Revista **Turismo** & Desenvolvimento | n.º **27/28** | 2017 | [**1379** - 1397]
e-ISSN 2182-1453

Uma proposta de modelo para melhorar a performance das **Organizações de Gestão de Destinos** na utilização de **media sociais** no processo de comunicação com os turistas

A proposal of a model to improve the performance of the **Destination Management Organizations** in the usage of **social media** in the communication process with tourists'

VITOR ROQUE * [vitor.roque@ipg.pt]
RUI RAPOSO ** [raposo@ua.pt]

Resumo | Sendo o turismo um dos setores económicos onde a informação desempenha um papel fundamental, é também um dos mais afetados com a chegada da nova realidade que são os media sociais. Atualmente, devido à utilização generalizada de aplicações da Web 2.0, e sobretudo, devido ao crescimento exponencial da utilização de aplicações de media sociais, verifica-se que esta utilização está a provocar alterações significativas na promoção dos destinos turísticos, com uma estratégia clara destes passarem a utilizar os conteúdos gerados pelos utilizadores na Internet. Perante este novo paradigma, as Organizações de Gestão de Destinos (OGD), como organizações dinâmicas cujo objetivo é a promoção dos destinos turísticos, têm que se adaptar de forma a enquadrar esta nova realidade. O presente artigo pretende apresentar uma proposta de modelo para melhorar a performance das OGD na utilização de media sociais nas atividades de comunicação com os turistas. Esta proposta de modelo teve por base a observação de estratégias de comunicação em media sociais de OGD nacionais e internacionais bem como os resultados obtidos através da aplicação de dois questionários, cuja finalidade era perceber a utilização de media sociais, por turistas portugueses e pelas OGD portuguesas. Embora não integre este artigo os resultados da aplicação da proposta de modelo validaram a sua utilidade.

Palavras-chave | Comunicação, eTurismo, media sociais, organização de gestão de destinos, web 2.0

Abstract | Tourism as an economic sector where information plays a key role is therefore one of the most affected by the arrival of the new reality that are social media. Currently, the widespread use of Web 2.0 applications and especially, due to the exponential growth of social networking platforms, are causing remarkable changes in the promotion of tourism destinations, with a clear strategy for them

* **Doutorado** em Ciências e Tecnologia na Comunicação. **Professor Adjunto** na Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda
** **Doutorado** em Ciências e Tecnologia na Comunicação. **Professor Auxiliar** no Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro]

to switch to the use of user generated content in Internet. Given this new paradigm, the Destination Management Organizations (DMO), as dynamic organizations whose goal is the promotion of tourist destinations have to adapt in order to fit this new reality. This paper intends to present a proposal of a model to improve the performance of the DMO in the usage of social media applications in their communication activities with tourists. This model proposal was based on the observation of the communication strategies in social media applications by national and international DMO as well on the results obtained through the applications of two questionnaires, whose purpose was to perceive the use of social media, by Portuguese tourists and by the Portuguese DMO. Although the results of the application of the model proposal are not included in this article these validated its usefulness.

Keywords | Communication, destination management organizations, eTourism, social media, web 2.0

1. Introdução

A omnipresença das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são causa direta de profundas alterações no nosso modo de viver, aprender, divertir e trabalhar, conduzindo a novas formas de estar e de agir por parte dos consumidores e das empresas.

A sociedade atual transformou-se numa sociedade de conhecimento, onde a informação se tornou o elemento central de toda a atividade humana (Castells, 2001; Coutinho & Lisbôa, 2011).

As TIC surgem, neste novo ambiente, como um poderoso instrumento de modernização, fator determinante para um posicionamento competitivo num mercado complexo e em constante evolução (Roque, Fernandes, & Sardo, 2012). Ao abrir novos caminhos e alargar horizontes, criam novas oportunidades, revolucionam e redefinem os modos tradicionais de atuar em sociedade, quer dos indivíduos, quer das organizações, o que transforma o ambiente interno e externo às organizações mais competitivo (Castells, 2001).

Consequentemente a Internet e a World Wide Web (WWW) e em particular a Web 2.0 trouxeram consigo novas formas de realizar negócio, onde apenas as organizações/empresas com visão, ágeis e flexíveis terão lugar (Roque, Fernandes, & Sardo, 2012).

O fenómeno da Web 2.0 e em particular os media sociais estão a revolucionar a promoção e a contratação dos serviços turísticos. A informação veiculada através destes canais de comunicação chega cada vez a mais potenciais consumidores, pelo que se revela importante e estratégica para os destinos turísticos. Neste sentido, torna-se fundamental que as OGD estejam atentas a estas situações, às lógicas que as suportam e, consequentemente, saibam promover a sua atualização e modernização de acordo com as tendências tecnológicas "ditadas" pelo mercado.

Esta nova geração de aplicações que estão constantemente em crescimento e renovação e que configuram o fenómeno de interação e comunicação designado como Web 2.0 permite que os utilizadores sejam mais móveis e ter um papel cada vez mais próximo e ativo nos media, isto é, não serem unicamente consumidores de informação e de conteúdos, mas que eles próprios criem os seus conteúdos ou alterem os conteúdos previamente disponibilizados por outros (prosumidor). Há assim uma redução na necessidade de contato com os provedores de serviços para obter as informações antes e durante a viagem e também a explorar novas dimensões na comunicação.

As redes sociais, por exemplo, constituem assim um novo tipo de aplicações, que combinam aplicações associadas à Web 2.0 com as dinâmicas

de interação social, pelo que se estão a converter nas aplicações mais eficazes para a promoção dos destinos e serviços turísticos (García, Carreras, Álvarez, & Royo, 2010; Xiang & Gretzel, 2010).

É então necessário que as OGD cujas responsabilidades, entre outras, são o desenvolvimento, a promoção e a gestão dos destinos turísticos e o desenvolvimento das regiões e dos territórios onde estão inseridas, através da coordenação e gestão das atividades essenciais, tais como o financiamento, o planeamento estratégico, o marketing, a comunicação, o processo de decisão e o desenvolvimento de produtos do destino, compreendam a necessidade de ter que imperativamente passar a disponibilizar aos seus consumidores/visitantes aplicações de base tecnológica e em particular as aplicações de media sociais de uma forma objetiva, concisa e consistente, pois caso não o façam e considerando a sociedade competitiva em que atualmente vivemos, os destinos turísticos oferecidos por OGD concorrentes sobrepor-se-ão, podendo assim comprometer o desenvolvimento e sustentabilidade do nosso destino turístico. Tendo em conta estas considerações, este estudo tem como principal objetivo propor um modelo para melhorar a performance das OGD na utilização de media sociais, que pretende aliar as componentes de comunicação física e digital e tem como objetivo central o envolvimento do público (turistas, visitantes e outros) com os media sociais, através da criação de dinâmicas comunicacionais com a OGD, onde estes possam conhecer, discutir e debater diferentes realidades. Esta estratégia visa a transformação das OGD em plataformas sociais com o intuito de que, grande parte da interação seja feita através das aplicações de media sociais disponibilizadas por estas.

