tem uma audiência de 22 milhões de utilizadores, sendo que 45,5% são do sexo masculino e 54,5% do sexo feminino. A rede social é utilizada mensalmente por 79,2% da população entre os 16 e os 64 anos, pelo que 97,7% dos acessos são realizados através de telefones móveis e 2,3% exclusivamente através de *laptop* e *desktop*. A população é de 46,75 milhões de habitantes. O número de utilizadores ativos situa-se nos 37,40 milhões, o que equivale a 80 % da população. O Ao longo do ano de 2020 registou-se um aumento de 27,6% de utilizadores³².

O Facebook tem criado e disponibilizado, ao longo dos anos, uma variedade de recursos que têm permitido a sua diferenciação em relação às outras redes sociais *online*

³¹ Informação disponível na publicação *Digital 2020: Global Overview Report*, disponibilizada em <https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2020-report-completo>

³² Informação disponível na publicação *Digital 2020: Global Overview Report*, disponibilizada em <https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2020-report-completo>

e a sua consolidação como a maior rede social *online*. Desses recursos destacam-se a linha do tempo, o *feed* de notícias, as páginas e os grupos. Segundo Recuero (2009, p. 169), a plataforma “funciona através de perfis e comunidades”, pelo que cada utilizador pode acrescentar módulos de aplicativos, como, por exemplo, jogos. Somente os utilizadores que “fazem parte da mesma rede podem ver o perfil uns dos outros”, sendo que uma das mais relevantes inovações reside na possibilidade de os utilizadores criarem aplicativos para o sistema” (p. 169).

A linha de tempo permite aos utilizadores a partilha de fotografias, vídeos, histórias, estados e outras informações com outros utilizadores, propiciando a constituição de uma rede de contactos e interação através de comentários e mensagens privadas (Qualman, 2011). O Facebook permite aos utilizadores o controlo dos conteúdos partilhados, deixando ao seu critério quais os outros membros da rede que podem ter acesso às suas partilhas.

O *feed* de notícias consiste na visualização da atividade das outras pessoas com quem o utilizador se relaciona, os designados *amigos*. A informação que aparece no *feed* de notícias é determinada pelas relações do utilizador, a sua atividade é definida por um algoritmo que se baseia nas preferências do utilizador. O algoritmo do *feed* de notícias é fundamental para o desempenho das atividades de publicidade no Facebook.

Boyd & Ellison (2007), Beer (2008), Qualman (2011) e Miller (2012), entre outros, consideram o Facebook como um sítio de redes sociais. Alguns desses autores, como por exemplo Kaplan & Haenlein (2010) e Kotler *et al.* (2010) também consideram que as redes sociais fazem parte de um contexto mais vasto, classificando-as como *social media*. Recuero (2011) admite que o Facebook pode pertencer às duas categorias.

Vários autores consideram o Facebook como um site de redes sociais (Boyd & Ellison, 2007; Beer, 2008; Qualman, 2011; Miller, 2012). Outros afirmam que se insere no contexto mais vasto dos *social media* (Kaplan & Haenlein, 2010, Kotler *et al.* 2010). É, porém, comumente disseminada a ideia de que o Facebook facilita uma forma específica de interação social *online*, criando uma teia em constante expansão de relacionamentos sociais caracterizados por graus variáveis de familiaridade e profundidade, além do intercâmbio de informações que podem estar disponíveis para outras pessoas com vários níveis de restrição (Thompson, 2011).

Castells (2009) partilha a visão de Thompson (2011) e, complementa-a, afirma que o Facebook ampliou as formas de socialização intermediadas pelo computador, que transcenderam o espaço virtual e se transformaram em relações concretas. O sociólogo

espanhol acrescenta que aplicações como Facebook “têm ampliado as formas de sociabilidade e as redes de relações concretas entre pessoas identificadas de todas as idades” (Castells, 2009, p. 105).

Ao longo do tempo as plataformas de redes sociais foram evoluindo, criando novas funcionalidades e satisfazendo as ambições dos seus utilizadores. No caso concreto do Facebook entende-se que foi sendo adaptado com base nas relações sociais entre indivíduos, mas também com base nas relações entre empresas e indivíduos, podendo os últimos apresentar-se como clientes ou potenciais clientes (Costa, 2011).

A natureza colaborativa e multidirecional do Facebook oferece às organizações novas possibilidades para o estabelecimento de relações com o público através da troca de informações. Estudos confirmam que as redes sociais estão a ser utilizadas para vários objetivos organizacionais, como promoção e publicidade, *branding*, pesquisa e construção de relacionamentos com o público (Parveen *et al.* 2014).

Brech *et al.* (2016) afirmam que o Facebook é a principal rede social *online* a nível mundial e que ao integrar conteúdo de outras plataformas de Marketing constitui-se um canal de comunicação e relacionamento relevante para as organizações. Trata-se, de facto, de um espaço virtual de encontro para um grande grupo de consumidores, uma importante fonte de informação e um meio privilegiado para a afirmação da presença das empresas no mercado (Hsu, 2012). O surgimento ou o fortalecimento dessa presença pode facilitar a identificação dos consumidores com as marcas e dar origem a um novo tipo de consumidor, o *fansumer* – termo que traduz um marketing baseado na eficiência das relações de confiança (Owyang, 2008).

Entre as oportunidades que o Facebook oferece às organizações, está a possibilidade de criação de páginas de fãs, as *fanpages*, que são perfis públicos que permitem que organizações, marcas, e figuras públicas criem e mantenham uma presença na rede social e que se conectem com a comunidade. As *fanpages* permitem que as organizações tenham a sua própria identidade pública no Facebook (Cho *et al.* 2016), por meio da qual podem partilhar conteúdos relacionados com a própria organização e com a atividade a que se dedicam. As *fanpages* propiciam às organizações a possibilidade de reunirem pessoas ou outras organizações em torno de uma marca, com objetivos e pensamentos comuns, também permitindo a interação através de gostos, comentários e partilha de informações que sejam postadas na página (Guido, 2013).

Para alcançarem mais visibilidade, as publicações realizadas diretamente nas *fanpages* das empresas, independente da sua forma, podem ser estimuladas através de

pagamento. A plataforma, através do serviço *Facebook Insights*, disponibiliza uma variedade de métricas ou KPIs (*Key Performance Indicator*), de extrema importância para as organizações, que são utilizadas para avaliar o desempenho das atividades de marketing. Alguns exemplos de *KPIs* são o ROI (*return on investment*), o CAC (*customer acquisition cost*), o total de *leads* e o custo por *lead*, entre outros serviços.

Através do Facebook é possível adquirir informação, por exemplo, em relação ao número de fãs por género, idade, país ou idioma (Faria, 2016), diferenciando-se dos outros meios de comunicação de massa precisamente pela sua capacidade de segmentação (Porto, 2016). Como refere Krasnova (2010, p. 19), os perfis dos utilizadores “oferecem oportunidades sem precedentes para segmentação de clientes, mineração de dados, publicidade *online* e comunicação direta”.

A política de publicidade da rede social permite que essa seja paga (conteúdo patrocinado) mediante um valor cobrado em função da quantidade de público que pretende atingir. Para Dehghani & Tumer (2015), a publicidade no Facebook afeta significativamente a imagem da marca e o valor da marca, fatores que contribuem para as intenções de compra do consumidor.

Na metodologia elaborada e no capítulo respeitante à discussão de resultados, esta pesquisa explorará duas dimensões, uma corresponde à estratégia das três empresas no Facebook (através da análise às publicações realizadas no intervalo de tempo selecionado e identificação das melhores práticas) e outra que analisará a interação com os utilizadores, mais concretamente a análise aos comentários e respostas.

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

1. Objetivos de investigação e delimitação do objeto de estudo

A Horários do Funchal é, como referido na introdução deste trabalho, a empresa responsável pelo transporte público coletivo de passageiros da cidade do Funchal, a maior operadora do arquipélago em termos de frota, oferta de serviços e estrutura, sendo, também, uma das empresas da Região Autónoma da Madeira que mais investe em inovação e comunicação estratégica.

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a política de comunicação da empresa Horários do Funchal, através da rede social Facebook. Pretende-se, por outro lado, identificar um conjunto de boas práticas, no domínio da comunicação estratégica digital, que possam melhorar a gestão da página da empresa de transportes públicos que opera na Madeira. Para alcançar estes dois propósitos, procede-se a uma análise comparativa que inclui, além da Horários do Funchal, outras duas empresas de transportes públicos, designadamente a Carris - Transporte Público de Lisboa e a Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT Madrid).

A Carris opera na zona metropolitana de Lisboa e a EMT Madrid na área metropolitana da capital espanhola. A escolha destas duas empresas radica no facto de se inserirem no conjunto das operadoras de transportes públicos coletivos mais representativas da Península Ibérica. A análise de conteúdo que, de seguida, se desenvolve irá permitir caracterizar a política de comunicação digital da Horários do Funchal em comparação com aquela desenvolvida pelas empresas Carris e EMT Madrid, além de possibilitar identificar um conjunto de boas práticas no âmbito da comunicação estratégica digital.

No âmbito da delimitação do objeto de estudo, a comparação das políticas de comunicação digital das empresas em apreço não ignora o cenário atípico derivado da pandemia global da COVID-19, sugerindo-se uma análise de conteúdo das páginas de Facebook das três empresas mencionadas, no período compreendido entre 1 de janeiro de 2020 e 31 de dezembro de 2020. Pretende-se, deste modo, que o período estudado reflita as dinâmicas da comunicação desenvolvida pelas operadoras de transporte estudadas.

As perguntas de investigação podem enunciar-se da seguinte forma:

- Como se caracteriza a política de comunicação da empresa Horários do Funchal através da rede social Facebook?

- É possível identificar diferenças significativas entre a comunicação estratégica digital da empresa Horários do Funchal e o mesmo tipo de comunicação desenvolvido pelas outras duas empresas de transportes públicos em análise?

- Que tipo de boas práticas é possível identificar quando se procura analisar a comunicação estratégica digital orientada para uma audiência constituída por milhares ou milhões de cidadãos?

Nesta pesquisa, a escolha da análise de conteúdo justifica-se uma vez que se trata de uma técnica que permite identificar de um modo sistemático e quantitativo determinadas características (Bardin, 2008) das páginas de Facebook de cada uma das operadoras de transporte em consideração, com especial enfoque para a Horários do Funchal. Os procedimentos técnicos da análise de conteúdo assentam na construção de uma base de dados com vista a possibilitar a codificação de cada unidade de observação num conjunto de categorias fundamentadas. As categorias de análise foram construídas para responder às perguntas de investigação anteriormente enunciados e aos seguintes objetivos específicos:

a) identificar os períodos e os conteúdos temáticos que registam maior frequência de publicações;

b) perceber qual a frequência e o volume de partilhas das publicações afetas às páginas de Facebook estudadas;

c) caracterizar o impacto das publicações na audiência;

d) determinar os tipos de conteúdos visuais e textuais que sugerem mais interações por parte dos seguidores.

De acordo com Bardin (2008), a análise de conteúdo surgiu no final dos anos 50 do século XX através de Berelson e Lazarsfeld, sendo um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração.