2. Os Destinos Turísticos e o Papel das Organizações de Gestão de Destinos

Por destino turístico ou simplesmente destino, deve entender-se como sendo um espaço físico onde o turista pernoita pelo menos uma vez e cuja área de abrangência pode ir desde um país, a uma região ou ilha, a uma cidade ou a um espaço dentro da própria cidade (UNWTO, 2007).

Para competir de forma eficaz, os destinos devem proporcionar as melhores experiências possíveis, de forma a que as mesmas acrescentem valor aos visitantes. O negócio do turismo é portanto complexo e fragmentado e desde o momento em que os visitantes chegam ao destino, até que partem, a qualidade da sua experiência é afetada por vários serviços[1] e várias experiências, onde se incluem uma vasta gama de serviços públicos e privados, interações com a comunidade, ambiente e hospitalidade (UNWTO, 2007).

Conseguir criar valor e permitir que o mesmo seja usufruído pelos visitantes vai depender essencialmente de capacidade das diferentes organizações do destino conseguirem trabalhar conjuntamente, em unidade e de uma forma unificada, como se de apenas uma se tratasse. A gestão de destinos invoca uma aliança de interesses das diferentes partes envolvidas no sentido da persecução de um objetivo comum que garanta a viabilidade, a integridade e a sustentabilidade do destino no presente e principalmente no futuro.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define as OGD como empresas públicas, privadas ou público-privadas que reúnem autoridades, *stakeholders* e profissionais e/ou que facilitam as parcerias entre a indústria do turismo com o objetivo de formar uma visão coletiva do destino. É portanto objetivo das OGD desenvolver e promover o destino, através da coordenação e gestão das atividades essenciais, tais como o financiamento, o planeamento estratégico, o marketing, a comunica-

[1] Serviços de turismo, recursos, atrações, facilidades e serviços/produtos de suporte.

ção, o processo de decisão e o desenvolvimento de produtos do destino (UNWTO, 2010) bem como fazer a gestão dos impactos do turismo nas comunidades de acolhimento e ambientes locais de forma a garantir a sua sustentabilidade.

O turismo como uma indústria em rápida evolução, que se tem vindo a tornar cada vez mais competitiva no mercado global, com os destinos a competir diretamente uns com os outros e de uma forma cada vez mais aguerrida (Mariani, Buhalis, Longhi, & Vitouladiti, 2014; Pike & Page, 2014; Roque & Raposo, 2016c) mostra que o turismo é uma indústria num estado de transição sendo que as OGD devem assumir-se como mais proeminentes no desenvolvimento dos mesmos e a agir como catalisadores e facilitadores no desenvolvimento do turismo. Um dos requisitos e ao mesmo tempo, uma das tarefas mais importantes para a competitividade dos destinos, é o de conseguirem elevados níveis de cooperação e coordenação entre os diferentes *stakeholders* o que por vezes é difícil devido à sobreposição e interesses opostos destes (Wang, 2008). No entanto, os visitantes não estão preocupados com estas questões, procuram sim formas mais flexíveis para a organização das suas viagens e são cada vez mais exigentes em relação à informação disponibilizada pelos destinos (Chen & Sheldon, 1997) bem como relativamente aos novos[2] canais de comunicação utilizados para a divulgação dessa mesma informação (Mariani, Di Felice, & Mura, 2016; Roque, Fernandes, & Raposo, 2012; Roque & Raposo, 2016c; Xiang & Gretzel, 2010).

Assim, uma gestão de destinos eficaz, por parte das OGD, permite melhorar o desempenho operacional dos mesmos e ao mesmo tempo ajuda a construir uma identidade forte e competitiva desses mesmos destinos.

3. Os Media Sociais e as Organizações de Gestão de Destinos

A Web é atualmente aceite como sendo um ambiente social e um ecossistema em constante evolução de comportamentos sociais e paradigmas de comunicação. Se se considerassem *snapshots* da Web a cada 5 anos, facilmente se reconheceria que as tendências surgem e desaparecem e em muitos casos evoluíram de acordo com o papel desempenhado pelos utilizadores, comunidades, tecnologias e contextos de utilização.

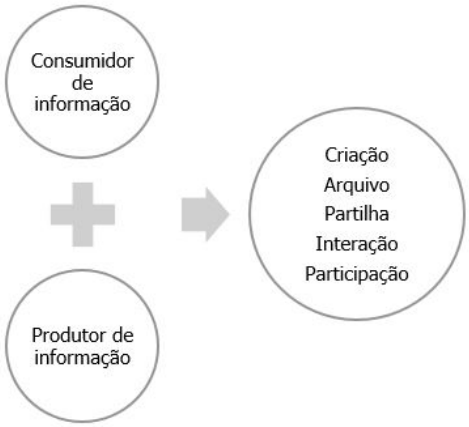
O prosumidor, que é um consumidor e produtor de informação, criado pela Web 2.0 (Bandulet & Morasch, 2005; Toffler, 1980; Zhang, Zhang, & Wu, 2008) que utiliza intensamente a Web e que ajuda a construir os seus conteúdos sendo considerado o elemento mais importante e decisivo desta nova era social (Figura 1). O consumidor tem desta forma o poder de expressar os seus sentimentos em relação a todos os tipos de questões, serviços, experiências e produtos. Isto suporta a teoria de Friedman (2007) de que o mundo é plano "*The World is Flat*", em que os consumidores estão a ganhar cada vez mais poder na determinação da produção e distribuição da informação, disponibilizado pela Web 2.0, devido à facilidade crescente no acesso à Internet. Representa uma revolução na forma como os utilizadores utilizam a Internet, que vêm o seu papel de utilizador passivo (Web 1.0), transformar-se em utilizador ativo participando na construção da própria Web (2.0). Com esta mudança de atitude, em 2006, o próprio consumidor (*You*) foi eleito *Person of the Year* pela revista Time (Arola, 2010).

A Internet evoluiu de um media de *broadcast* para uma plataforma participativa que permite aos utilizadores passarem a ser eles próprios o "media" na colaboração e partilha de informação (Li & Wang, 2011; Thevenot, 2007). Os media sociais concebem consequentemente a Web como um

[2]Por "novos" canais de comunicação devem ser entendidos todos os canais que foram disponibilizados pela Web 2.0 e em particular pelos media sociais.

media que permite a comunicação bidirecional e capacita os utilizadores a contribuir de forma colaborativa e não colaborativa superando as barreiras tradicionais relacionadas com o tempo e/ou geográficas (Carvalho & Raposo, 2012). O Turismo seguiu esta mesma tendência e mudou também para a versão 2.0. Utilizando a definição de O'Reilly (2007) para Web 2.0 adaptada ao turismo por William and Martell (2008), o Turismo 2.0 pode ser definido como a revolução empresarial da indústria do Turismo motivada pela trasladação para uma nova plataforma – a web social – e tentando entender as novas regras para o êxito da mesma. A regra principal é a construção de negócios e destinos que aproveitem o efeito rede para melhorar a sua produtividade, enquanto mais pessoas e empresas participam nos mesmos.

Figura 1 | O prosumidor nos media sociais.



Fonte: Elaboração própria.