Godoy (1995) afirma que, na sua origem, a análise de conteúdo tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significados de um emissor para um recetor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo. Parte do pressuposto que, por detrás do discurso aparente, se esconde um outro

sentido que convém descobrir. A análise de conteúdo incide, desta forma, sobre as mensagens veiculadas através de livros, documentos, entrevistas, órgãos de informação – televisão, rádio, jornais impressos, ciberespaço – (Quivy & Campenhout, 2005) e redes sociais digitais, além de outros meios.

A escolha desta técnica deriva do facto de se poder trabalhar sobre uma dimensão descritiva, no sentido de procurar descrever as situações. No fundo, transmitir o que foi publicado. A análise de conteúdo permite, pois, realizar induções específicas sobre um determinado aspeto como, nesta pesquisa, a caracterização de padrões de comunicação estratégica digital da empresa Horários do Funchal em comparação com a política de comunicação das empresas Carris e EMT Madrid.

1.1. Dimensão operatória da pesquisa

Esta pesquisa privilegia uma abordagem quantitativa, uma vez que está implicado um grande número de casos cujo objetivo passa por encontrar padrões (Cervi, 2009). Para Richardson (1989) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, quer nas modalidades de recolha de informações, quer no tratamento das informações através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. O método quantitativo é observável, objetivo e possível de mensurar. Richardson (1989) refere que o método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar *o que é*, ou seja, descobrir as características de um determinado fenómeno.

O método quantitativo tem como objetivo garantir a precisão dos resultados com o mínimo possível de distorção. Este tipo de estudos orienta-se por um modelo de pesquisa em que o investigador parte de um quadro concetual como referência, que deve ser o melhor estruturado possível, a partir do qual se formulam hipóteses acerca dos fenómenos que se quer estudar. Os dados recolhidos destacam números ou informações convertidas em números, que permitem verificar a existência, ou não, de consequências para a aceitação, ou não, provisória das hipóteses.

No modelo quantitativo, os dados são analisados com recurso à estatística ou a outras técnicas matemáticas que permitem reduzir uma grande massa de informações a alguns indicadores. Esses indicadores são capazes de representar as principais características do objeto analisado. A partir dessa linguagem, é possível medir

quantidades de uma mesma característica ou fazer associações entre características distintas, com distribuições de frequências conjuntas.

Devido à linguagem matemática, Minayo & Sanches (1993) afirmam que o método quantitativo é capaz de descrever, representar ou interpretar a multidiversidade de seres vivos e as suas inter-relações. Silva (2010) alerta, no entanto, para a necessidade de haver cuidado na utilização da linguagem matemática, pois ela necessita de estar adequada ao objeto de estudo para que o fenómeno seja explicado de forma correta.

Para Günther (2006), a abordagem quantitativa tem as seguintes características:

a) controle máximo sobre o que é observado, inclusive com a produção de ambientes artificiais para a redução ou eliminação da interferência de variáveis interferentes e irrelevantes;

b) o investigador relaciona-se com o objeto de estudo de forma neutra e objetiva, não levando em conta os seus sentimentos e percepções;

c) as crenças e os valores pessoais não são compreendidos como fontes de influência no âmbito dos estudos científicos.

O estudo quantitativo incidiu na observação de dados primários, nomeadamente na contabilização, durante o período do estudo, de características das publicações nas páginas oficiais, no Facebook, de cada uma das empresas em análise, e das interações do público com essas mesmas publicações. O estudo desses dados permitiu verificar se as empresas estão a cumprir com boas práticas no que respeita à frequência do débito de publicações (se são em excesso ou, por outro lado, poucas), se existe uma comunicação biunívoca no caso da existência de comentários e se as reações (gostos) e partilhas são relevantes dentro do universo de seguidores das páginas.

Numa comparação dos dados das três empresas será também possível verificar práticas e publicações com melhores resultados. A pesquisa quantitativa será importante para avaliar quais as categorias de conteúdos mais prevalentes.

A técnica utilizada para a recolha de dados *online* foi o *web archiving*, que pode conjugar as dimensões qualitativa e quantitativa e que toma as redes sociais *online* como ferramenta e objeto, sendo “um método útil para o estudo das práticas de comunicação dos utilizadores” (Lomborg, 2012, p. 220). Esta técnica apresenta contributos fundamentais para o estudo de audiência, esclarecendo, por exemplo, como, num determinado período, se estruturam a comunicação e as práticas de sentido nas redes, além de permitir, também, observar a evolução da relação entre a sociedade e a Internet.

O *web archiving* resulta da necessidade de se preservar e estabilizar informação no domínio digital, devido à natureza da informação publicada. Nesta investigação, a técnica do *web archiving* está orientada para preservar informação extraída do Facebook. Para Brügger (2011), existem três estratégias para a recolha de material da Web:

a) *snapshot*, que consiste no arquivo de um elevado número de *websites* (pode ser inadequado para *websites* com atualizações muito frequentes);

b) estratégia *evento*, em que o arquivo é gerado de acordo com um evento ou tema específico (o que é claramente adequado para a pesquisa em torno de um caso particular);

c) *arquivo seletivo*, que se foca num número mais reduzido de *websites* pré-selecionados, procura-se capturar atualizações frequentes e produzir um arquivo detalhado dos sítios.

Para esta pesquisa, a estratégia não assenta num foco temático, antes procura incluir todo material alcançável de um sítio num período específico (Lomborg, 2012).

Variáveis	
Forma	Conteúdo (nível de Interações)
Tipo de dia (dia útil, fim-de-semana ou feriado)	Reações (adoro, gosto, coragem, riso, tristeza, ira)
Hora	Partilhas
Categoria	Comentários
Formato	Respostas dos administradores da página a comentários de seguidores
	Impacto total

Tabela 5: Variáveis de análise. Fonte: elaboração própria.

O método para a recolha dos dados, nesta investigação, foi o de arquivo seletivo. O arquivo seletivo é favorável à formação de um corpo de dados para a realização de estudos sistemáticos de interações que ocorrem nas redes sociais. Para a construção do arquivo/base de dados foi elaborado um quadro em Excel com os registos de cada publicação, em conformidade com as variáveis descritas na tabela 5.

2. Definição das categorias de análise

A análise de conteúdo pressupõe o desenvolvimento de três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais (Bardin, 2008).

Na fase de exploração do material são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se procedimentos de codificação que compreendem a escolha de unidades de registo, a seleção de regras de contagem e a escolha de categorias, por classificação e agregação, rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) em função de características comuns. A categorização consiste na classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos (ibidem, p. 117).

Para Deacon *et al.* (2010), a codificação precisa de um planeamento cuidado e de alguma criatividade, não existindo uma lista padrão do que deve ser quantificado. A exploração do material consiste, deste modo, numa etapa importante, porque vai possibilitar, ou não, a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.

Para Bardin (2008) as categorias devem possuir certas qualidades: a) *exclusão mútua* (cada elemento só pode existir em uma categoria), b) *homogeneidade* (em cada categoria é preciso haver só uma dimensão na análise, pelo que se existem diferentes níveis de análise, devem ser separados em diferentes categorias), c) *pertinência* (as categorias devem respeitar às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.), d) *objetividade e fidelidade* (se as categorias forem bem definidas, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas), produtividade (as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos).

Na fase seguinte, agrupam-se os temas nas categorias definidas, em quadros matriciais. Tendo sido elaboradas as categorias sínteses, passa-se à construção da definição de cada categoria. A definição pode obedecer ao conceito definido no

referencial teórico ou ser fundamentada nas verbalizações relativas aos temas – título e definição devem ser registados nos quadros matriciais. Ainda de acordo com Bardin (2008), as categorias podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*, isto é, a partir da teoria ou após a coleta de dados.

Neste trabalho, o sistema de categorias resultou da classificação analógica e progressiva dos elementos. As categorias foram definidas de acordo com os conteúdos analisados e gradualmente ajustadas conforme o processo de recolha de dados. Começou-se, desta forma, por realizar uma lista com todos os assuntos abordados nas páginas estudadas, balizadas pelas limitações do objeto de estudo anteriormente referidas, que devido à sua extensão foram, posteriormente, divididas em grupos de temas.

As categorias de publicações dos três operadores, cumprindo os pressupostos teóricos indicados por Bardin (2008) e tendo em conta a especificidade do setor do transporte público, foram classificadas como:

1) Informação – corresponde ao grupo de publicações com informações sobre os serviços prestados e que contemplam alterações de itinerários, de horários de viagens e de horários dos postos de venda;

2) História – abrange as publicações com aspetos relacionados com a história do transporte público, a história da empresa, a história da cidade em que a empresa opera, a evolução de equipamentos (autocarros, outros veículos, infraestruturas e tecnologias), categorias profissionais e fardamentos;

3) Promoção – publicações para a promoção de serviços, produtos, comportamentos e aplicações (APPs);

4) *Engajement* – engloba as publicações com concursos, passatempos, perguntas, que desejam bom dia ou boa semana, que comentam uma fotografia, com apenas fotografia, ilustração ou vídeo. Em suma, são as publicações que têm como objetivo promover a interação;

5) Mobilidade – reúne as publicações relacionadas com temas sobre mobilidade na generalidade, sem haver uma referência direta aos serviços da empresa, que se referem ao transporte público, a outras formas de mobilidade sustentável e à sua utilização conjugada;

6) Evento – conjunto de publicações acerca de dias comemorativos, sejam dias comemorativos locais, nacionais, internacionais e mundiais, por exemplo: o dia da cidade, um feriado, o dia da mulher...);

7) Solidariedade – publicações que se referem a iniciativas de solidariedade ou de outro cariz social que sejam de iniciativa própria ou da iniciativa de terceiros, mas em que aderem de forma ativa, contribuindo para aspetos logísticos, ou apenas na sua promoção;

8) Ambiente – publicações relacionadas com boas práticas ambientais;

9) Covid – é o agregado de publicações relacionadas com a Covid-19, informações de alterações de itinerários e de serviços consequentes exclusivamente de políticas sanitárias, medidas de combate à propagação da doença, homenagens a categorias profissionais mais expostas, obrigações e conselhos aos passageiros.

No âmbito das publicações observadas, foram igualmente categorizados os formatos e subformatos de cada uma. Os formatos definidos foram fotografia (F), ilustração (I), vídeo (V) e texto (T). Já os subformatos são a conjugação do formato com outras formas, nomeadamente: áudio (A); Link (L); Hashtag (H) e ligação para página de Facebook (PF). No caso em que existem vários formatos na mesma publicação, a ordem escolhida foi a de acordo com a forma como eram imediatamente perceptíveis, por exemplo: nos casos F+I a fotografia aparecia antes da ilustração.

A terceira e última fase do processo de análise de conteúdo consiste no tratamento dos resultados, em que os dados brutos são convertidos em informação significativa e válida. A análise de conteúdo é utilizada, nesta pesquisa, para a aferição da frequência com que surgem certas características do conteúdo e quantificá-las de modo que permitam deduções sobre o objeto do estudo, mais concretamente para avaliar o sucesso das publicações, tendo como base o seu impacto total.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. *Corpus* de análise e distribuição temporal das publicações

Depois de analisadas as dimensões contextuais, chegou o momento de avançar para a dimensão operatória do estudo. Dedicar-se este quarto capítulo à atuação quantitativa, consubstanciada numa análise de conteúdo que pretende analisar a política de comunicação da empresa Horários do Funchal, através da rede social Facebook. Para alcançar este desígnio, procede-se a uma análise comparativa que inclui, além da Horários do Funchal, outras duas empresas de transportes públicos, a Carris - Transporte Público de Lisboa e a Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT Madrid).