As duas das grandes tendências atuais, com forte impacto no sistema do turismo, são a utilização de motores de pesquisa para encontrar informação turística por parte dos viajantes (Xiang & Gretzel, 2010) a par dos media sociais que foram também amplamente adotados pelos viajantes para pesquisar, organizar, compartilhar e anotar as suas histórias e experiências de viagem através de blogues e microblogues (ex., Blogger e Twitter), comunidades online (ex., Facebook e TripAdvisor), sítios web de partilha de conteúdos de media (ex., Flickr e YouTube), sítios web de *social bookmarking* (ex., Delicious), sítios web de partilha de conhecimento social (ex., Wikitravel) e outras ferramentas de uma forma colaborativa (Leung, Law, van Hoof, & Buhalis, 2013).

Milano, Baggio, and Piattelli (2011) identificaram nas 3 fases do processo da experiência turística um grande potencial para a utilização de media sociais nomeadamente a) na pré-experiência, construída sobre as histórias de viagem de outras pessoas, antes de viajar; b) na experiência durante a viagem ou estada, atualmente cada vez mais partilhada em tempo real através de aplicações móveis e c) na pós-experiência, divulgação de comentários, avaliações e emoções. De acordo com Dellarocas (2003) os media sociais oferecem às empresas de turismo oportunidades sem precedentes para entender e responder às preferências dos consumidores. Através da análise dos comentários disponibilizados em comunidades online como o TripAdvisor, Booking, Trivago, ou outras comunidades, os hotéis e empresas relacionadas com o turismo ficam assim com a capacidade de perceber melhor o que seus clientes gostam e não gostam bem como obter também informação dos seus concorrentes. Wang

and Fesenmaier (2004) mostraram que os media sociais são úteis para fazer a gestão das relações com os consumidores recorrendo a capacidades diferenciadoras destas aplicações de atrair clientes através da disponibilização de conteúdo personalizado, focado nos interesses dos membros e gerado pelos próprios membros, de promover o envolvimento *(engagement)* dos consumidores através de interações sociais e de assegurar a manutenção dos consumidores através da construção de relações com outros membros.

De facto, tendo em conta esta tendência acelerada de utilização dos media sociais quer na parte respeitante ao processo de decisão dos consumidores/viajantes, quer na parte de operações e gestão, a par dos benefícios potenciais que estes mesmos media sociais podem oferecer, inúmeras empresas de turismo têm integrado aplicações de media sociais nos seus sítios web para melhorar a experiência da procura de informações para a experiência turística por parte dos consumidores (Fuchs, Scholochov, & Höpken, 2009; Sanchez-Franco & Rondan-Cataluña, 2010).

Note-se que, segundo Thevenot (2007), com a popularidade e eficácia dos media sociais no processo da comunicação, os consumidores começam a ter cada vez mais poder de influência quando comparado com os departamentos do marketing e comunicação das organizações que gradualmente têm vindo a perder grande parte da sua influência. Também Hays, Page, and Buhalis (2013) defendem que no turismo, as instituições e empresas não detêm mais o controlo sobre a imagem final de seu destino ou produto. Assim, é importante que os destinos turísticos e em particular as OGD que gerem esses mesmos destinos continuem a adaptar-se cada vez mais e melhor as estas novas realidades de forma a disponibilizarem aos seus consumidores/visitantes cada vez mais e melhor informação e serviços através das aplicações de base tecnológica particularmente através dos media sociais.

4. Metodologia

Para uma tomada de conhecimento do funcionamento real das OGD em Portugal, quer do ponto de vista dos turistas, quer do ponto de vista destas organizações , na utilização de media sociais, foi desenvolvida uma estratégia inicial de observação das suas atividades em media sociais. Esta observação compreendeu quer OGD nacionais (Roque, Fernandes, Sardo, Martins, & Melo, 2013; Roque, Fernandes, & Raposo, 2012; Roque & Raposo, 2013a), quer OGD internacionais (Roque & Raposo, 2016c). Posteriormente foram aplicados dois inquéritos por questionário, (i) A Utilização de Media Sociais por Turistas Portugueses (Roque & Raposo, 2016b), cujos destinatários eram os turistas portugueses, e, (ii) Avaliação da Implementação e da Utilização de Media Sociais pelas Organizações Públicas Portuguesas de Gestão de Destinos (Roque & Raposo, 2015; Roque & Raposo, 2016a), cujos destinatários eram as OGD portuguesas. Foi com base na análise destas observações e destes questionários que foi desenvolvida esta proposta de modelo para melhorar a performance das OGD na utilização de media sociais no seu processo de comunicação.

5. Proposta de Modelo

Este modelo orientador de integração e/ou de potenciação da utilização de media sociais nas estratégias de comunicação das OGD pretende aliar as componentes de comunicação física e digital e tem como objetivo central o envolvimento *(engagement)* do público (turistas, visitantes e outros) com os media sociais, através da criação de dinâmicas comunicacionais com a OGD, onde estes possam conhecer, discutir e debater diferentes realidades. Esta estratégia visa a transformação das OGD em plataformas sociais com o intuito de que, grande parte da interação seja feita através das

aplicações de media sociais disponibilizadas por estas.

Este modelo visa potenciar situações como:

(i) Aumentar o número de utilizadores nas aplicações de media sociais;

(ii) Aumentar a capacidade de interação das OGD com o público-alvo, isto é, promover a cultura participativa;

(iii) Desenvolver atividades online capazes de captar a atenção do público-alvo de forma a cativá-lo a participar nas mesmas;

(iv) Envolver os recursos humanos da OGD na participação junto dos media sociais adotados;

(v) Dar a conhecer e integrar as aplicações de media sociais no(s) sitio(s) web das OGD;

(vi) Centrar a comunicação digital da OGD nas aplicações de media sociais adotadas;

(vii) Potenciar a visibilidade do sítio web da OGD.

A construção da proposta de modelo, tem como base fundamental o conjunto de dados recolhidos durante a investigação, de cuja análise foi extraída informação (resultados) que permitiu gerar o conhecimento necessário ao desenvolvimento deste modelo. A metodologia de recolha de dados foi com base em dois questionários, como já anteriormente referido, um vocacionado para a recolha de dados relacionados com os turistas e o seu relacionamento com a Web 2.0 e em particular com os media sociais, enquanto que o outro estava vocacionado para a recolha de dados sobre o funcionamento das OGD.

O desenvolvimento do modelo tem por base 3 fases, sendo cada fase constituída por um ou mais módulos, em que estes devem ser entendidos como unidades independentes (Figura 2).

As fases consideradas são as seguintes:

(i) **Fase 1 | Análise** – onde estão os módulos (a) Missão e (b) Análise Interna;

(ii) **Fase 2 | Formulação** – onde se encontra o módulo (a) Estratégia (desenho);

(iii) **Fase 3 | Implementação** – onde se encontram os módulos (a) Implementação e (b) Monitorização, Avaliação e Análise de Resultados. Esta fase ainda compreende um módulo adicional de decisão, o módulo de (c) Afinação.