A análise comparativa da política de comunicação da Horários do Funchal com outras duas relevantes empresas de transportes coletivos irá permitir caracterizar a comunicação estratégica desenvolvida na rede social e contextualizar essa mesma política no âmbito de um conjunto de boas práticas que devem nortear a presença de uma organização no ciberespaço.

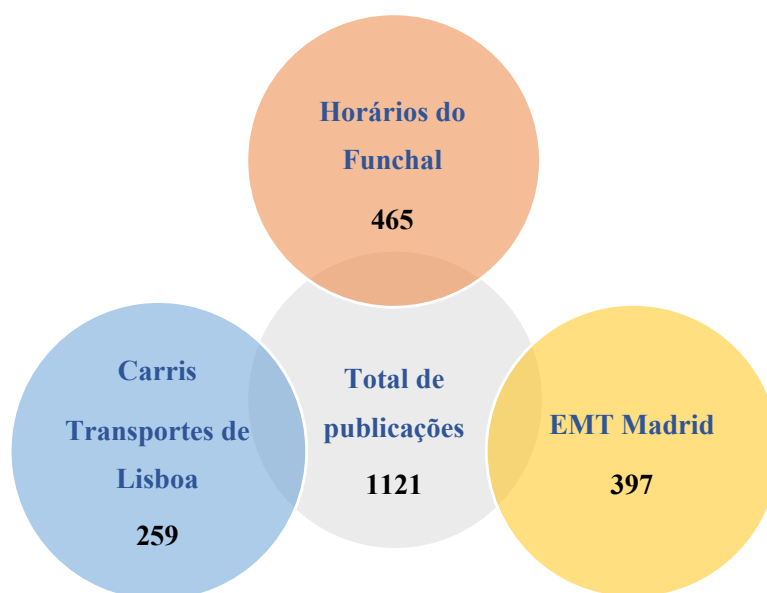


Figura 5: corpus de análise. Fonte: elaboração própria.

Conforme a figura 5, o *corpus* é constituído por 1121 publicações, recolhidas entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2020 e cujo número total encontra-se distribuído da seguinte forma: Horários do Funchal (HT) – 465; EMT Madrid – 397 (EMT); Carris -

Transporte Público de Lisboa – 259 (CARRIS). Por ordem decrescente, a média diária de publicações foi de 1,27 na HF, 1,09 na EMT e 0,71 na CARRIS.

O gráfico 1 apresenta o panorama mensal da distribuição das publicações ao longo de um ano marcado pela crise sanitária da COVID-19, acontecimento que influenciou a dinâmica da política comunicacional das empresas em análise. O denominador comum situa-se em março, mês que assinala o pico de publicações das três operadoras (HF – 48; EMT – 41; CARRIS – 36), assistindo-se, depois, em abril, a um transversal e acentuado decréscimo (HF – 30; EMT – 36; CARRIS – 18), mais pronunciado no caso português.

Esse padrão partilhado coincide, nos dois países, com o período de confinamento verificado no Funchal, Lisboa e Madrid, entre março e abril de 2020. O gráfico 1 revela, por outro lado, tendências, nos oito meses seguintes, que apenas permitem estabelecer linhas comuns em relação às empresas portuguesas, realidade que não deve estar dissociada da evolução da pandemia nos dois países e das particularidades decorrentes desse contexto. As três empresas registam, por sua vez, maior atividade nos primeiros seis meses do ano (HF – 248; EMT – 211; CARRIS – 155).

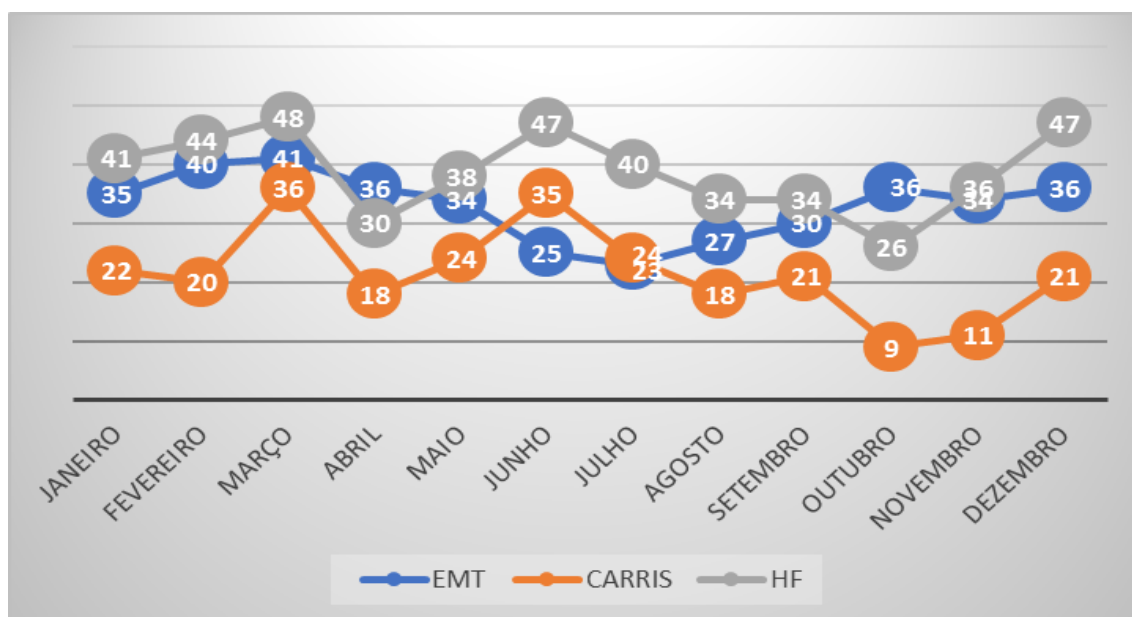


Gráfico 1: distribuição temporal das publicações. Fonte: elaboração própria.

A HF regista outros dois picos nos meses de junho (47 publicações) e dezembro (47), registando-se novo decréscimo em julho (40), agosto (34) e, sobretudo, outubro (26), o mês que sinaliza o menor número de publicações no âmbito dos 12 meses

analisados. Estas tendências encontram situação análoga no caso da CARRIS – junho assinala o segundo valor mais elevado de publicações (35) e outubro (9) o menor.

A EMT acompanha a tendência de crescimento da HF nos três primeiros meses de 2020, verificando-se, depois, ao contrário das duas empresas portuguesas, um continuado declínio de publicações que só termina em julho (23), o período que revela um menor número de publicações na rede social Facebook. O mesmo movimento progressivo, mas em direção inversa, marca, aproximadamente, a tendência da operadora espanhola até ao final do ano.

Três elementos sobressaem desta primeira abordagem à comunicação estratégica digital dos atores em análise. O primeiro respeita ao volume e à frequência das publicações: a HF apresenta o maior número de publicações quando se considera o volume total e os diversos períodos do ano – apenas em abril e outubro regista menos publicações do que a empresa espanhola, seis no primeiro caso e 10 no segundo.

O segundo elemento decorre do primeiro e remete para os valores mais comumente relacionados com as redes sociais digitais, nomeadamente o capital social de *visibilidade* (Recuero, 2009). Uma presença frequente na rede social permite desenvolver relações no sentido de criar laços sociais e promover níveis de *interação mútua* e/ou *interação reativa* (Primo, 2007). A interação mútua ocorre quando os seguidores da página de Facebook da HF utilizam esse espaço para fazer reclamações ou questionar sobre os serviços e a operacionalidade da empresa. Trata-se, no fundo, de uma interação que resulta em diálogo. Já a reação do recetor através de *likes* é, por exemplo, uma manifestação da dimensão estática associada à interação reativa.

Que isto dizer que a formação dessas redes de filiação através de uma presença frequente no Facebook constitui uma condição essencial para a aquisição de visibilidade por parte de uma empresa ou organização. O capital social visibilidade encontra-se intimamente relacionado com o destaque alcançado por um ator numa determinada rede, resultante das interações mútuas e reativas que nela se estabelecem (Recuero, 2009). Será, pois, lógico pensar que quanto mais conectada uma empresa ou organização estiver, maior projeção alcança na estrutura da rede, conferindo-lhe, por isso, maior visibilidade.

Cumpre ainda salientar que a visibilidade contribui diretamente para construção de valores como a reputação e a popularidade, assistindo-se a uma espécie de relação causa (visibilidade) – efeito (reputação, popularidade). Definida enquanto percepção construída (representação social) pelos seguidores das páginas, a reputação remete muitas vezes para informações relacionadas com as ações das empresas e a sua identidade. As

redes sociais são potentes instrumentos ao serviço da construção ou enfraquecimento da imagem da empresa e/ou da relação da empresa com os seus seguidores/público dos seus serviços (Recuero, 2009).

A lógica de causa-efeito está bem presente quando se pensa que a popularidade pode ser facilitada pelo exponencial crescimento impulsionado pela dinâmica viral das redes digitais. Sendo a audiência facilmente quantificável através de diversas métricas disponibilizadas pelo próprio Facebook, é possível visualizar as conexões e as referências feitas à empresa e, deste modo, aferir o seu nível de popularidade. Sem publicações, de preferência frequentes, é bastante mais difícil obter popularidade.

1.1. Os temas das publicações

A categorização das temáticas suscitadas pelas publicações de cada empresa de transporte público permite obter uma perceção mais clara dos assuntos abordados. Por ordem decrescente, são três, segundo o gráfico 2 (página seguinte), as categorias mais prevalentes no âmbito das três empresas em análise: informação, *engagement* e *COVID-19*. A categoria informação, recapitulando, corresponde aos conteúdos que versam sobre os serviços prestados e que aludem, por exemplo, a alterações de itinerários, de horários de viagens e de horários dos postos de venda.

O *engagement* consiste num esforço para impulsionar o nível de participação da audiência, englobando técnicas e estratégias focadas na interação com os utilizadores. São, no fundo, práticas que, beneficiando da conectividade proporcionada pela esfera digital, pretendem aumentar o alcance e a relevância da empresa na rede social, designadamente através de concursos, passatempos e/ou conteúdos fortemente apoiados na combinação entre as dimensões textual e visual (fotografias e vídeos).

A categoria *COVID-19* respeita ao agregado de publicações relacionadas com a crise sanitária pandémica mundial, como alterações de itinerários e serviços exclusivamente decorrentes deste fenómeno, medidas de combate à propagação da doença, homenagens às categorias profissionais mais expostas e conselhos aos passageiros.

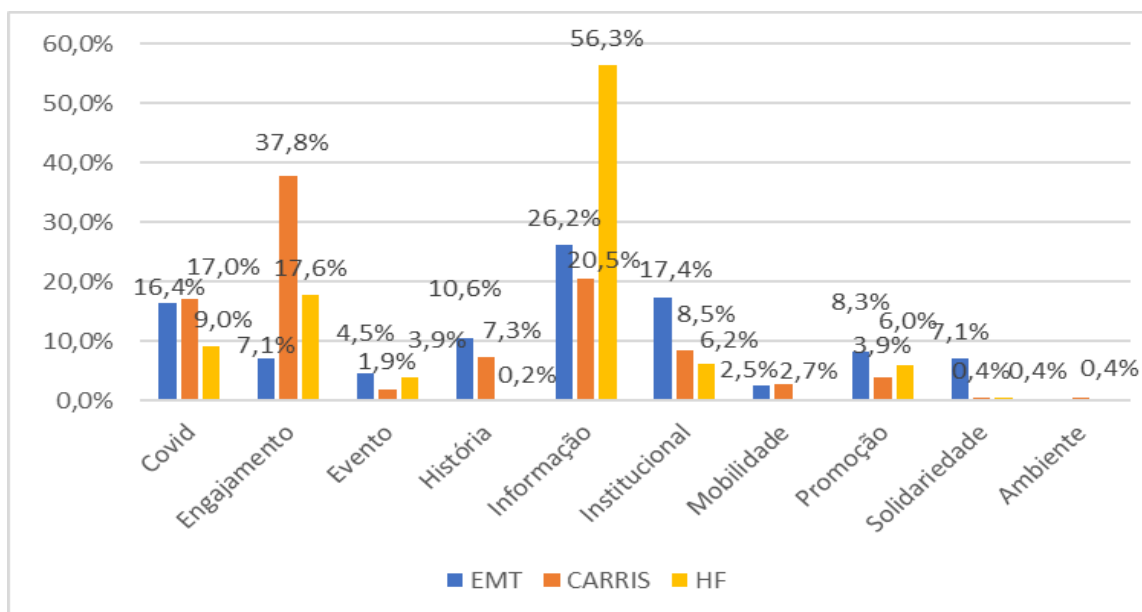


Gráfico 2: incidência das publicações por categoria temática. Fonte: elaboração própria.

As categorias: institucional (ações e iniciativas da empresa), história (da empresa, do transporte público, da cidade, das categoriais profissionais, dos equipamentos e fardamentos), evento (dias comemorativos) e promoção (serviços, produtos, comportamentos e aplicações) adquirem, também, alguma relevância, provavelmente mais diminuída em consequência de um significativo conjunto de informações novas que enformaram a temática COVID-19.

A imagem das empresas ou organizações é também construída em função do tipo e da frequência de conteúdos que disseminam. Se não existe *engagement* sem visibilidade, como se referiu anteriormente, é razoável pensar que o capital social *autoridade* não dispensa uma relação direta com os temas suscitados por esses mesmos conteúdos. Trata-se, no fundo, da capacidade para influenciar a audiência.

No âmbito das três temáticas mais prevalentes, a HF apresenta a percentagem mais elevada na categoria informação (56,3%), a segunda mais relevante em *engagement* (17,6%) e a mais baixa na categoria COVID-19 (9,0%). Se a empresa do Funchal parece destacar-se quando importa informar sobre questões relacionadas com os seus serviços (horários, itinerários, etc.), já quanto às ações de *engagement* a CARRIS (37,8%) assume particular liderança. A operadora espanhola (16,4%) e a CARRIS (17,0%) registam valores muito próximos quando está em causa informações afetas à crise sanitária pandémica, liderando neste aspeto.

Outras diferenças significativas respeitam às categorias: história, institucional e solidariedade. A EMT dedica 17,4% das suas publicações às ações e iniciativas da empresa, ao passo que a CARRIS (8,5%) e a HF (6,2%) registam menos de metade dessa percentagem. De realçar que a categoria história ocupa o terceiro lugar no âmbito da hierarquia de prioridades temáticas da operadora de Madrid (10,6%) e a quinta posição no contexto da CARRIS (7,3%). A empresa HF enquadrou somente uma publicação na temática história (0,2%) e duas na categoria solidariedade (0,4%), ainda distante dos 7,1% que a operadora espanhola regista neste segmento temático dedicado a iniciativas de solidariedade ou de outro cariz social que, direta ou indiretamente, envolvam aspetos logísticos ou apenas conteúdos promocionais dessa índole.

2. Caracterização do impacto das publicações

É objetivo específico desta pesquisa caracterizar o impacto das publicações na audiência, aferido através do somatório das reações (*emojis*³³ + partilha + comentários + respostas da empresa) a dividir pelo número de publicações por categoria temática. Perante empresas com dimensões tão díspares, neste caso particular, ao nível do número de seguidores de página (EMT mais que quadruplica os seguidores da HF e a CARRIS mais que duplica em relação à operadora do Funchal³⁴), determinar a média do impacto total de cada publicação por conteúdo temático parece ser uma opção válida.

Segundo o gráfico 3, a operadora HF alcançou maior interação nas seguintes categorias temáticas: COVID-19 (247,02); *engagement* (195,31); promoção (147,54); evento (138,00); história (126,00); institucional (124,90); solidariedade (72,50) e informação (45,84).

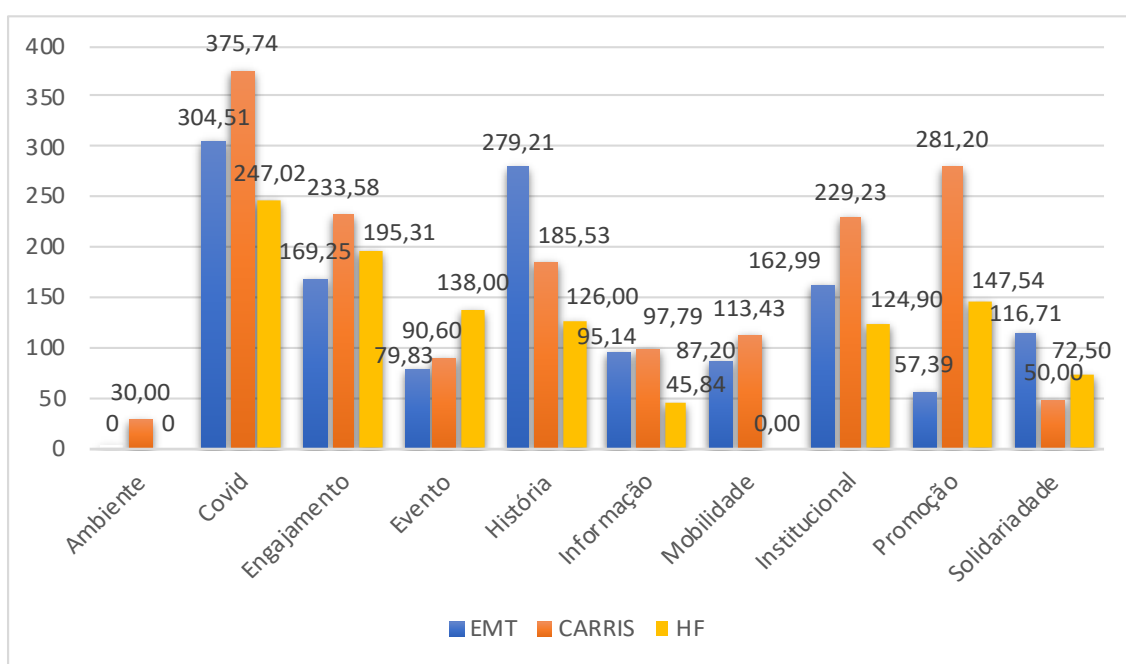


Gráfico 3: média do impacto total de cada publicação por conteúdo temático. Fonte: elaboração própria.

Em relação à CARRIS (gráfico 3), a hierarquia correspondente à média do impacto de cada publicação por conteúdo temático apresenta a seguinte configuração: COVID-19 (375,74), promoção (281,20), *engagement* (233,58), institucional (229,23);

³³ *Emojis* que simbolizam reações do tipo “adoro” + “gosto” + “coragem” + “riso” + “tristeza” + “ira” + partilhas + comentários dos utilizadores + respostas da empresa aos comentários dos utilizadores.

³⁴ Classificação das empresas por seguidores de página do Facebook, a 31 de dezembro de 2020: EMT – 39,037; CARRIS – 20,900; HF – 9,280.

história (185,53); mobilidade (113,43); informação (97,79); evento (90,60); solidariedade (50,00) e ambiente (30).

Por último, seguindo a mesma lógica de leitura para a empresa de transportes de Madrid, o gráfico 3 apresenta os seguintes dados: COVID-19 (304,51); história (279,21); *engagement* (169,25); institucional (162,99); solidariedade (116,71); informação (95,14); mobilidade (87,20); evento (79,53) e promoção (57,39).

Em função dos dados aferidos, conclui-se que a temática da COVID-19 é categoria que regista a média mais elevada de interações por conteúdo publicado em todas as empresas alvo de estudo. O segmento *engagement* situa-se, também, no topo da ordem de incidências, sendo a segunda mais prevalente na HF e a terceira nas EMT e CARRIS.

Ainda no âmbito dos denominadores comuns que é possível aferir no âmbito das três empresas em análise (gráfico 3), de salientar que as categorias institucional (quinta melhor média na HF e quarta na EMT e CARRIS) e informação (oitava na HF, sétima na CARRIS e sexta na EMT) seguem uma tendência similar quando se procura situar hierarquicamente as médias de interações que cada publicação suscita por temática.

Quanto às particularidades (gráfico 3), cumpre sublinhar que a categoria história assume particular destaque na EMT (segunda melhor média com 279 interações por cada conteúdo publicado), situando-se numa posição intermédia (quinta posição) quer na CARRIS (185,53), quer na HF (126). Outra descontinuidade respeita à categoria promoção, responsável pela segunda melhor média de interações na CARRIS (281,20), a terceira na HF (147,54) e a nona na EMT (57,39). O tema mobilidade encontra-se, por sua vez, ausente no contexto das preferências temáticas da HF.

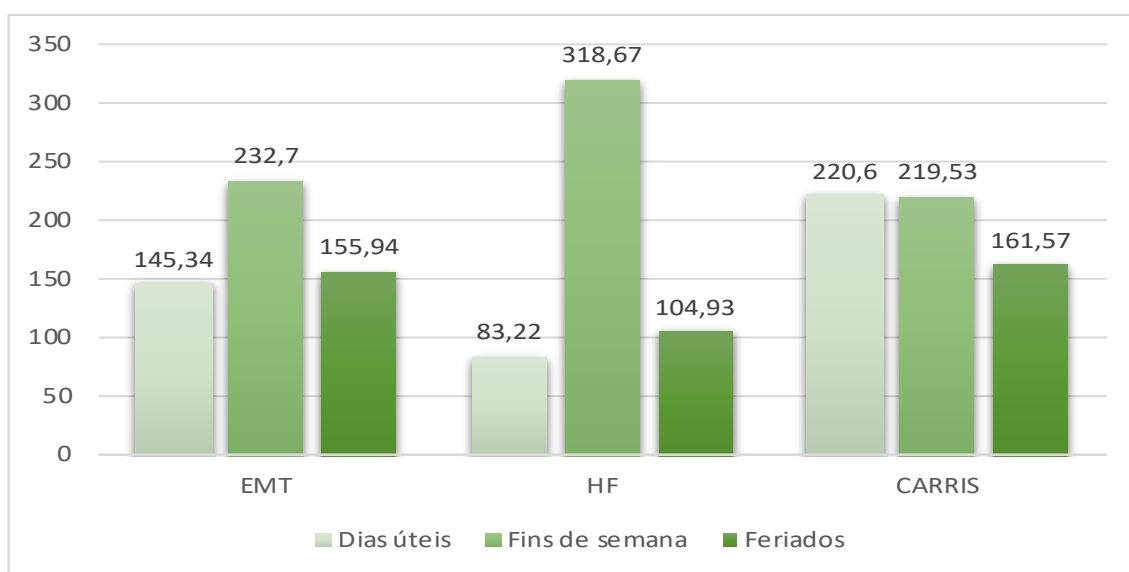


Gráfico 4: média do impacto total por dias da semana. Fonte: elaboração própria.