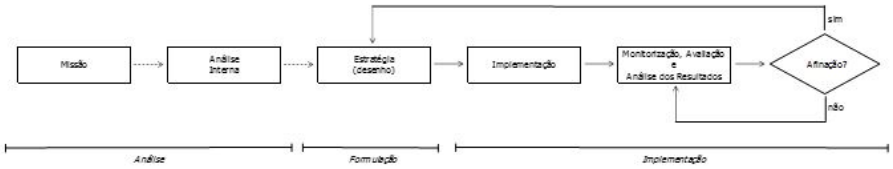


Figura 2 | Módulos constituintes do modelo
Fonte: Elaboração própria

Cada módulo compreende um conjunto de atividades que necessitam de instrumentos para a realização das mesmas. Um módulo considera-se completo, depois de todas as atividades do mesmo terem sido realizadas. Para a realização das atividades devem utilizar-se os instrumentos. Quando um módulo estiver completo, isto é, todas as suas atividades terem sido realizadas, deve passar-se à execução das atividades do módulo seguinte.

5.1. Fase 1 – Análise

Esta fase compreende os módulos de Missão e

Análise Interna.

De acordo com Neves (2002), Missão é a razão de ser de uma organização e que define a sua responsabilidade específica na evolução e/ou mudança de estado de um sistema que é seu objeto de intervenção.

Assim, em relação ao módulo Missão, e tendo como propósito apenas a comunicação no digital, as OGD devem ser capazes de responder simples e objetivamente às seguintes questões adaptadas de Mano (2011):

(i) Porque é que existimos?

(ii) Quem é afetado pelo nosso trabalho?

(iii) Quais são as necessidades de quem procura os nossos serviços e produtos?

(v) Quais são as principais funções a desempenhar, de modo a cumprirmos a nossa missão?

Isto permitirá à OGD definir onde vai querer estar num futuro próximo (6 a 12 meses) e quais serão as necessidades daqueles que a OGD pretende servir.

No que respeita ao módulo Análise Interna, deve fazer-se uma avaliação situacional interna com recurso às seguintes questões adaptadas de Mano (2011):

(i) Onde estamos agora?

(ii) O que nos dizem os dados das avaliações que fazemos?

(iii) O que é que estamos a fazer bem?

(iv) O que é que podemos melhorar?

(v) Quais são as oportunidades/ameaças externas?

(vi) O que é que está a acontecer no meio externos? Quais são as tendências?

5.2. Fase 2 – Formulação

Atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente na literatura da especialidade, onde à primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único. Contudo, um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada permite, desde logo, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas (Serra & Portugal, 2012).

Nesta investigação, a definição de estratégia é adaptada de Barney and Hesterly (2012) e deve ser entendida como a teoria de obter vantagens competitivas.

A Fase 2 do desenvolvimento da proposta de modelo é designada de Formulação. É composta por um único módulo denominado Estratégia (desenho).

Este módulo, desenho da estratégia, recebe entre outros *input* a informação recolhida no módulo de Análise Interna.

A estratégia deve compreender a (a) definição dos objetivos, (b) atividades a desenvolver e os (c) instrumentos a utilizar.

Por objetivos deve entender-se o que é pretendido alcançar por atividade, as ações que se pretendem desenvolver para atingir os objetivos e por instrumentos, as ferramentas/aplicações para desenvolver as ações da atividade (Figura 3).

Convém referir, que em termos de objetivos se têm os a atingir (iniciais) e os atingidos (finais). Os objetivos a atingir são definidos inicialmente, mas que nem todos passam a objetivos atingidos, pois os objetivos podem tornar-se obsoletos, em virtude, por exemplo, de objetivos emergentes, resultantes, por exemplo da adoção de uma nova aplicação de comunicação digital (Figura 4).

Figura 3 | Componentes do desenho da estratégia
Fonte: Elaboração própria

Figura 4 | Objetivos a atingir vs atingidos
Fonte: Elaboração própria

Assim, a estratégia de comunicação das OGD com base nos media sociais deve ter em conta a persecução dos seguintes objetivos:

(i) Incrementar o nível de interação e envolvimento com os visitantes;

(ii) Ter uma participação relevante (produzir, disponibilizar e gerir conteúdo), nos media sociais onde o público está mais ativo, como por exemplo nas aplicações Facebook, Twitter, Youtube e outras;

(iii) Possibilitar a partilha de conteúdos produzidos pelos visitantes. No caso de já ser possível, fomentar o seu aumento;

(iv) Conceber e desenvolver campanhas de promoção e divulgação através dos media sociais;

(v) Conceber e desenvolver atividades (por exemplo concursos, leilões, etc.) online;

(vi) Disponibilizar preferencialmente conteúdo digital online nas aplicações de media sociais de acordo com as preferências manifestadas pelo público-alvo, isto é, disponibilizar os tipos de conteúdo que provocam uma maior interação (it engagement) com o público-alvo;

(vii) Utilizar o público afeto aos media sociais da OGD na divulgação da própria OGD, com o intuito de promover a confiança e a reputação online;

(viii) Reconhecer os principais influenciadores nas aplicações de media sociais utilizadas;

(ix) Disponibilizar conteúdos em diferentes línguas para atingir público internacional;

(x) Motivar a participação dos recursos humanos internos da OGD na estratégia de comunicação.

Na parte respeitante às atividades a desenvolver para se atingirem os objetivos descritos, propõem-se as seguintes:

(i) Realizar uma entrevista exploratória com o responsável da OGD, para uma primeira tomada de contacto com a realidade da OGD. Esta entrevista deve permitir obter informações como:

(a) O posicionamento da OGD em termos estrutura hierárquica (de quem depende);

(b) O papel da OGD na comunicação em turismo no território que representa, nomeadamente no que toca à independência de construção e divulgação/publicação de conteúdos;

(c) A determinação dos recursos humanos afetos à OGD e respetiva formação nas áreas nucleares do projeto (TIC e media sociais);

(d) A disponibilidade e forma de colaboração com o projeto.

(ii) Explicar o propósito do projeto – definição de uma estratégia de comunicação para a OGD com base em media sociais;

(iii) Formação dos recursos humanos da OGD em media sociais, alertando para a potencialidades destas aplicações como plataformas de comunicação;

(iv) Definição das aplicações de media sociais a utilizar na estratégia comunicacional;

(v) Definição dos indicadores a medir *(KPI – Key Performance Indicators)* para as aplicações de media sociais da OGD;

(vi) Produção de conteúdos a publicar nas aplicações de media sociais:

(a) Ter uma estratégia de publicação de conteúdos: o que é que se pretende alcançar e como é que vai ser alcançado.

(b) Ter conteúdos interessantes, de informação ou de entretenimento.

(c) Quem produz os conteúdos?

(d) Qual a periodicidade de publicação?

(e) Qual o tipo de conteúdos a publicar?

(f) Qual a hora mais apropriada para a publicação dos conteúdos?

(g) Qual(is) a(s) língua(s) de publicação dos diferentes conteúdos?