Direcionando o ângulo de leitura para a média de interações em função dos dias da semana (fim-de-semana, dias úteis e feriados), no gráfico 4 (página anterior), observa-se que, na HF (318,67) e EMT (232,7), o período de maior incidência é o fim-de-semana, enquanto na CARRIS a melhor média verifica-se nos dias úteis (220,6) – a diferença para o fim-de-semana é, no entanto, muito reduzida (219,53).

A média de interações nos feriados ocupa a segunda posição no âmbito do impacto total por dias da semana nos casos da HF (104,93) e EMT (155,94), mas com diferenças pouco relevantes quanto à média de interações em dias úteis (HF – 83,22) e EMT (145,34). Se na HF e EMT existem poucas diferenças quando se compara as médias dos feriados (segunda posição) com aquelas dos dias úteis (terceira posição), já em relação à CARRIS as equivalências situam-se entre as médias dos dias úteis (primeira posição) e aquelas dos fins-de-semana (segunda).

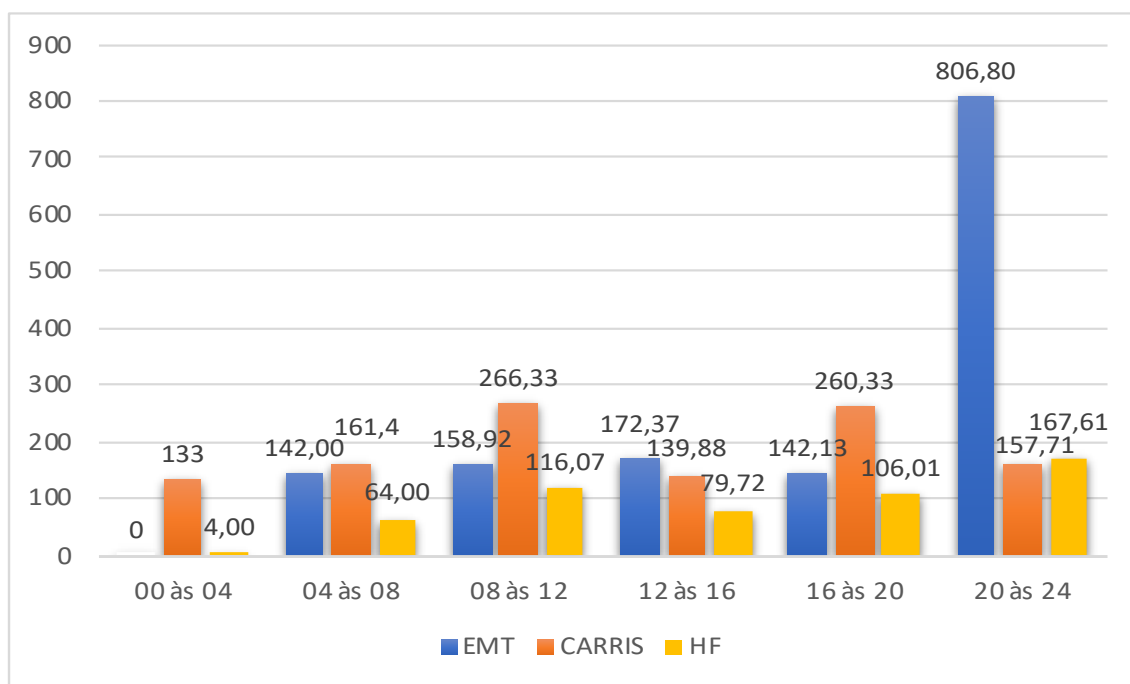


Gráfico 5: média do impacto das publicações por horário. Fonte: elaboração própria.

Restringindo, por fim, o ângulo de análise aos períodos horários, no gráfico 5, constata-se a mesma convergência entre as operadoras de transportes do Funchal e de Madrid: o período entre as 20h00 e as 24h00 é aquele que apresenta melhor média de interações. No caso da HF, a diferença para o segundo período horário mais prevalente (08h00-12h00) é de 50 interações, ao passo que na EMT é de 634 (12h00-16h00 segundo horário mais proeminente).

Os períodos 08h00-12h00 e 16h00-20h00 são, por esta ordem, no caso da CARRIS, os que registam melhor média, separados por um número pouco relevante de interações (6). O horário 20h00-24h00, na empresa de Lisboa, ocupa a quarta posição, também muito próximo (4 interações) do terceiro melhor período (04h00-08h00). A CARRIS apresenta interações em todos os períodos horários (superior a 100), enquanto a HF e EMT (nenhuma interação) denotam as piores performances no período 00h00-04h00.

Avaliado o impacto das publicações de cada empresa na audiência, através de interações simbolizadas por emojis, de comentários dos utilizadores e das respostas da empresa a esses comentários, é possível concluir que as questões relacionadas com a COVID-19 assumem, como seria expectável, proeminência no volume total das interações analisadas. Outras categorias como *engagement*, promoção e institucional apresentam, também, valores relevantes e colocam a operadora de transportes do Funchal em linha com as restantes operadoras estudadas no que respeita às reações da audiência em relação à agenda temática das publicações disseminadas.

Neste tópico, de salientar que a categoria história recolhe assinaláveis preferências no âmbito das três empresas, fator tanto mais significativo, no caso da HF, quando se percebe que a operadora da Madeira enquadra somente uma publicação nesta categoria. O mesmo raciocínio pode-se circunscrever às empresas portuguesas quando se percebe que a categoria promoção situa-se no topo dos temas que mais interações suscitam, ao contrário da categoria mobilidade, completamente ausente da agenda temática da HF.

A média de interações em função dos dias da semana (fim-de-semana, dias úteis e feriados) e dos horários são outros dois indicadores que colocam a HF em sintonia com os resultados da política de comunicação das outras duas empresas na rede social Facebook. Tanto na HF como na EMT, o fim-de-semana é o período que revela maior impacto das publicações na audiência. A relevância que o fim-de-semana assume pode-se igualmente aplicar no caso da CARRIS, ainda que ocupe a segunda posição na hierarquia das interações, com uma diferença mínima para o período (dias úteis) que apresenta a melhor média. O horário 20h00-24h00 é aquele que, por sua vez, apresenta melhor média na HF e EMT, enquanto o período 08h00-12h00 é o que mais interações sugere para a CARRIS e o segundo mais proeminente na HF.

2.1. Tipologia e impacto dos conteúdos visuais e textuais

Os formatos das publicações de cada empresa encontram-se subdivididos em quatro categorias, designadamente fotografia, ilustração, texto e vídeo. Segundo o gráfico 6, a primeira ilação a considerar respeita à prevalência dos conteúdos visuais sobre os textuais. A EMT e a CARRIS não enquadram mais de 1% das publicações em conteúdos textuais, valor que na HF sobe para 2%. A ilustração (71%) e a fotografia (23%) apresentam, na operadora da madeira, as percentagens mais proeminentes, com particular destaque para a ilustração, alcançado o vídeo 4%.

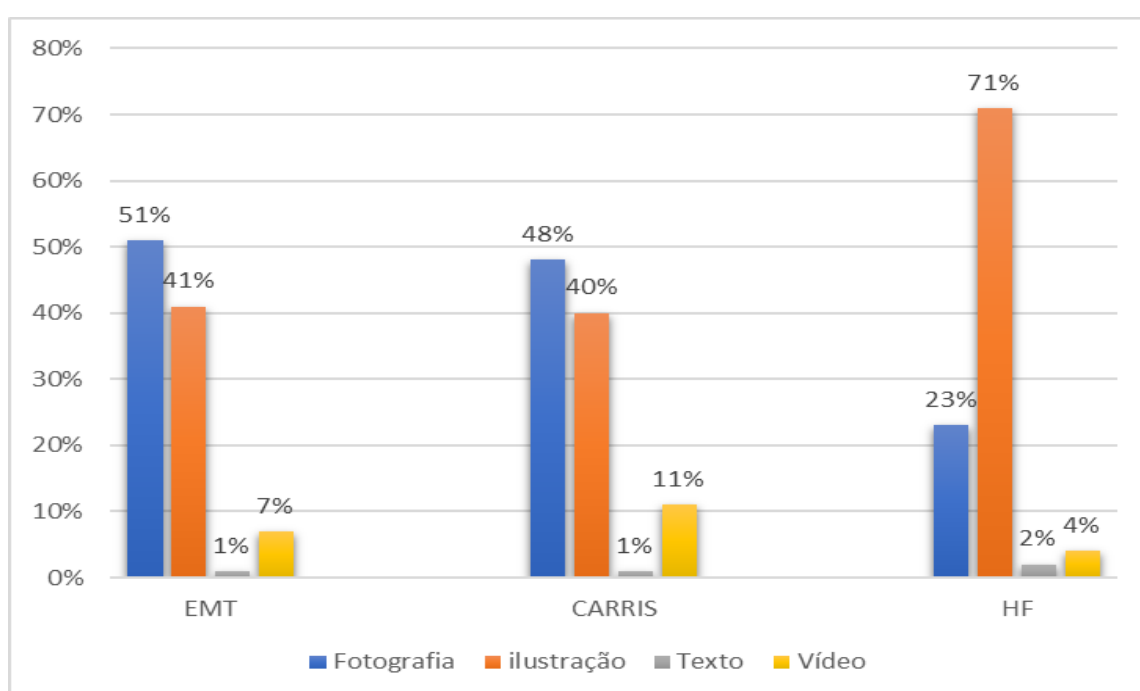


Gráfico 6: tipologia dos conteúdos. Fonte: elaboração própria.

A preferência de formatos a aplicar nas publicações, no caso da HF, sugere algumas diferenças quando se compara com as restantes operadoras de transportes, assistindo-se a uma inversão de opções. Ao contrário da empresa da Madeira, a EMT (51%) e a CARRIS (48%) apostam mais na fotografia em detrimento da ilustração (EMT – 41%; CARRIS – 40%), mesmo se as diferenças se situam na casa dos 8 a 10 pontos percentuais. O vídeo é o formato menos utilizado quando se analisa as três empresas.

A fórmula aplicada para aferir a média do impacto total das publicações, no ponto 2 do presente capítulo, é a mesma utilizada³⁵ para avaliar a média de interações que cada formato esportou na audiência. Conforme os gráficos 6 e 7, percebe-se que os conteúdos visuais que alcançam maior interação e impacto do que os conteúdos textuais. É uma tendência que se vem verificando, de facto, nas redes sociais, ao ponto de terem surgido novas plataformas digitais preferencialmente direcionadas para este tipo de conteúdos, como o Instagram e o TikTok.