(vii) Ter uma equipa capaz de responder, em tempo útil, às solicitações do público nos media sociais, por exemplo nas aplicações Twitter ou chat do Facebook;

(viii) Criação de mecanismos e rotinas capazes de recolher os dados que permitam aferir da performance das OGD nas diferentes aplicações de media sociais individualmente e globalmente;

(a) Utilização de grelhas de observação (procedimento interno);

(b) Utilização de aplicações específicas para o efeito (procedimento interno);

(c) Utilização de questionários online junto do público da OGD (procedimento externo);

Em termos de aplicações/ferramentas a utilizar na estratégia de comunicação são várias as que podem ser escolhidas[3]. A escolha feita, e que é apresentada a seguir, é baseada na investigação já realizada e de onde foi possível concluir quais as aplicações de media sociais que são mais utilizadas nas estratégias de comunicação de OGD de âmbito nacional (Roque & Raposo, 2016c) e de OGD regionais e locais de Portugal (Roque, Fernandes, Sardo, Martins, & Melo, 2013; Roque, Fernandes, & Raposo, 2012; Roque & Raposo, 2013a), assim como os media sociais mais utilizados por turistas portugueses (Roque & Raposo, 2016b). Consequentemente, consideram-se como as mais adequadas, de acordo com os resultados obtidos, de integrar a estratégia comunicacional das OGD, as seguintes aplicações de media sociais:

(i) Blogue;

(ii) Twitter (www.twitter.com);

[3] *List of social networking websites* (Wikipedia, 2016)

(iii) Facebook (www.facebook.com);

(iv) Google+ (plus.google.com);

(v) Youtube (www.youtube.com);

(vi) Flickr (www.flickr.com);

(vii) Pinterest (www.pinterest.com).

Para cada uma das aplicações de media sociais selecionadas foi elencado um conjunto de características que justifica a sua inclusão. A título de exemplo indicam-se os fatores favoráveis para a inclusão do Facebook.

Assim, Facebook deve ser encarado na estratégia de comunicação das OGD como uma aplicação onde estas podem:

(i) Criar a imagem da OGD;

(ii) Criar uma comunidade em torno da OGD;

(iii) Angariar novos amigos/fãs;

(iv) Conhecer os amigos/fãs com maior poder de influência e o poder recrutá-los para potenciar a imagem da OGD;

(v) Partilhar informações e notícias da OGD;

(vi) Promover o envolvimento *(engagement)* com os amigos/fãs, para recolher informações destes relativamente aos assuntos divulgados;

(vii) Responder a perguntas dos utilizadores sobre os assuntos divulgados;

(viii) Organizar e promover eventos.

No Quadro 1 resumem-se as atividades e instrumentos que devem ser considerados nesta fase (Formulação) para se atingirem os objetivos propostos.

Quadro 1 | Atividades e instrumentos da 2ª fase – Formulação

FASE 2 – Formulação	
Atividades	**Instrumentos**
Entrevista exploratória de avaliação da OGD.	Reunião com o responsável da OGD.
Explicar o propósito do projeto – estratégia de comunicação para a OGD com base em media sociais.	Reunião com todos os recursos humanos da OGD. Apresentação em PowerPoint e distribuição via email da apresentação.
Avaliar o nível de formação dos recursos humanos da OGD em termos de media sociais.	Questionário com questões maioritariamente de escolha múltipla fechadas. O questionário deverá incluir um conjunto de perguntas a questionar os recursos humanos sobre o tipo de formação adicional que necessitam e o porquê da mesma.
Formar aos recursos humanos da OGD em media sociais. Formação em contexto teórico-prático.	Apresentação com o seguinte conteúdo: • O que são os media sociais; • A importância da utilização dos media sociais nas estratégia de comunicação das OGD; • Exemplos práticos de utilização de aplicações de media sociais.
Definir as aplicações de media sociais a utilizar na estratégia comunicacional da OGD.	Recolha de bibliografia para suportar a escolha: • Investigações realizadas e trabalhos científicos e outros desenvolvidos na área; • Determinação das aplicações de media sociais usadas por outras OGD semelhantes.
Definir os indicadores a medir *(KPI – Key Performance Indicators)* para as aplicações de media sociais da OGD.	Recolha de informação que possibilite a determinação dos indicadores;
Determinar como gerir: a) a produção de conteúdos; b) a atualização de conteúdos; c) o responder online; d) o registo dos KPI.	a) Elaboração de grelha de gestão de recursos humanos para a produção de conteúdos; b) Elaboração de grelha de gestão de recursos humanos para a atualização de conteúdos; c) Elaboração de grelha de gestão de recursos humanos para responder online; d) Elaboração de grelha de gestão de recursos humanos para registo dos KPI.
Determinar como analisar os dados recolhidos.	Elaboração de grelha para análise dos dados.

Fonte: Elaboração própria

5.3. Fase 3 – Implementação

Esta fase compreende três módulos, o módulo de Implementação, o módulo de Monitorização, Avaliação e Análise de Resultados e o módulo decisório de Afinação.

5.3.1. Implementação

O módulo de implementação compreende a realização das atividades delineadas no desenho da estratégia com recurso aos instrumentos definidos para tal. O objetivo é a realização, se possível, de todas as atividades delineadas ou então a realização do maior número. Durante este processo é preciso controlar, para manter os esforços focados nos objetivos e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos Algumas das atividades podem inclusive não ser realizadas devido a imprevistos que não é possível superar no tempo disponível.

A finalidade deste módulo é o incremento da capacidade de comunicação das OGD nos media sociais passando da posição inicial para a posição pretendida (Figura 5).

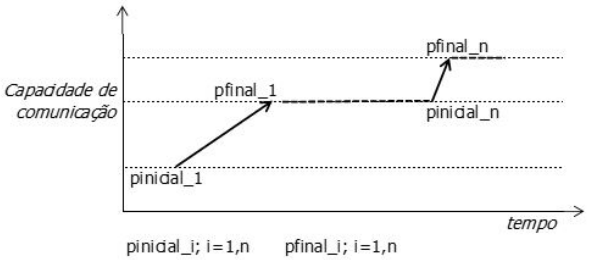


Figura 5 | Evolução pretendida
Fonte: Elaboração própria

De acordo com as atividades propostas no módulo Estratégia propõem-se os seguintes instrumentos para a realização das mesmas (Quadro 2).

Quadro 2 | Atividades e instrumentos da 3ª fase – Implementação

FASE 3 – Implementação	
Atividades	**Instrumentos**
Publicar conteúdos nas aplicações de media sociais da OGD.	Seguir as indicações constantes da grelha definida para o efeito.
Monitorizar e registar os KPI nas aplicações de media sociais da OGD.	Seguir as indicações constantes da grelha definida para o efeito.
Analisar os dados referentes aos KPI recolhidos nas aplicações de media sociais da OGD.	Seguir as indicações constantes da grelha definida para o efeito.

Fonte: Elaboração própria

5.3.2. Monitorização, Avaliação e Análise dos Resultados

A monitorização, avaliação e análise dos resultados vai permitir avaliar se os objetivos delineados previamente estão a ser cumpridos/atingidos.

Algumas das aplicações de media sociais, como é o caso do Facebook, disponibilizam internamente

insights (estatísticas) que nos permitem aferir o desempenho que se está a ter na aplicação social em causa.