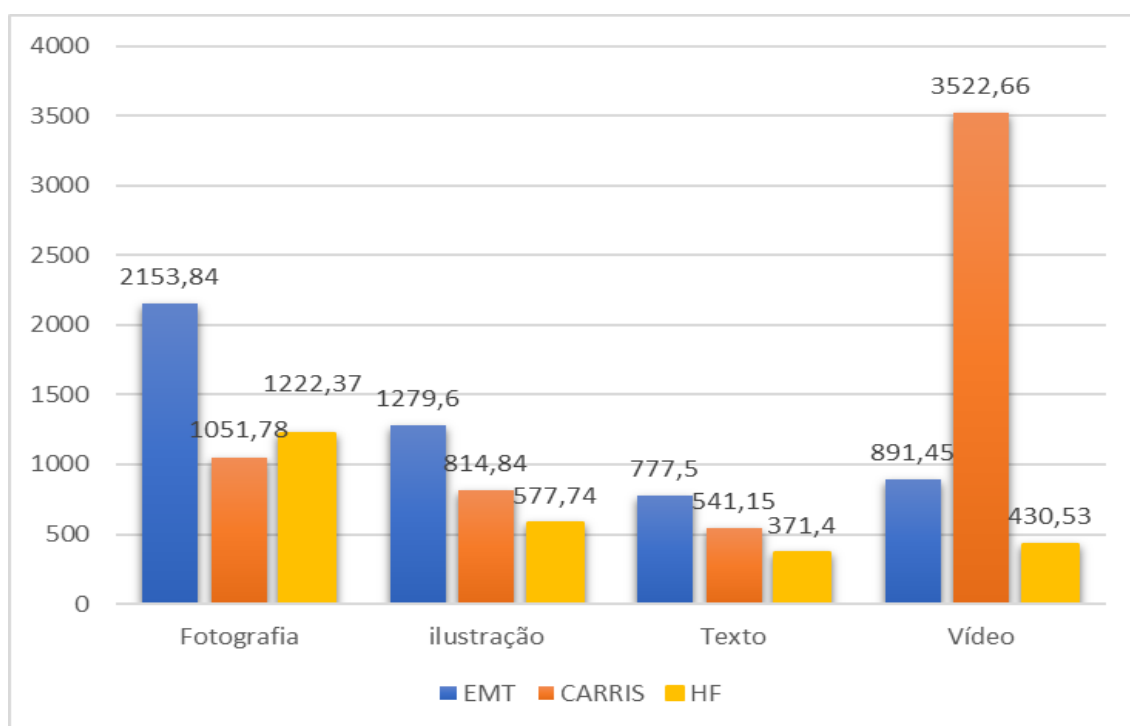


Gráfico 7: média do impacto dos conteúdos visuais e textuais. Fonte: elaboração própria.

Segundo o gráfico 7, os conteúdos baseados na fotografia são aqueles que, na HF, alcançam a melhor média de interações (1222,37), seguindo-se a ilustração (577,74), o vídeo (430,53) e o texto (371,4). A evolução do impacto suscitado pelos conteúdos da HF segue, aliás, a mesma tendência da empresa espanhola, concretizada da seguinte forma: fotografia (2153,84); ilustração (1279,6), vídeo (891,45) e texto (777,5).

No caso da CARRIS, o vídeo é o formato que mais impacto alcança, destacando-se com uma média de 3522 interações. A fotografia (1051,78), a ilustração (814,84) e o texto (541,15) completam a ordem da hierárquica e seguem a mesma linha da HF e EMT.

³⁵ Emojis que simbolizam reações do tipo “adoro” + “gosto” + “coragem” + “riso” + “tristeza” + “ira” + partilhas + comentários dos utilizadores + respostas da empresa aos comentários dos utilizadores.

Isensee & Rosumek (2018) lembram que o *visual content*, enquanto vertente do *branding* e do *branded content*, baseia-se num conjunto de estratégias de conteúdo de comunicação recorrentemente utilizadas nas redes sociais digitais. Trata-se, no fundo, de uma “estratégia que visa desenvolver a lembrança da marca por meio de peças visuais, propiciando uma relação cada vez mais interativa com os públicos da marca” (p. 126).

No âmbito da comunicação estratégica e dos recursos ao serviço do marketing digital, os conteúdos visuais assumem particular importância quando uma empresa/marca deseja melhorar o capital social *engagement* (Aydin, 2019; Ge, 2019; Aydin, 2019; Kujur & Singh, 2020). A imagem, enquanto elemento não verbal, permite “identificar cores, formas, combinações ou representações de uma determinada ideia” (Isensee & Rosumek, 2018, p. 126).

Porque requerem menos tempo para serem compreendidas, o processamento de imagens, na mente humana, ocorre mais rápido do que o texto. A imagem tem sido, neste sentido, “uma forte aliada da comunicação, visto que a rotina das pessoas se torna cada dia mais complexa, com maior volume de informações e tempo mais escasso, ainda mais a partir da popularização dos media digitais” (ibidem).

2.2. Interação com os comentários da audiência

No capítulo II referiu-se que, com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, os consumidores evoluíram do papel de recetores passivos para produtores ativos de conteúdo (Bueno, 2009). Os seguidores de uma página na rede social procuram informações sobre as empresas/marcas, emitem, agora, opiniões espontâneas altamente variáveis quanto ao seu sentido e esperam respostas (Soares & Monteiro, 2015), o tal *feedback* que assume particular relevância na forma como é transmitido (Drury, 2008). Tanto o fortalecimento da presença numa determinada rede social, como o *feedback* direcionado para os consumidores facilitam a identificação desses com as empresas/marcas em benefício da eficácia das relações de confiança recíprocas, ideia que reme para o conceito de *fansumer* (Owyang, 2008).

Com base nesta lógica de comunicação bidirecional, dialógica, importa também avaliar, nesta pesquisa, a interação que as empresas promovem com a audiência, aferida através da frequência das respostas aos comentários dos seguidores. Trata-se de um indicador que pode contribuir para fortalecer a reputação, a autoridade e o *engagement*,

três dos cinco valores associados ao capital social que Recuero (2009) considera mais comumente relacionados com a presença de um ator numa rede social.

Interação comentários audiência			
HF	3329	343	0,103
CARRIS	3705	16	0,004
EMT	8018	310	0,039
	total comentários	total respostas	respostas (%)

Tabela 6: Respostas das empresas aos comentários dos seguidores. Fonte: elaboração própria.

A partir da tabela 6, verifica-se que a HF registou 3329 comentários durante o ano de 2022, valor inferior aos 3705 comentários inseridos na página da CARRIS e muito distante dos 8018 da EMT. Este cenário deve, porém, ser contextualizado no quadro mais amplo da totalidade dos seguidores que cada página apresenta (EMT – 39,037; CARRIS – 20,900; HF – 9,280³⁶). Os dados da tabela indicam que a HF é a empresa que mais respostas conferiu aos comentários dos seus seguidores (343), seguindo-se a EMT (310) e a CARRIS (16). É um comportamento que pode ser entendido no sentido de facilitar a proximidade com a audiência e reforçar valores como a reputação, a autoridade e o *engagement*.

Tal como outros elementos da estratégia metodológica que se desenhou para esta pesquisa, o indicador de análise interação com os comentários da audiência merecia, sem dúvida, uma abordagem qualitativa em relação à tipologia dos comentários e das respostas a esses comentários. Seria uma abordagem que, mesmo não cabendo no âmbito desta investigação, permitiria explorar essa variável de discurso no sentido de analisar, por exemplo, os temas e os tons dos comentários/respostas, além das interações com outros utilizadores.

³⁶ Valores recolhidos das páginas do Facebook das empresas a 31 de dezembro de 2020.

CONCLUSÕES

Depois de se ter discorrido sobre conceitos importantes para o corpo teórico da pesquisa, de se ter explicado a estratégia metodológica, analisado e discutido os resultados obtidos, cumpre elencar as principais conclusões que se extraíram deste percurso. A resposta às perguntas de investigação parece constituir um itinerário útil no sentido de satisfazer os dois grandes objetivos inicialmente formulados: a) caracterizar a política de comunicação da operadora de transportes coletivos Horários do Funchal na rede social Facebook; b) sinalizar um conjunto de boas práticas que permitam a uma empresa e/ou organização desenvolver iniciativas do ponto de vista da comunicação estratégica, na esfera digital, tendo em vista a criação de uma imagem positiva e a construção de uma comunidade de seguidores que se identifiquem com os valores e os serviços disponibilizados.

Como se caracteriza a política de comunicação da empresa Horários do Funchal através da rede social Facebook? Após a análise comparativa com as páginas de Facebook de outras duas empresas de transportes coletivos a operar em Lisboa e Madrid, cujo critério de seleção foi orientado pela constatação de que possuem dimensões operacionais e comunidades de seguidores virtuais incomparavelmente maiores quando comparadas com aquelas da operadora madeirense, conclui-se que a Horários do Funchal apresenta um apreciável volume (465 em 12 meses) e frequência (média diária de 1,27) de publicações na sua página da rede social Facebook. Os valores registados são superiores aos das outras duas empresas em análise. Este indicador afigura-se importante para fortalecer o capital social de visibilidade (Recuero, 2009) e desenvolver redes de filiação que permitam criar e alimentar laços sociais e níveis de interação (Primo, 2007).

Parece plausível pensar que quanto mais conectada uma empresa ou organização estiver, maior projeção alcança na estrutura da rede, conferindo-lhe, por isso, maior visibilidade. Essa visibilidade concorre, por sua vez, para construção de valores como a reputação e a popularidade, assistindo-se, como se referiu no capítulo anterior, a uma espécie de relação causa (visibilidade) – efeito (reputação, popularidade). A reputação está associada amiúde às informações relacionadas com as ações das empresas, à sua identidade e transmissão de valores. As publicações, de preferência frequentes, potenciam, por outro lado, a popularidade.

Quanto às temáticas das publicações, a categoria mais prevalente, com 56% do total de publicações, é relativa à informação, sobretudo sobre alterações de itinerário, uma necessidade que provavelmente resulta do encerramento de vias, por motivos diversos,

no perímetro onde opera e que constitui informação útil para os utilizadores do seu serviço de transportes públicos. A categoria informação foi, no entanto, a que registou menor média (45,84) quando se procura perceber o nível de interações que suscitou na audiência, provavelmente devido ao facto de as alterações informadas provocarem transtorno nas deslocações dos utentes, de não serem propriamente boas notícias. De um modo geral, as marcas devem publicar conteúdos informativos, visto que os seus seguidores gostam de ser os primeiros a ter conhecimento acerca das mais recentes novidades relativas ao universo da marca.

Essas publicações, sobre alterações de itinerário, utilizam sempre o mesmo conteúdo visual, ilustração, e texto, não existindo variação cromática, as cores predominantes são o amarelo e o branco, como fundo, e o texto a preto, provavelmente para se diferenciarem das restantes, dada a sua pertinência.

A segunda categoria temática mais utilizada, que corresponde a 38% das publicações, é a relacionada com o *engagement*. A categoria reúne todas as publicações que têm como fim promover a interação do público com a página, nomeadamente a organização de concursos e passatempos, de perguntas que estimulam resposta, de uma simples mensagem de bom dia, etc. Em termos de média do impacto total foi a segunda categoria (195,31). O *engagement* traduz-se no envolvimento do público da página com a empresa e tem como objetivo proporcionar a criação de laços mais fortes de capital social. O público evolui do simples papel de audiência passiva para construtor do discurso da marca, através de comentários e diálogos com os seus amigos digitais, numa espécie de comunidade onde se recomenda, por exemplo, a marca e os seus ou serviços (Recuero (2009).

Em terceiro lugar, a categoria com maior frequência de publicações foi a correspondente à COVID-19, que suplantou, no número médio de interações (247,02), a categoria *engagement*. Este fator encontra explicação quando se constata que 2020 foi o primeiro ano de pandemia, denotando os seguidores um interesse específico na informação acerca de medidas sanitárias e da sua implementação nos transportes públicos. São publicações cujos temas interferem com o conceito de segurança, fundamental no ser humano.

Em quarto lugar, com a mesma percentagem (6%), surgem as categorias institucional e promoção, a primeira com uma média de impacto total de 124,90 e a segunda com uma média de 147,54 reações, o terceiro valor mais elevado. A categoria institucional reúne o grupo de publicações afetas a assuntos relacionados com a

instituição, enquanto a promoção corresponde a publicações de cariz mais mercantilista associadas à promoção de serviços, produtos, comportamentos e a aplicação *web* da empresa. Para Parveen *et al.* (2014), a natureza do Facebook oferece às organizações novas oportunidades para a criação de relações com os públicos através da troca de informações, sendo utilizadas para promoção e publicidade, *branding*, pesquisa e construção de relacionamentos com o público.

A temática evento (4%) foi a categoria menos utilizada, o que pode ser justificado devido às restrições em vigor em 2020 no âmbito do combate à pandemia sanitária, que, além dos confinamentos, não permitiu a concretização de eventos. Trata-se de uma categoria que registou uma média de 138 interações, o que corresponde à quarta categoria mais apreciada pelos seguidores da página no período estudado.

Sobre a média de interações em função dos dias da semana (fim-de-semana, dias úteis e feriados), observa-se que, na Horários do Funchal (318, 67) e na Empresa Municipal de Transportes de Madrid (232,7), o período de maior incidência é o fim-de-semana, enquanto na CARRIS a melhor média verifica-se nos dias úteis (220,6) – a diferença para o fim-de-semana é, no entanto, muito reduzida (219,53).

Direcionando o ângulo de análise para os períodos horários em que se registam melhores médias de interação com a audiência, verifica-se a mesma convergência entre as operadoras de transportes do Funchal e de Madrid: o período entre as 20h00 e as 24h00 é aquele que apresenta melhor média de reações. No caso da Horários do Funchal, a diferença para o segundo período horário mais prevalente (08h00-12h00) é de 50 interações.

A maioria das publicações da Horários do Funchal recorre à ilustração (71%), 23% utilizaram a fotografia e 4% o formato vídeo. Apenas 2% recorrem exclusivamente ao texto. No âmbito dos formatos visuais utilizados, a fotografia foi o que suscitou mais reações (122,37 interações). A ilustração obteve uma média de 577,4 e o vídeo de 430, 53. As publicações exclusivamente textuais alcançaram uma média de 371,4 e estão no último patamar das preferências dos seguidores da página.

Observando, por último, os comentários dos utilizadores e as respostas da empresa a esses comentários, verifica-se que a Horários do Funchal é a empresa que mais respostas direcionou para os comentários dos seus seguidores (343), seguindo-se a Empresa Municipal de Transportes de Madrid (310) e a CARRIS (16). Este dado pode já servir como elemento introdutório para a resposta à próxima pergunta: é possível identificar diferenças significativas entre a comunicação estratégica da empresa Horários do Funchal

e o mesmo tipo de comunicação desenvolvido pelas outras duas empresas de transportes públicos em análise? Como se tentou demonstrar durante o capítulo IV deste trabalho, a operadora da Madeira encontra-se, na generalidade, em sintonia com as práticas de comunicação estratégica adotadas pelas restantes empresas em estudo. Pequenas diferenças registam-se, porém, na variável tema das publicações. A categoria história ocupa o terceiro lugar no âmbito da hierarquia de prioridades temáticas da operadora de Madrid (10,6%) e a quinta posição no contexto da CARRIS (7,3%). A Horários do Funchal dedicou apenas uma publicação à categoria história (0,2%) e duas à categoria solidariedade (0,4%), ainda longe, portanto, dos 7,1% que a Empresa Municipal de Transportes de Madrid regista nesta categoria dedicada a iniciativas de solidariedade ou de outro cariz social. O tema mobilidade encontra-se, também, ausente no contexto das preferências temáticas da Horários do Funchal.

Contrariando a política da empresa da Madeira, a Empresa Municipal de Transportes de Madrid (51%) e a CARRIS (48%) dão preferência à fotografia em detrimento da ilustração, mesmo se as diferenças se situam na casa dos 8 a 10 pontos percentuais.

Que tipo de boas práticas é possível identificar quando se procura analisar a comunicação estratégica digital orientada para uma audiência constituída por milhares ou milhões de cidadãos? Com base na literatura da especialidade e nos resultados obtidos a partir da análise realizada no capítulo IV, é possível, ainda que sem exaustividade, sinalizar um conjunto de boas práticas que podem ser adotadas por empresas e/ou organizações no âmbito da comunicação estratégica na esfera digital, designadamente nas redes sociais. Uma assídua presença nas redes sociais, através de publicações com conteúdos baseados numa forte dimensão visual, parece um fator contornável quando importa criar e fortalecer valores como a visibilidade, reputação e popularidade.

Tal como se referiu anteriormente, a imagem das empresas ou organizações é também construída em função do tipo e da frequência de conteúdos que veiculam. Se não existe *engagement* sem visibilidade, parece plausível considerar que o capital social autoridade não dispensa uma relação direta com os temas suscitados por esses mesmos conteúdos. Trata-se, no fundo, da capacidade para influenciar a audiência. O conjunto de temas que pode orientar as publicações de uma empresa e/ou organização deve privilegiar categoriais como o *engagement*, os eventos que a empresa pretende promover, participar ou solicitar a participação dos utilizadores, os momentos que marcaram a história da empresa, dos seus trabalhadores e de outros aspetos relevantes como, no caso dos

transportes, veículos, oficinas e demais equipamentos utilizados pela empresa e os seus trabalhadores.

São também do interesse dos seguidores publicações que versem sobre os serviços prestados e que aludem, por exemplo, a alterações de itinerários, de horários de viagens e de horários dos postos de venda (categoria informação), além da promoção de serviços, produtos, comportamentos e aplicações *web* (categoria promoção). Igualmente pertinentes são as temáticas relacionadas com as boas práticas ambientais (categoria ambiente) e mobilidade em geral, que se referem ao transporte público e a outras formas de mobilidade sustentável e à sua utilização conjugada (categoria mobilidade), considerando, por fim, as publicações que divulgam ações e iniciativas da empresa, formação, colóquios, apresentações, novos equipamentos, comunicados, parcerias e protocolos (categoria institucional).

A manutenção de uma comunicação direta com os utilizadores, tanto quanto possível (resposta aos seus comentários) é um comportamento que pode ser entendido no sentido de facilitar a proximidade com a audiência e reforçar valores como a reputação, a autoridade e o *engagement*.

Esta pesquisa apresenta, por último, limitações do ponto de vista metodológico. Alguns objetivos específicos deste trabalho mereciam uma abordagem qualitativa, por exemplo, em relação à tipologia dos comentários e das respostas a esses comentários. Trata-se de uma abordagem que, como se referiu no capítulo anterior, permitiria explorar essa variável de discurso no sentido de analisar os temas e os tons dos comentários/respostas, além das interações com outros utilizadores. Outra das limitações reside no recurso à entrevista, direcionada para os utilizadores, sem dúvida um útil instrumento para triangular dados e confrontar informação.

BIBLIOGRAFIA

Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.

Anastácio, S. M. (2017). *A comunicação política na era digital estudo de caso: o parlamento europeu no Facebook*. (Dissertação de Mestrado em Comunicação e Media). *Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Leiria. Leiria*.

Asensio, J.M.L., Peralta, J., Arrabales, R., Bedia, M.G., Cortez, P., & Peña, A.L. (2014). *Artificial Intelligence approaches for the generation and assessment of believable human-like behaviour in virtual characters. Expert Syst. Appl.* 41(16), 7281–7290.

Aydin, G. (2020). *Social media engagement and organic post effectiveness: A roadmap for increasing the effectiveness of social media use in hospitality industry. Journal of Hospitality Marketing & Management.* 29(1), 1-21.

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70

Batista, F. P. S. (2011). *Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do facebook*. (Dissertação de Mestrado não editada). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Beer, D. (2008, jan). *Social network(ing) sites ... revisiting the story so far: a response to Danah Boyd & Nicole Ellison. Journal of Computer-Mediated Communication.* 13(38), 516-529.

Benito-Osorio, D., Peris-Ortiz, M., Armengot, C.R., & Colino, A. (2013). *Web 5.0: the future of emotional competences in higher education. Glob Bus Perspect.* 1, 274–287.

Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2015). Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. *Government information quarterly*, 32(1), 52-62.

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship. Journal of Computer-Mediated Communication.* 13(1), article 11.

Bourdieu, P. (1983). The forms of capital. *Handbook of Theory and*. Consultado em 11 de abril de 2021. Disponível em <https://publ.cc/WpZmQ>

Brech, F.M., Messer, U., Schee, B.A.V, Rauschnabel P.A., & Ivens, B S. (2016 set.). *Engaging fans and the community in social media: interaction with institutions of higher education on Facebook, Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1)112-130.

- Breiger, R. (1974, dez). *The Duality of Persons and Groups*. *Social Forces*. 53 (2). 181-190.
- Briggs, A., & Burke, P. (2006). *Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Brügger, N. (2011). *Web archiving: Between past, present, and future*. In M. Consalvo & C.M. Ess (Eds), *The Blackwell handbook of Internet Studies* (pp.24–42). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Monole.
- Buhalis, D., & Jun, S. H. (2011). *E-tourism*. *Contemporary tourism reviews*. 1, 2-38.
- Buhalis, D., & Law, Rob. (2008). *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet—The State of eTourism Research*. *Tourism Management*. 29, 609-623.
- Cahen, R. (2005). *Comunicação Empresarial*. (10ª ed.). Rio de Janeiro: Beste Seller,
- Cardoso, G. (2009), “Da comunicação de massa à comunicação em rede: modelos comunicacionais e a sociedade de informação”, in Gustavo Cardoso, Rita Espanha e Vera Araújo (coord.), *Da comunicação em massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora.
- Cardoso, O. (2006, nov.- dez.). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. *Revista de Administração Pública*, 40 (6), 23-44.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Castells, M. (2009a). *Communication Power*. New York: Oxford University Press.
- Castells (2014b). *A Internet e a sociedade em rede*. Consultado em 13 de janeiro de 2021. Disponível em <https://blogacritica.blogspot.com/2014/12/manuel-castells-internet-e-sociedad-rede.html>
- Cervi, E. U. (2009). *Métodos quantitativos nas ciências sociais: uma abordagem alternativa ao fetichismo dos números e ao debate com qualitativistas*. *Pesquisa Social*. 125, 143.
- Chaffey, D. (2013). *Definitions of Emarketing vs Internet vs Digital marketing*. Consultado em 5 de março de 2020. Disponível em <https://bit.ly/34xcasH>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. (1. ed.) Waveland Press, Inc

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E., & Ganesh, S. (2010a). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.

Cho, M., Furey, L., & Mohr, T. (2016). *Communicating Corporate Social Responsibility on Social media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook*. *Business and Professional Communication Quarterly*. 80(1), 52-69.

Christodoulides, G. (2009). *Branding in the post-internet era*. *Marketing Theory - Mark Theory*. 9, 141-144.

Corrêa, E. S. (2005). *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. *Organicom*. 2(3), 94-111.

Costa, J. (2011). *Estratégias de promoção de uma PME através de redes sociais*. (Dissertação de Mestrado não editada, Departamento de Comunicação e Arte. Universidade de Aveiro). Aveiro.

Crespo, C. (2011). *Olá Comunidade □ As Marcas no Facebook: um espaço mediado pelas Relações Públicas*. (Relatório de Estágio de Mestrado não editado). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Leiria. Leiria.

Curvello, J. J. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. São Paulo: Scortecci.

Deacon, D., Pickering, M., Golding, P., & Murdock, G. (2010). *Researching Communication - A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*. (1ª ed.). Londres: Bloomsbury Academic

Degenne, A., & Forsé, M. (1999). *Introducing Social Networks*. London: Sage.

Dehghani, M., Tumer, M. (2015a) *A research on effectiveness of Facebook advertising on enhancing purchase intention of consumers: Comput. Hum. Behav.* 49 (1), 597-600

Drury G. (2008). *Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?*. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9 (3) 274-277.

Faria, A.L. (2016). *Da utilização à gestão de social média: quadro sistémico para a avaliação dosocial media em pequenas empresas*. (Dissertação de Mestrado não editada em Gestão de Serviços). Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Porto

Gal-Tzur A., Grant-Muller S. M., Minkov E., & Nocera S. (2014). *The Impact of Social media Usage on Transport Policy: Issues, Challenges and Recommendations*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 111, 937-946.

Genelot, D. (2001). *Manager dans la complexité — réflexions à l'usage des dirigeants*. (3.ª ed.) Paris: Insep Consulting.

- Ge, J. (2019). *Social media-based visual humour use in tourism marketing*. *The European Journal of Humour Research*, 7(3), 6-25.
- Gibson, P. (2011). *The World of Customer Service*. USA: Cengage South-Western.
- Godoy, A.S. (1995 maio/junho). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 35 (3), 20-29.
- Granovetter, M. (1983). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. *Sociological Theory*. 1, 201–233.
- Guido, A. L. B. *Redes sociais para a comunicação organizacional: estudo de caso sobre o uso do Facebook em empresas B2B*. 2013. (Dissertação de Mestrado em Administração/Marketing). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Gunelius, S. (2012). *Marketing nas mídias sociais em 30 minutos*. São Paulo: Cultrix.
- Günther, H. (2006). *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?*. *Psicologia: teoria e pesquisa*. 22(2), 201-209.
- Heinonen, K. (2011). *Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior*. *Journal of Consumer Behaviour*. 10(6), 356–364.
- Henriques, A. S. S. (2013), *A importância da estratégia em ações de social media: um estudo de caso na ABB Portugal* (Dissertação de Mestrado em Gestão - Ciências Empresariais). Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Hsu, Y.h-L. (2012). *Facebook as international eMarketing strategy of Taiwan hotels*. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3), 972–980.
- Isensee, G. S., & Rosumek, G. B. (2018). *Visual Content: um estudo das ferramentas e conceitos entendidos por uma agência de comunicação digital internacional* | *Visual Content: a study of the tools and concepts understood by an international digital communication agency*. *InfoDesign-Revista Brasileira de Design da Informação*. 15(1), 125-142.
- Ivoskus, D. (2010). *Obsesión digital: usos y abusos en la red*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Jenny Darroch, Morgan P. Miles, Andrew Jardine & Ernest F. Cooke (2004). *The 2004 AMA Definition of Marketing and Its Relationship to a Market Orientation: An Extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992)*, *Journal of Marketing Theory and Practice*. 12(4), 29-38.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media*. *Business Horizons*. 53 (1), 59-68.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. *Business Horizons*. 54, 241-251.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Marketing: An Introduction*. Pearson: Prentice Hal.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010a). *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Campus.

Krasnova, H. (2010). *Online social networks: Why we disclose*. *Journal of InformationTechnolog*. 25 (2), 109-125

Kujur, F., & Singh, S. (2020). *Visual communication and consumer-brand relationship on social networking sites-uses & gratifications theory perspective*. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. 15(1), 30-47.

Kunsch, M. M. K (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2006a). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2, 169-192.

Kunsch, M. M. K. (2007). *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. *Signo y pensamiento*. 51, 38-51.

Kunsch, M. M. K. (2009b). *A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global*. São Caetano do Sul: Difusão.

Lemos A. (2002). *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina.

Lomborg, Stine (2012). *Researching Communicative Practice: Web Archiving in Qualitative Social media Research*. *Journal of Technology in Human Services*. 30,3-4.

Marquez, R (2015). *Disattending Customer Dissatisfaction on Facebook: A Case Study of a Slovenian Public Transport Company*. *International Management and Intercultural Communication; a Collection of Case Studies*. Palgrave MacMillan.

Massoni, S. (2013). *Metodologias de la comunicación estratégica: del inventário alencuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Matos, H. (1999). *Capital social e comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus.

Michaelidou, N., Christodoulides, G., & Theofania, N. (2011). *Usage, Barriers and Measurement of Social media Marketing: An Exploratory Investigation of Small and Medium B2B Brands*. *Industrial Marketing Management*. 40, 1153 – 1159.

- Miller, M. (2012). *B2B digital marketing. Using the web to market directly to businesses*. Indianópolis: QUE.
- Minayo, M. C. D. S. & Sanches, O. (1993). *Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity?*. *Cadernos de saúde pública*. 9, 237-248.
- Moro, S., & Rita, P. (2018). *Brand strategies in social media in hospitality and tourism*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Moro, S., Rita, P., & Vala, B. (2016). *Predicting social media performance metrics and evaluation of the impact on brand building: A data mining approach*. *Journal of Business Research*, 69(9), 3341-3351.
- Mota, A. T. D. (2017). *O papel do conteúdo no Facebook para o customer engagement: um estudo aplicado ao setor das telecomunicações*. (dissertação de Mestrado em Marketing Digital). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto Politécnico do Porto. Porto.
- Mourão, R. M. (2018). A Gestão da Comunicação de 5 Empresas consideradas as melhores para trabalhar em Portugal: O caso do “Facebook” e do “Linkedin”. *Media & Jornalismo*, 18(33), 205-218.
- Nassar, P., & Gomes, N. (1997). *A comunicação da pequena empresa*. São Paulo: Globo.
- Neto, I. E. C. M. (2011). *Os desafios dos média sociais na comunicação organizacional: a emergência do Facebook como ferramenta de comunicação*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho. Minho.
- Olivieri, L. (2003). *A importância histórico-social das Redes*. Rede de Informações para o Terceiro Setor.
- Owyang, J. (2008). *What happens when you become a Facebook Fan*. Consultado em 15 de fevereiro de 2021. Disponível em <https://web-strategist.com/blog/2008/05/25/what-happens-when-you-become-a-facebook-fan/>.
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2014). *Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers*. *Telematics and Informatics*, 32(1), 67-78.
- Peixoto, S. M. C. (2017). *A Ferramenta Facebook na estratégia de comunicação: o caso Onevet Group, SA*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Porto.
- Pereira, J. M. M. (2014). *A Influência do Marketing de Redes Sociais no Relacionamento*. (Dissertação de Mestrado não editada). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Porto
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4.ª ed.). Barcelona: Editorial Ariel.

- Pomirleanu, N., Schibrowsky, J., Peltier, J., & Nill, A. (2013). *A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 3(7), 166-181.
- Porto, C. (2016). *Facebook Marketing: Tudo que você precisa saber para gerar negócios na maior rede social do mundo*. Novatec Editora.
- Primo, A. (2007). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina.
- Qualman, E. (2011) *Socialnomics: como as mídias sociais estão transformando a forma comovivemos e fazemos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4. ed. Lisboa: Gradiva.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Recuero, R. (2011a). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, J. (2011). *Engagement: Um Conceito Obrigatório Para Ter Sucesso No Facebook!* Consultado em 12 de abril de 2020. Disponível em <https://bit.ly/2TsS9gz>.
- Rosa, N. (2010). *O impacto das redes sociais no marketing: perspectiva portuguesa*. (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Marketing). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa
- Sabate, F., Berbegal-Mirabent, J., Cañabate, A., & Lebherz, P. R. (2014). *Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages*. *European management journal*, 32(6), 1001-1011.
- Santos, P. M. D. S. C. D. (2016). *A utilização das redes sociais online pelas Forças Armadas Portuguesas enquanto instrumento de Comunicação Institucional* (Dissertação de Mestrado em Guerra da Informação). Academia Militar. Lisboa.
- Silva, G. C. R. F. (2010). *O método científico na Psicologia: Abordagem qualitativa e quantitativa*. *Psicologia.com.Pt. Jornal dos psicólogos*.
- Schibrowsky, J., Peltier, J., & Nill, A. (2007). *The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions*. *European Journal of Marketing*, 7(41), 722 – 733.
- Scroferneker, C. M. A., Silvestrin, C. B.; Da Silva, D. W., De Oliveira R. F. (2003). *Comunicação e mídias sociais: em busca de diálogos possíveis*. Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação. Manaus, 2013. Consultado e 26 de abril de 2021). Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/r8-1089-1.pdf>

Soares, F. R. & Monteiro, P. F. R. (2015), *Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook*. Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, nº 3 (julho/setembro), pp. 42-59.

Stagno, M. (2010). *Potential of the Social media as instruments of higher education marketing – use of Social media by future university students*. University of Twente. Consultado a 15 abril de 2020. Disponível em <https://bit.ly/2JatdZs>

Sullivan M. G. S., & Drennan, J. (2002). *Mobile digital technology: Emerging issue for marketing*. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 10 (1), 9-23.

Thompson, J. B. (2011). *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia* (12.^a ed.). Rio de Janeiro: Ed. Vozes.

Torres, C. (2009) *A Bíblia do marketing digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge UK: Cambridge University Press,

Wellman, B. (2001) *Physical place and cyberplace: the rise of personalized networking*. *International Journal of Urban and Regional Research*. 25 (2).

Wsi (2013). *Digital Minds: 12 Things Every Business Needs to Know about Digital Marketing*. Victoria: Friesen Press.