Embora o conjunto de indicadores que são disponibilizados, via *insights* das aplicações, naquelas que os disponibilizam, tenham uma importância extrema, estes só estão disponíveis para os administradores das contas nas aplicações. Como, geralmente, não é possível o acesso aos *insights* das contas de outras OGD nossas concorrentes, o conjunto de indicadores obtidos, tem um interesse limitado, pois só dizem respeito ao desempenho da nossa conta, não sendo possível compara-los com as estatísticas de contas de outras OGD concorrentes. Por esta razão, há necessidade de recorrer a indicadores visíveis e disponíveis ao público em geral, para fazer análises comparativas de desempenho entre diferentes organizações no que se refere às aplicações de media sociais. Embora não tão completas nem exaustivas, como as informações disponibilizadas pelos *insights*, estas medições, depois de analisadas, vão permitir obter um conhecimento importante acerca do desempenho das diferentes OGD nas aplicações de media sociais.

Indicadores de Desempenho a Monitorizar

Tendo em conta os estudos de Fisher (2009), de Render (2009), de Paulisick et al. (2011), de Silva (2011), de Hays, Page e Buhalis (2013), de Roque, Fernandes e Raposo (2012), de Singh (2012), de Roque e Raposo (2013a) e de Roque e Raposo (2013b), de acordo com a alínea anterior, são vários os indicadores que se podem observar para as diferentes aplicações de media sociais e dão-se como exemplo os seguintes para a aplicação Facebook:

(i) Número de seguidores (amigos | gostos);

(ii) Tipo de publicação (texto, imagem, vídeo, ligação);

(iii) Número de gostos por publicação;

(iv) Número de comentários por publicação;

(v) Número de partilhas por publicação;

(vi) Fotos (número de álbuns, número de fotos da cronologia, número de fotos do perfil, número de fotos da capa);

(vii) Número de publicações.

Com estes indicadores, é possível desenvolver um conjunto de estatísticas que ajudam o gestor da aplicação a aferir o desempenho na mesma (Roque & Raposo, 2016c).

Registo dos Indicadores

Depois de identificados e definidos os indicadores a registar relativos a cada uma das aplicações de media sociais onde a OGD pretende marcar presença deve ser definida a forma de fazer o registo dos mesmos. Um possível instrumento para tal, pode ser a utilização de uma grelha de observação. Nesta grelha seriam registados os indicadores das diferentes aplicações de acordo com a calendarização horária e de recursos humanos definida. Na Figura 6 é apresentado um exemplo de uma possível grelha de observação para a aplicação Facebook. Para as restantes aplicações, sugere-se a realização de grelhas semelhantes, com as devidas adaptações às especificidades da plataforma.

INDICADORES

	DMO	PORTUGAL
INFORMAÇÕES GERAIS	Data de acesso inicial	
	Localização	
	Pessoa de contacto	
	Contacto telefónico	
	E-mail	
	Página Web	http://www.visitportugal.com
PRESENÇA NA WEB	Tem página Web activa?	sim
	O conteúdo da página Web está actualizado?	sim
	Disponibiliza newletter	sim
	Regularidade da newletter	
	A página Web permite a partilha de recursos através das redes sociais?	sim
	twitter	sim
	facebook	sim
	google+	não
	flickr	sim
	youtube	sim
	pinterest	sim
	foursquare	não
	outros (disponibilização de outras plataformas de media sociais)	sim
	A página Web permite a utilização de RSS feeds?	não

			OBSERVAÇÃO | DIAS						
			14.dez	15.dez-SAB	16.dez-DOM	17.dez	18.dez	19.dez	20.dez
REDES SOCIAIS									
FACEBOOK	Utiliza o Facebook?	sim							
	Endereço da página		http://www.facebook.com/Visitportugal						
	Página pessoal (amigos) ou institucional (fãs)?		institucional						
	Quantos utilizadores seguem a página?		104248	104268	104301	104331	104368	104405	104446
	Quantos utilizadores falam disto?		5228	5228	5228	4846	4709	4445	4445
	TEXTO posts								
	Quantos posts de texto foram colocados nas últimas 24 horas?		0	0	0	0	0	0	0
	Quantos likes estão associados a esses post?		0	0	0	0	0	0	0
	Quantos comentários ao post foram colocadas?		0	0	0	0	0	0	0
	Quantas partilhas foram feitas?		0	0	0	0	0	0	0
	E na última semana?								
	Quantos likes estão associados a esses post?								
	Quantas respostas ao post foram colocadas?								
	Quantas partilhas foram feitas?								
	IMAGEM posts								
	Quantos posts de imagem foram colocados nas últimas 24 horas?		8	0	0	6	7	9	8
	Quantos likes estão associados a esses post?		791	0	0	543	767	1113	981
	Quantos comentários ao post foram colocadas?		29	0	0	21	55	45	42
	Quantas partilhas foram feitas?		275	0	0	143	247	308	219
	VIDEO posts								
	Quantos posts de vídeo foram colocados nas últimas 24 horas?		0	0	0	0	3	1	4
	Quantos likes estão associados a esses post?		0	0	0	0	191	51	228
	Quantos comentários ao post foram colocadas?		0	0	0	0	1	0	10
	Quantas partilhas foram feitas?		0	0	0	0	156	42	89
	LINK posts- informação de outros websites (partilha de links)								
	Quantos posts de links foram colocados nas últimas 24 horas?		1	0	0	0	4	3	1
	Quantos likes estão associados a esses post?		100	0	0	0	98	112	25
	Quantas respostas ao post foram colocadas?		9	0	0	0	5	2	0
	Quantas partilhas foram feitas?		49	0	0	0	44	47	14
	EVENTOS posts								
	Houve eventos criados pela DMO?		não	não	não	não	sim	não	não
	Se sim quantos?		-	-	-	-	pergunta*	-	-
	Álbuns de fotos								
	Número de álbuns		21	21	21	21	21	21	21
	Número de fotos da cronologia		735	735	735	741	746	752	757
	Número de fotos do perfil		30	30	30	30	30	30	30
	Número de fotos da capa		16	16	16	17	17	17	17
	Número de total de fotos		1000	1000	1000	1007	1012	1018	1023
	Número total de fotos em álbuns excepto cronologia+perfil+capa		219	219	219	219	219	219	219
	Número total de vídeos		47	47	47	47	47	47	48

* ¿Qué plato destacarías de la deliciosa gastronomía portuguesa?

Figura 6 | Exemplo de possível grelha de observação para a aplicação Facebook.
Fonte: Elaboração própria

Por calendarização horária, entende-se a hora a que devem ser registados os indicadores e por calendarização dos recursos humanos, o colaborador ou colaboradores escalados para fazer o registo. A calendarização horária é importante, pois permite estabelecer o intervalo de tempo entre observações, para que posteriormente os dados possam ser trabalhados e os resultados comparáveis.

O registo de indicadores deve ser feito para as aplicações de media sociais usadas pela OGD, mas também devem ser registados os indicadores das mesmas aplicações de media sociais das OGD concorrentes. O registo pode ser feito em grelhas semelhantes à desenvolvida e apresentada na Figura 6.

Avaliação e Análise de Resultados

Depois de recolhidos os dados das diferentes aplicações de media sociais utilizadas, há a necessidade de extrair informação dos mesmos, de forma a que essa informação permita melhorar o desempenho da OGD nas aplicações em causa.

Neste aspeto, sugere-se que seja feito um histórico da monitorização das aplicações de media

sociais usadas pela OGD de forma a perceber as evoluções e flutuações havidas ao longo dos períodos de monitorização. Estes valores, permitem aferir se os esforços que estão a ser desenvolvidos vão de encontro aos objetivos estabelecidos inicialmente para este conjunto de aplicações.

É também muito importante ter dados comparativos das OGD nossas concorrentes, para avaliarmos se o nosso desempenho é superior, igual ou inferior. Hays, Page e Buhalis (2013), Roque e Raposo (2013b), Roque e Raposo (2016c) e Mariani, Di Felice e Mura (2016) apresentam um conjunto de resultados comparativos entre aplicações de media de media sociais, que podem ser utilizados para este propósito.

A abordagem realizada nas investigações referidas anteriormente baseia-se essencialmente em aspetos quantitativos, embora seja também importante o registo de indicadores qualitativos, como por exemplo o caso da língua utilizada na publicação de conteúdos e as áreas temáticas onde as publicações se inserem. No caso de se considerar a hipótese de seleção das publicações por área temática, sugerem-se as desenvolvidas por Martínez-Valerio (2012), nomeadamente: (i) Desporto; (ii) Alojamento; (iii) Passeios; (iv) Arte e música; (v) Notícias; (vi) Gastronomia; (vii) Transportes; (viii) Cidadania e (ix) outros.

A hora de publicação, pode ser outro indicador a considerar. Neste caso, salientar que a hora portuguesa está de acordo com o fuso horário da Europa ocidental (WET[4], UTC[5]+0).

5.3.3. Afinação

O módulo afinação é um módulo de decisão e está dependente dos resultados obtidos. Se os resultados obtidos forem positivos, isto é, estiverem em consonância com os objetivos, continua a fazer-se o processo de monitorização, avaliação e análise de resultados sem alterações/ajustes ao nível da estratégia; caso contrário, a estratégia deve ser alterada/reformulada de forma a atingirem-se os resultados pretendidos. O atingir-se a posição pretendida (Figura 5) deve ser entendida como terem sido atingidos os objetivos, pelo que esta nova posição deve passar a ser considerada como posição inicial, serem redefinidos novos objetivos e ser definida uma nova posição a atingir (Figura 5).

A proposta de modelo, como referido, pretende potenciar a interação da OGD com o seu público-alvo (seguidores), nas aplicações de media sociais. No entanto, a comunicação no digital, com recurso a este conjunto de aplicações implica por partes dos responsáveis, que se tomem algumas precauções, com o objetivo de que, inadvertidamente, possam ocorrer algumas situações de constrangimento, que diminuam a confiança dos utilizadores nas informações/conteúdos disponibilizados pela OGD.

Desta forma, devem ser assegurados os seguintes aspetos:

(i) Haver controlo nos conteúdos publicados por terceiros nas aplicações de media sociais geridas pela OGD;

(ii) Haver uma publicação regular de conteúdos e consistência nesses mesmos conteúdos, de acordo com a mensagem que se quer fazer passar, nas diferentes aplicações de media sociais geridas pela OGD;

(iii) Haver a interação necessária com o público-alvo, com o intuito de este sentir que os seus contributos são importantes para a OGD;

(iv) Haver uma equipa pluridisciplinar e interdepartamental de recursos humanos, para a produção de conteúdos, para as diferentes aplicações de media sociais, de forma a transmitir uma visão global, integral e con-

[4] it Western European Time
[5] *Universal Time Coordinated*

sistente da OGD;

(v) Haver regras de publicação de conteúdos nas diferentes aplicações de media sociais, que transmitam uma visão integrada e consistente da OGD.

Uma falha em um ou mais dos pontos anteriores pode eventualmente acarretar consequências negativas para a imagem da OGD.

É também importante salientar, que deve haver um equilíbrio entre o tempo despendido pelos recursos humanos da OGD na gestão[6] das aplicações de media sociais e o retorno obtido destas por parte da OGD.

São apresentados de seguida alguns dos resultados obtidos por aplicação do modelo em ambiente real, através de um estudo de caso numa OGD local.

Os resultados obtidos da aplicação do modelo numa OGD local, que se disponibilizou para o efeito, e que tem como objetivo o desenvolvimento e promoção do turismo concelhio através da disponibilização e estruturação da oferta turística do Município num único local, pelo que esta OGD desempenha um papel central na procura turística, através da estruturação da oferta turística local, mostraram a utilidade e validade do modelo.

6. Conclusão

Este estudo centrou-se essencialmente no desenvolvimento de uma proposta de modelo de comunicação, que potencie a comunicação das OGD no digital, com o recurso aos media sociais e desta forma reforçar o relacionamento e envolvimento *(engagement)* destas com os seus consumidores (turistas, visitantes e outros). Salienta-se que o recurso aos media sociais pelos consumidores não pretende substituir a vivência da experiência turística em si, mas sim promover a sua valorização tornando-a mais enriquecedora, flexível e dinâmica.

A proposta de modelo desenvolvido pretende potenciar a utilização de media sociais por parte das OGD e que de uma forma simples, seja possível a estas, fazer a gestão da sua presença nas aplicações de media sociais, sem o recurso a intervenção externa e de acordo com a sua realidade (capacidades e necessidades).

A proposta de modelo concebida, desenvolvida e aplicada numa OGD local mostrou promover a utilização de media sociais de uma forma mais eficaz e eficiente, como demonstraram os resultados obtidos e apresentados.

Esta proposta de modelo baseia-se fundamentalmente na flexibilidade e consequentemente pode ser aplicada em diferentes situações. Toda a estratégia deve ser centrada no consumidor (turistas, visitantes e outros), de forma a promover a partilha de informação e a colaboração. Esta partilha e colaboração dá origem a conhecimento que aumenta o relacionamento entre os consumidores e a própria OGD potenciando desta forma o envolvimento e o relacionamento entre todos, OGD$\leftarrow\rightarrow$consumidor e consumidor$\leftarrow\rightarrow$consumidor, criando assim valor para todos os intervenientes.

Como limitação da investigação apresentada surge o facto da proposta de modelo ter sido testada apenas numa OGD. Por esta razão, considera-se que a implementação da proposta de modelo em outras OGD, com dimensão diferente da OGD considerada, permitiria avaliar com mais acuidade se as diferentes fases e módulos da proposta têm a flexibilidade e a dinâmica necessárias para a mesma poder ser generalizada em pleno independentemente da dimensão das OGD. Outra limitação importante foi o facto de proposta de modelo ter sido executada apenas na aplicação Facebook, facto que se pretende alterar num futuro próximo.

[6] Por gestão das aplicações de media sociais, entende-se a produção e publicação de conteúdos, monitorização e registo de KPI e análise de resultados.

Referências

Arola, K. L. (2010). The Design of Web 2.0: The Rise of the Template, The Fall of Design. *Computers and Composition*, 27(1), 4-14. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.compcom.2009.11.004

Bandulet, M. & Morasch, K. (2005). Would You Like to be a Prosumer? Information Revelation, Personalization and Price Discrimination in Electronic Markets. *International Journal of the Economics of Business*, 12(2), 251-271. doi: 10.1080/13571510500128038

Barney, J. & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage: concepts* (4th ed. ed.): Pearson/Prentice Hall.

Carvalho, J. & Raposo, R. (2012). O potencial dos social media como ferramenta de comunicação dos museus com o seu público através do digital. *Revista Comunicando, 1*(1), 223-234.

Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*: Oxford University Press.

Chen, H-M., & Sheldon, P.J. (1997). Destination Information Systems: Design Issues and Directions. *Journal of Management Information Systems*, 14(2), 151-176.

Coutinho, C. P., & Lisbôa, E. S. (2011). Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. *Revista de Educação*, 18(1), 5-22.

Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424. doi: 10.1287/mnsc.49.10.1407.17308

Fisher, T. (2009). ROI in social media: A look at the arguments. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 189-195.

Friedman, T. (2007). *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century.* New York: Farrar, Straus & Giroux

Fuchs, M., Scholochov, C., & Höpken, W. (2009). E-Business Adoption, Use, and Value Creation: An Austrian Hotel Study. *Information Technology & Tourism*, 11(4), 267-284. doi: 10.3727/109830510X12670455864168

García, B., Carreras, A., Álvarez, L., & Royo, E. (2010). *Estudio sobre la Utilización de Plataformas de Red Social por las OMDs.* Paper presented at the VIII Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec, Málaga, España.

Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, Dimitrios. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239. doi: 10.1080/13683500.2012.662215

Kim, W., Jeong, O-R., & Lee, S-W. (2010). On social web sites. *Information Systems*, 35(2), 215-236. doi: 10.1016/j.is.2009.08.003

Leung, D., Law, R., van Hoof, H. & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22. doi: 10.1080/10548408.2013.750919

Li, X. & Wang, Y. (2011). China in the Eyes of Western Travelers as Represented in Travel Blogs. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 689-719. doi: 10.1080/10548408.2011.615245

Mano, M. (2011). *Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica.* Paper presented at the Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Lisboa e Coimbra – Portugal http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/16/mm.pdf

Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 269-272. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.11.003

Mariani, M. M., Di Felice, M. & Mura, M. (2016). Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional Destination Management Organizations. *Tourism Management*, 54, 321-343. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.008

Martínez-Valerio, L. (2012). Estrategias de promoción turística a través de Facebook. *Palabra Clave,* 15(2), 318-338.

Milano, R., Baggio, R., & Piattelli, R. (2011). *The effects of online social media on tourism websites.* Paper presented at the ENTER, Innsbruck.

Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*: Pergaminho.

O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *International Journal of Digital Economics*, 65, 17-37.

Paulisick, A., Leggetter, B., Paine, K., Gault, M., Sponder, M., Sheldrake, P., & Marklein, T. (2011). *Social Media Measurement Guidance*: CIPR.

Pike, S. & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009

Render, S. (2009). *Integrating Social Media in Communications*: Kinross+Render, ECCO.

Roque, V., Fernandes, G., Sardo, A., Martins, JA., & Melo, A. (2013). Tourism Promotion and the (re) Functionalization of Information Offices: the Case of Serra da Estrela. *Papers de Turisme* (54), 70-87.

Roque, V., Fernandes, G., & Raposo, R. (2012). Identificação dos Media Sociais Utilizados pelas Organizações de Gestão de Destinos: O Caso de Estudo do Destino Turístico Serra da Estrela. *Journal of Tourism and Development,* 1(17/18), 311-320.

Roque, V., Fernandes, G., & Sardo, A. (2012). Observatório de Turismo da Serra da Estrela–Um Instrumento para a Sustentabilidade do Turismo na Serra da Estrela–Portugal. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 2(2), 45-53.

Roque, V., & Raposo, R. (2013a). Os Media Sociais como uma Ferramenta de Comunicação e Marketing no Turismo: Uma Análise das Atividades Online dos Principais Atores Portugueses. In C. Ramos, M. Correia, F. Serra, J. Santos & P. Águas (Eds.), *Competitividade, Marketing e Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo* (pp. 237-260). Faro: Universidade do Algarve.

Roque, V., & Raposo, R. (2013b). *Social Media as a Communication and Marketing Tool: An Analysis of Online Activities from International Key Player DMO.* Paper presented at the ATMC - 5th Advances in Tourism Marketing Conference, Vilamoura - Portugal.

Roque, V., & Raposo, R. (2015). A utilização de Media Sociais pelas organizações de gestão de destinos. O caso de estudo das OGD portuguesas. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 26(2), 87-114. doi: 10.18089/DAMeJ.2015.26.2.5

Roque, V., & Raposo, R. (2016a). Avaliação da Implementação e da Utilização de Media Sociais pelas Organizações Públicas Portuguesas de Gestão de Destinos In C. Sousa, M. Correia, P. Cascada, R. Filipe & C. Henriques (Eds.), *Desafios, Estratégias, e Tendências em Gestão e Novas Tecnologias de Informação e Comunicação* (pp. 499-525): Universidade do Algarve.

Roque, V., & Raposo, R. (2016b). *Looking for Tourism Related Information in the Social Media Landscape: an Analysis of Portuguese Tourists' Habits*. Paper presented at the 3rd European Conference on Social Media Research, Caen - France.

Roque, V., & Raposo, R. (2016c). Social media as a communication and marketing tool in tourism: an analysis of online activities from international key player DMO. *Anatolia*, 27(1), 58-70. doi: 10.1080/13032917.2015.1083209

Sanchez-Franco, M. J., & Rondan-Cataluña, Francisco Javier. (2010). Virtual travel communities and customer loyalty: Customer purchase involvement and web site design. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(2), 171-182. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2009.05.004

Serra, F., & Portugal, M. (2012). [Definições de estratégia].

Silva, T. (2011). *Métricas para Mídias Sociais: Conceitos, elementos, abordagens e ferramentas*. Retrieved 16-6-2012, 2012, from http://www.slideshare.net/tarushijio/metricas-para-midias-sociais

Singh, S. (2012). *Social Media Metrics for Dummies:* John Wiley & Sons.

Thevenot, G. (2007). Blogging as a social media. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 287-289. doi: 10.1057/palgrave.thr.6050062

Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: William Morrow and Company.

UNWTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management.* Madrid: World Tourism Organization.

UNWTO. (2010). *Survey on Destination Governance - Evaluation Report.* Madrid: World Tourism Organization.

Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151-166. doi: 10.1177/0047287508321194

Wang, Y, & Fesenmaier, D. R. (2004). Modeling Participation in an Online Travel Community. *Journal of Travel Research*, 42(3), 261-270. doi: 10.1177/0047287503258824

Wikipedia. (2016). List of social networking websites. Retrieved 27-11-2016, 2016, from http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites

William, E., & Martell, E. (2008). *Turismo 2.0. La Web social como plataforma para desarrollar un ecosistema basado en el conocimiento.* Paper presented at the

TURITEC 2008 - VII Congreso Turismo y Tecnologias de la Información y las Comunicaciones, Marbella. http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2008/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L15_A03.pdf

Xiang, Z. & Gretzel, Ulrike. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016

Zhang, H., Zhang, W., & Wu, W. (2008, 12-14 Oct. 2008). *The Mass Customization of Tourism Products Based on WEB2.0: A Collaboration Model by Both Enterprises and Tourists*. Paper presented at the 2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing.