



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Ana Isabel Cobra Graça Dias

*O Marketing de Serviços Públicos:  
Embaixada de Portugal em Bruxelas  
Investigação e Análise do Marketing em  
Serviços Consulares*

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Marketing  
orientado pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho  
e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Junho de 2023



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Ana Isabel Cobra Graça Dias

*O Marketing de Serviços Públicos:  
Embaixada de Portugal em Bruxelas  
Investigação e Análise do Marketing em  
Serviços Consulares*

Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing  
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Secção Consular da Embaixada Portuguesa em Bruxelas  
Orientador Académico: Professor Arnaldo Coelho  
Supervisor(a) Profissional: Joana Estrela

Coimbra, Junho de 2023

“Why can’t you sell Brotherhood like you sell soap?”

1952, G. D. Wiebe

## **Resumo**

**Entidade de Acolhimento:** O presente relatório tem como objetivo apresentar e desconstruir os elementos que constituem a missão da Secção Consular da Embaixada Portuguesa em Bruxelas, relatando atividades e conceitos desenvolvidos no âmbito do estágio. Esta organização é responsável pela boa integração da comunidade portuguesa na Bélgica, sendo ela o suporte para muitas das preocupações que a mesma pode ter.

**Objetivos do Estágio:** O estágio decorre na Avenue de Cortenbergh n.º 12, em Bruxelas com início a 15 de Outubro de 2022 e término a 15 de Abril de 2023.

**Contribuição Teórica:** Dado o teor do estágio e a importância do organismo, o enquadramento teórico foca-se na componente do marketing que mais pode definir a mesma: - o **marketing de serviços públicos**, e a sua aplicabilidade na melhoria dos serviços consulares e consequente relação instituição-utente.

**Contribuição Prática:** A contribuição prática deste estágio passou por ações de investigação, reflexão e por fim intervenção no ambiente envolvente, articulado com as tarefas administrativas do dia-a-dia. Implementou-se uma estratégia de marketing que se baseou na criação de conteúdo informativo com o intuito de tornar o serviço consular mais eficiente e satisfazer as necessidades dos clientes.

**Análise Crítica/Conclusões:** As tarefas previstas não eram, desde o início, perspetivadas como as mais adequadas para o percurso académico que deveria ser complementado pelo estágio, no entanto foi para além disso, pois assim como houve o desenvolvimento das capacidades que as variadas tarefas exigiam, houve oportunidade de explorar a temática que até desconhecia: - o marketing de serviço público. O processo de análise das necessidades dos clientes e posterior implementação de mecanismos que possam vir a satisfazê-las, revelou-se vantajoso para a formação.

**Palavras-Chave:** serviço público, governamental, flyers, informação, comunidade

## **Abstract**

**Host Entity:** The present report aims to present and deconstruct the elements that constitute the mission of the Consular Section of the Portuguese Embassy in Brussels, reporting activities and concepts developed during the internship. This organization is responsible for the good integration of the Portuguese community in Belgium.

**Objectives of the internship:** The internship will take place at Avenue de Cortenbergh n°12, in Brussels, starting on October 15th 2022 and ending on April 15th 2023.

**Theoretical Contribution:** Given the content of the internship and the importance of the organism, the theoretical framework focuses on the marketing component that can best define it: the marketing of public services, and its applicability in improving consular services and consequent institution-user relationship.

**Practical Contribution:** The practical contribution of this internship involved research, reflection and finally intervention in the surrounding environment, articulated with the day-to-day administrative tasks. A marketing strategy was implemented, which was based on the creation of informative content in order to make the consular service more efficient and satisfy the clients' needs.

**Critical Analysis/Conclusions:** The tasks that were foreseen were not from the beginning the most adequate for the academic path that was to be complemented by the internship. The process of analyzing customer needs and then implementing mechanisms to meet them proved to be beneficial to the training.

**Keywords:** public service, government, flyers, information, community

### ***Lista de abreviaturas***

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros;

Dr<sup>a</sup> – Doutora;

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa; CC- Cartão de Cidadão;

SC– Secção Consular;

PME – Pequenas e Médias Empresas;

CMD – Chave Móvel Digital;

PEP - Passaporte Eletrónico Português;

CAC- Centro de Atendimento Consular GOV- Governo

DUDH-Declaração Universal dos Direitos Humanos

CIM- The Chartered Institute of Marketing

### ***Lista de tabelas***

Tabela 1- *Overview* das tarefas executadas no período de estágio

### ***Lista de ilustrações***

Ilustração 1- Figura que converge o conceito de marketing com o serviço público administrativo- (Fonte: Kaplan & Haenlein, 2009,p.201)

Ilustração 2- Figura que ilustra os prós e os contras de convergir o marketing para o bem da sociedade e para o bem de um negócio- (Fonte: Chandy et al., 2021,p.4)

Ilustração 3- Dados relevantes acerca da dinâmica envolvente da Embaixada de Portugal (Fonte: Ministério de Negócios Estrangeiros)

Ilustração 4- Seção "Cultura" na página web da Embaixada de Portugal (Fonte: Ministério dos Negócios Estrangeiros)

Ilustração 5- Post retirado da rede social Instagram @antoniocostapm representativa do evento "A UE és tu." (Fonte: Instagram.com)

# ÍNDICE

<u>Resumo</u> .....	iii
<u>1. Introdução</u> .....	1
<u>1.1 Contexto do tema</u> .....	1
<u>1.2. Objetivos do estágio</u> .....	4
<u>1.3. Estrutura do relatório</u> .....	5
<u>2. Enquadramento teórico</u> .....	6
<u>2.1. Marketing de Setor Público</u> .....	8
<u>2.1.1. Estratégia</u> .....	8
<u>2.1.2. Os 7 P'S</u> .....	11
<u>2.1.3. Social Good</u> .....	17
<u>2.2. Marketing de Setor Público vs. Setor Privado</u> .....	20
<u>2.2.1. Criatividade</u> .....	22
<u>3. O estágio</u> .....	24
<u>3.1. Entidade de acolhimento</u> .....	24
<u>3.1.1. Introdução à Embaixada de Portugal em Bruxelas</u> .....	24
<u>3.1.2. Modalidades de Foco</u> .....	26
<u>3.1.3. Cultura</u> .....	26
<u>3.1.4. Ensino</u> .....	27
<u>3.1.5. Investimento e Comércio</u> .....	28
<u>3.1.6. Turismo</u> .....	28
<u>3.2. Tarefas e objetivos do estágio</u> .....	29
<u>3.3. Principais Tarefas</u> .....	31
<u>3.3.1. Inscrição Consular</u> .....	31
<u>3.3.2. Atendimento ao público</u> .....	32
<u>3.3.3. Entrega de Documentos</u> .....	33
<u>3.3.4. Gestão de e-mail consular</u> .....	34
<u>3.3.5. Ativação da Chave Móvel Digital</u> .....	35
<u>3.3.6. Alteração da morada no documento de identificação</u> .....	35
<u>3.4. Tarefas Pontuais</u> .....	36
<u>3.4.1. Participação em eventos e conferências</u> .....	36
<u>3.4.2. Elaboração de ofícios e Organização de dossiês judiciais</u> .....	37
<u>3.4.3. Gestão da página de Facebook</u> .....	38

<u>4. Case Study</u> .....	39
<u>4.1. Objetivos</u> .....	39
<u>4.2. Metodologias</u> .....	40
<u>4.2.1. Público-Alvo</u> .....	42
<u>4.2.2. Facebook</u> .....	42
<u>4.2.3. Chave Móvel Digital</u> .....	43
<u>4.2.4. Contactos</u> .....	44
<u>4.2.5. Agendamento interno</u> .....	44
<u>4.3. Análise e Discussão dos resultados</u> .....	45
<u>4.4. Interpretação e Conclusão de Resultados</u> .....	46
<u>4.4.1. QR codes</u> .....	46
<u>4.4.2. Tempo de atendimento</u> .....	46
<u>4.4.3. Disponibilização de vagas</u> .....	46
<u>4.4.4. Facebook</u> .....	46
<u>5. Análise Crítica</u> .....	48
<u>5.1. Competências adquiridas</u> .....	48
<u>5.2. Contribuições para a entidade de acolhimento</u> .....	49
<u>5.3. Oportunidades, melhorias e recomendações</u> .....	50
<u>5.4. Limitações e dificuldades sentidas</u> .....	51
<u>6. Conclusão</u> .....	52
<u>7. Bibliografia</u> .....	54
<u>ANEXOS</u> .....	61



# 1. Introdução

## 1.1 Contexto do tema

Em 2022, ocorreu uma série de eventos que moldaram o ano, desde a recuperação dos confinamentos induzidos pela COVID-19, a eclosão de conflitos armados, as posições ideológicas dos países sobre questões de direitos humanos, até fenômenos climáticos extremos. Estas circunstâncias levaram a uma "maior compreensão de que as sociedades estão a enfrentar 'grandes' desafios sociais, como as alterações climáticas, a diversidade e a inclusão, e a desigualdade" (Grinstein et al., 2022, p. 1). Estes desenvolvimentos catalisaram rápidas transformações na economia global desse ano e do ano em curso, levando à "disrupção do consumo, da produção e até da previsibilidade do comportamento do consumidor, que outrora se baseava em comportamentos repetitivos" (Sheth, 2020, p. 280, 281).

A própria pandemia gerou “desinformação em massa, notícias falsas e as práticas predatórias de marketing de conteúdos são mais prevalentes em tempos de crise pública” (Key et al., 2020,p.165).

Sublinha-se assim a necessidade de acentuar a equidade e a importância da ação individual na abordagem das questões tanto sociais como comerciais, para o bem geral, mas também da disciplina.

Este estudo pressupõe uma ligação entre os conteúdos curriculares relacionados com a tomada de decisões nos domínios do marketing e da gestão empresarial e o ambiente envolvente que influencia as ações, os pensamentos e as decisões das pessoas enquanto clientes e indivíduos.

Atualmente, o marketing é inevitavelmente influenciado pela globalização dos negócios e pela ênfase crescente na interação, retenção e *networking* dos clientes, nas experiências industriais, nas ecologias empresariais, na migração de valor, no ciclo de vida, nas relações com os clientes e na venda de relações (Saha, 2020, p. 1), o que conduz a novas tendências e práticas na disciplina e exige uma atenção especial.

O tema em discussão está bem posicionado para abordar questões nacionais e globais significativas relacionadas com tópicos como a saúde física e mental, o ambiente, a igualdade racial, o género, questões relacionadas com a deficiência, entre outros. Por conseguinte, a importância e a relevância da existência desta faceta do marketing não se limitam à presente análise.

Este trabalho insere-se no domínio dos serviços públicos, uma vez que tem por base a instituição que acolheu o estágio e o respetivo projeto de investigação centrado numa análise específica intitulada "Marketing nos Serviços Públicos - Embaixada de Portugal em Bruxelas - Análise e Investigação do Marketing nos Serviços Consulares".

O conceito de marketing de serviço público, ou marketing social, foi introduzido pela primeira vez por Philip Kotler em 1969. Definiu-o no *Journal of Marketing* como "a conceção, implementação e controlo de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais, envolvendo considerações de produto, planeamento, fixação de preços, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado" (p. 5).

Posteriormente, Lazer e Kelly (1973, p. 9) foram os primeiros a considerar o marketing social como essencial para as políticas públicas, fazendo a ponte entre os ideais e os objetivos de ambos os campos, que se preocupam com "a aplicação dos conhecimentos, conceitos e técnicas de marketing para melhorar os fins sociais e económicos [e] ... com a análise das consequências sociais das políticas, decisões e atividades de marketing"

Segundo Matos et al. (2020, p. 1), o tema é hoje identificado como "muito mais do que a adaptação ou utilização de estratégias tradicionais de marketing, pois a sua influência vai para além da criação de uma imagem positiva no mercado". Zaitseva et al. (2020, p. 178) identificam o tema nos dias de hoje como "muito mais do que adaptar ou utilizar estratégias tradicionais de marketing, pois sua influência vai além da criação de uma imagem positiva no mercado", ganhando importância em processos de "chamar a atenção para fenómenos e problemas do serviço público" e como instrumento "de influência na consciência pública e fator de formação de determinados modelos de comportamento, com foco na ordem pública, na proteção dos interesses públicos e pessoais e dos direitos civis, no aumento da consciência jurídica na sociedade, envolvendo a interação entre sociedade, organizações públicas, empresas e órgãos governamentais".

Em termos de investigação, é necessário compreender melhor a eficácia do marketing no sector público, uma vez que a literatura académica sobre o tema não é tão abrangente como deveria ser, o que constitui simultaneamente um problema e uma oportunidade.

Apesar de ser um tema emergente, é crucial para garantir a qualidade da prestação de serviços, e também porque parece haver uma certa desvalorização do tema no que respeita à sua exploração nos vários domínios do marketing. Este facto pode ser justificado pela natureza difusa desta faceta do marketing, refletindo-se na ênfase em "vários elementos como: necessidades dos cidadãos, necessidade social, vontade pública, recursos públicos, disponibilidade privada e sentido cívico, exigindo uma abordagem mais personalizada e um

ênfoque na qualidade do serviço prestado, em vez do mero fornecimento de produtos ou serviços. Reconhecendo os problemas que envolvem a associação do marketing aos serviços públicos, estas associações conduzem frequentemente a "processos burocráticos, ineficiência e falta de gestão orientada para o desempenho [...] sendo o marketing por vezes visto como uma função não produtiva e consumidora de recursos" (Kaplan & Haenlein, 2009, p. 198).

Esta associação pode ainda ser dificultada pelo conceito de marketing que mais facilmente se apresenta na mente do público: o marketing comercial. Por muito importante que seja para o contexto social, terá de ser compensado pelo marketing social que compensa as deficiências e irresponsabilidades sociais que o marketing *mainstream* pode tolerar, e assim trabalhar para o bem social.

É importante ter em conta que o marketing de serviço público pode ajudar a incentivar a participação cívica e a envolver os cidadãos no processo político, aumentando a consciencialização sobre os serviços públicos oferecidos e os seus impactos na sociedade.

Esta consciencialização envolve a implementação da ideia de que o referido marketing pode ser iniciado pela sociedade ou pelo Estado. As organizações governamentais utilizam a publicidade de serviço público para estabelecer ligações positivas entre os objetivos do Estado e os objetivos da sociedade em geral (A. Zaitseva et al., 2020, p. 178).

Da mesma forma, os serviços públicos são uma parte significativa do sector económico e são essenciais para o funcionamento das sociedades modernas, porque utilizam "o sentido cívico" e criam "pressão sobre as instituições governamentais", recolhendo "uma maior quantidade de fundos". (Grigorescu, 2018, p. 27)

De acordo com Grigorescu (2018, p. 27), o contributo do marketing de serviço público ajuda a "reorientar as prioridades da sociedade e das organizações envolvidas" e, assim, "recursos maiores, podem ser mais facilmente aplicáveis e cobrir mais necessidades sociais", bem como ajuda "o mandato de garantir o acesso universal, muitas vezes associado aos direitos fundamentais dos cidadãos, e, portanto, o contexto do serviço é significativamente diferente" (Ayyagari et al., 2018, p. 61), aumentando a satisfação do cliente/cidadão e a perceção positiva das organizações que efetivamente implementam o conceito idealizado de marketing.

O objetivo deste trabalho é destacar um aspeto específico do Marketing que é importante analisar, não só para melhorar o desempenho do estágio em questão, mas também para compreender o contexto envolvente e pesquisar soluções para os problemas identificados, fazendo a ponte entre a teoria e a prática, demonstrando a relevância do tema para a ligação

entre o público e a organização, considerando todos os desafios apresentados que advêm de um mundo real. Para além disso, este tema permite uma aplicação profícua dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e a sua articulação com a experiência obtida através do estágio numa organização governamental.

## 1.2. Objetivos do estágio

O estágio curricular é realizado no âmbito de complementar o Mestrado em Marketing, e decorre de 15 de Outubro de 2022 a 15 de Abril de 2023, na Embaixada de Portugal em Bruxelas. As atividades desenvolvidas são responsáveis pela boa integração da comunidade portuguesa na Bélgica, sendo ela o suporte para muitas das preocupações que o mesmo pode ter, e pela preservação da relação entre ambos os países.

Para ir de encontro ao tema a explorar, a contribuição prática deste estágio passou por ações de investigação e reflexão acerca do ambiente de trabalho envolvente, articulando inevitavelmente com as tarefas do dia-a-dia que se mostravam ser somente administrativas. Atividades tais como a colaboração em eventos e reuniões de naturezas diversas; elaboração de documentos jurídicos, *e-mails*, cartas e notas verbais que respondem às necessidades dos utentes, tribunais ou serviços internos do Ministério de Negócios Estrangeiros (MNE); interação com o público; entre outras.

As tarefas previstas pela orientadora, não eram desde o início perspetivadas como as mais adequadas para o percurso académico que deveria ser complementado pelo estágio, no entanto foi para além disso, pois assim deixou-se desenvolver capacidades que as variadas funções atribuem, e deu a oportunidade de explorar a temática que até desconhecida: o marketing de serviço público trabalhado em serviços consulares, sendo assim um processo de desenrolar de matérias que outrora nunca se imaginaria contribuir para a resolução.

Encarando assim, a aplicação do marketing nos serviços consulares, e como é então palpável a satisfação do cliente/utente/cidadão e a certificação da qualidade do serviço prestado, ao mesmo tempo que é feita a aplicação dos conteúdos curriculares previamente lecionados.

### 1.3. Estrutura do relatório

A estrutura do relatório apresentado constitui-se, preliminarmente, por um breve enquadramento teórico que ajusta o contexto da situação mundial, seguida da definição e decomposição de conceitos relevantes que permitem aprofundar o tema e sustentar a ação de intervenção; seguindo-se a caracterização da unidade de acolhimento.

De imediato, são abordadas as ações desenvolvidas, que agregam a participação em tarefas de auxílio para o melhor funcionamento da organização e satisfação dos utentes. Da mesma maneira, que se introduz o projeto de intervenção levado a cabo, reconhecendo e relatando os problemas nos quais é posto o foco, com vista à resolução.

O último tópico, dirige-se aos resultados e reações obtidas com a implementação das mudanças mencionadas, que vão ser alvo de análise crítica.

Sumamente, o relatório consiste na descrição do trabalho realizado ao longo dos seis meses e de um testemunho reflexivo acerca da emancipação intelectual e profissional, criada pela oportunidade de trabalhar no organismo mencionado.

Numa primeira parte, é justificada a importância da investigação do assunto a abordar, qual a sua relevância, enquanto se conjuga o mesmo com os objetivos do estágio. O breve enquadramento teórico baseia-se em documentos fidedignos e faz referência a autores entendidos, suportando a análise feita; que por sinal alude a opiniões diferenciadas, e alerta aos problemas identificados, que carecem de uma intervenção.

Neste seguimento, o tópico de serviço público será analisado por um prisma, baseado na experiência adquirida através do plano de estágio e as atividades executadas, como tal, poderá ser limitado pela experiência de um serviço consular, mas não deixa de ser importante realçar os objetivos que interligam e generalizam estas duas matérias que se complementam e por vezes se limitam.

## 2. Enquadramento teórico

A investigação sobre os tipos de estratégias e táticas que se revelam mais eficazes na promoção de serviços e programas governamentais, e a análise da influência que estes esforços exercem nas atitudes e comportamentos do público, evoluirão ao longo deste relatório. Abrangerá o vasto âmbito que o marketing dos serviços públicos pode alcançar atualmente e contratá-lo-á com os seus homólogos do passado. Além disso, o presente relatório irá inevitavelmente aprofundar as considerações éticas intrínsecas ao marketing do sector público e a forma como estes desafios podem ser ultrapassados, tendo em conta os conceitos relevantes e a sua aplicação a situações observadas.

Começamos por escrutinar os conceitos fundamentais que sustentam a análise. É importante explorá-los para enquadrar as observações, as comparações e as retificações subsequentes. Estes conceitos caracterizam um serviço como tendo intangibilidade (não tangível e imaterial), inseparabilidade (produção e consumo simultâneos), perecibilidade (incapacidade de armazenar serviços de forma independente) e heterogeneidade (não padronização dos serviços, variando entre produtores, clientes e ao longo do tempo) (Lovelock & Gummesson, 2004; Berry, L.L., 1980; Edgett & Parkinson, 1993; Zeithaml et al., 1985).

O marketing de serviços é tipicamente abordado pelos teóricos como uma disciplina baseada em teorias e modelos da "filosofia do consumidor", como Babu (2016, p. 129) indica: compreender como os consumidores atuam ou se comportam em resposta às ofertas dos profissionais de marketing, interpretar as ofertas ou opções disponíveis e compreender a sua psicologia.

De acordo com Syafrida & Marbun (2020), todas estas disciplinas tipicamente associadas ao marketing de serviço público/social devem influenciá-lo a aderir aos princípios da boa governação, que envolvem a criação de um aparelho de Estado limpo, eficiente, eficaz, com autoridade, capaz de servir as necessidades e interesses do público relativamente a bens e serviços.

O profissional de marketing deve concentrar-se nas necessidades, questões e preferências dos cidadãos, considerando a criação e o desenvolvimento de programas que possam melhorar o desempenho do seu serviço, o estilo de vida e a atitude dos utilizadores. O resultado é que os profissionais de marketing modernos estão a concentrar os seus esforços na forma como podem melhorar a qualidade de vida dos seus consumidores e como abordar

questões que envolvem as suas motivações e objetivos pessoais, criando uma relação muito mais personalizada e significativa.

O marketing de serviços é caracterizado como "não armazenável", "difícil de comunicar" e a relação cliente-provedor proposta é heterogénea, o que significa que "a qualidade do serviço depende de muitos fatores incontrolláveis", não havendo certezas de que o serviço prestado se alinhe com os aspetos planeados e comunicados (Coelho, 2022).

Para conseguir um bom desempenho no órgão governamental em questão, é necessário considerar a urgência associada à resolução de questões sociais que podem ou não acontecer durante o estágio, e evitar os processos pré-planeados que limitam o espectro do marketing, como apenas um processo de mudança de comportamento.

Além disso, os fatores externos, como a pluralidade de atores referidos e enumerados por Tewari et al. (2022), incluindo o governo nacional, o público (eleitores, contribuintes, destinatários diretos e indiretos das políticas), os grupos de interesse (por exemplo, as indústrias) e o pessoal das agências governamentais, devem ser compreendidos, uma vez que desempenham um papel crucial no processo de comercialização.

A implementação holística do marketing social visa agora "contribuir para a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável para envolver, ligar e estabelecer parcerias com outros grupos de partes interessadas para abordar questões complexas" (Akbar et al., 2021, p. 369). Isto ilustra a intenção e o impacto que esta disciplina pode ter no contexto sociopolítico se for bem gerida, começando com pequenos estudos e análises.

O trabalho subsequente justapõe as características do serviço público com práticas e ideais pioneiros de marketing. Define os conceitos de marketing de serviço público e marketing de serviço privado, sendo este último caracterizado por um maior investimento e práticas inovadoras. Esta comparação é relevante para encontrar uma abordagem adequada, como salienta Serrat (2007), que refere que "Não ter em conta as diferenças de propósitos, condições e tarefas que os distinguem do sector privado levará provavelmente a programas de marketing inadequados e mal concebidos".

Aprofunda-se a temática da criatividade envolvida no processo de conceção de técnicas e métodos criativos no serviço público; faz-se uma análise dos 7 P's e da sua concretização nos serviços públicos; e aprofunda-se o conceito de bem social, a sua articulação com todas as implicações da combinação das perspetivas estudadas e o que se vislumbra para um futuro em que o marketing de serviço público se justifique verdadeiramente. Cada parte deste trabalho pretende contribuir para a abordagem e sustentação do estudo de caso, que é apresentado na sequência do enquadramento teórico.

## 2.1. Marketing de Setor Público

### 2.1.1. Estratégia

A Internacional Social Marketing Association (iSMA), a European Social Marketing Association (ESMA), a Australian Association of Social Marketing (AASM) e a Social Marketing Association of North America (SMANA), chegaram a um consenso internacional relativamente ao conceito de marketing de serviço público, que procura “desenvolver e integrar conceitos de marketing com outras abordagens para influenciar comportamentos que beneficiam indivíduos e comunidades para um bem social maior. Procura integrar a investigação, as melhores práticas, a teoria, o público e a visão de parceria, para informar a entrega de programas de mudança social sensíveis à concorrência e segmentados que sejam eficazes, eficientes, equitativos e sustentáveis" (iSMA, 2013, p.1).

Além disso, vale a pena examinar e aprofundar a definição de "sector público", tal como definida por Serrat em 2007, é a parte da vida económica, não pertencente à propriedade privada, que se ocupa da produção, fornecimento e atribuição de bens e serviços públicos básicos a nível global, regional, nacional ou local. Os seus processos e estruturas podem assumir a forma de administração direta, de empresas públicas e de externalização parcial. As suas atividades são financiadas através de despesas públicas financiadas por senhoriagem, impostos e empréstimos públicos, ou através de subsídios. Depois de definir ambos os conceitos, é crucial compreendê-los individualmente e saber como podem ser combinados, assegurando que a essência de ambos permanece intacta durante a implementação das estratégias de marketing. O principal objetivo do marketing de serviços é “aumentar a força do marketing e desenvolver um melhor valor de produção e uma melhor relação com o cliente. Isto pode estar relacionado com a comercialização de um produto ou de serviços de marketing" (Hole et al., 2018, p.182)

A **Ilustração 1**, retirada de (Kaplan & Haenlein, 2009,p.201), apresenta as principais características dos serviços públicos e do marketing para fornecer uma visão de como ambos podem beneficiar e convergir, considerando fatores significativos que não podem ser removidos quando ambos se combinam.

O estudo do marketing de serviços públicos é peculiar no sentido de que possui uma infinidade de definições, que se originam de diferentes perspetivas e enfatizam outros elementos do marketing social que não a mudança de comportamento a nível individual e para o bem social, que foi o foco inicial enquanto o surgimento do tema, conforme verificado anteriormente.



Andreasen (1994) enumerou seis princípios que têm sido aceites como os *benchmarks* da estratégia de marketing aplicável nos serviços públicos, sendo eles a: "mudança de comportamento, estudo do público, segmentação, troca, marketing mix e concorrência".

Estes alinham-se com a identificação de Madill (1998,p.10,11) dos diferentes tipos de marketing de serviço público, que são:

- Marketing de produtos e serviços, semelhante ao de organizações privada com fins lucrativos, com a diferença de que a oferta de produtos e serviços é gratuita ou a um custo inferior;
- Marketing social, que apela aos ajustamentos de comportamentos e atitudes do público; promovendo o "bem social";
- Marketing político, que procura alterar as perceções e atitudes dos consumidores relativamente a políticas específicas ou a novas legislações;
- Demarketing, recomendar e persuadir o público em geral, mas também grupos específicos, a não utilizar produtos ou serviços que já não estão disponíveis ou que não são recomendados.

Embora este estudo considere o marketing de serviço público como sendo principalmente marketing social, tem em conta todos os tipos e as suas especificidades, ajustando-se particularmente ao conceito de marketing político.

A análise deste tema tem sido reveladora de algumas questões nas abordagens adequadas ao envolvimento com as pessoas a quem queremos prestar o nosso serviço.

O marketing de serviço público, é hoje considerado de abordagem sensível, não só pela natureza dos temas que podem ser abordados e pela sua importância para o funcionamento da sociedade, mas também pelas críticas de que o mesmo é manipulador refletindo-se numa forma de controlo social que “ culpa a vítima ao centrar-se no comportamento individual e não nas causas ambientais e sociais subjacentes dos problemas que aborda.” violando assim os direitos e as liberdades dos indivíduos, e sendo “utilizado nos países em desenvolvimento de uma forma que se assemelha à linguagem e às práticas da era colonial” (Grier e Bryant 2005 p.330).

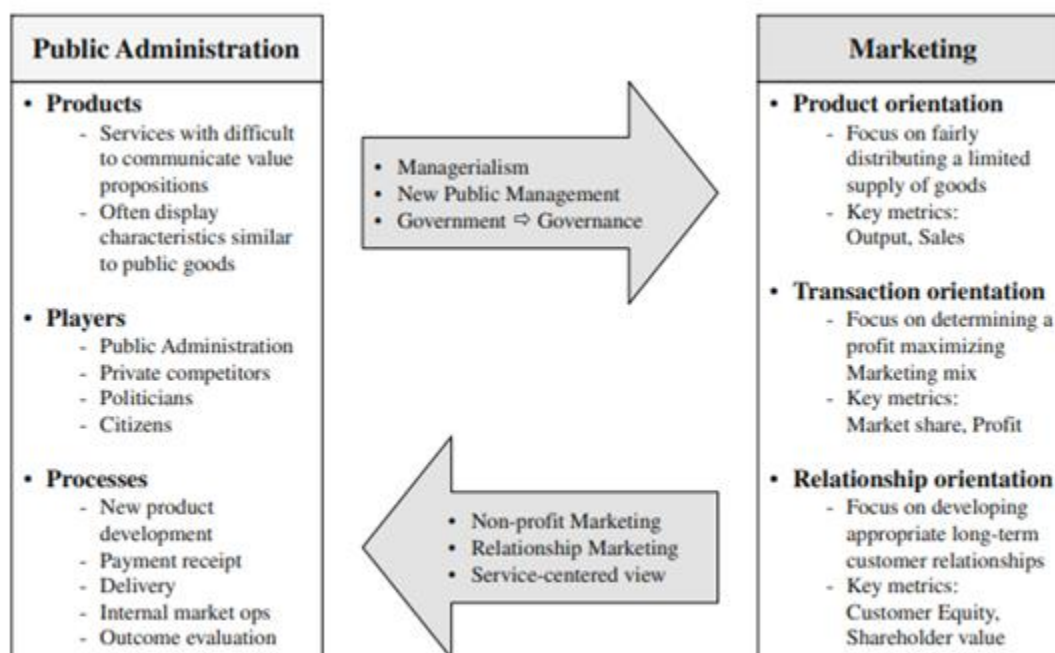
Se estas questões que acompanharam a formulação do conceito e domínio do marketing implementado nos serviços públicos não forem resolvidas, existe o perigo de uma utilização abusiva e infiel da disciplina por parte de teóricos e profissionais.

Neste sentido, a intervenção na Secção Consular teria de ter em conta todos estes temas sensíveis e limitações. Ainda assim, é fundamental colocar em prática a área de estudos de acordo com os domínios em que a intervenção poderia eventualmente ser efetuada.

A abordagem adotada envolveu então a "comunicação de informação aos potenciais consumidores..." (utentes) "...aumentando assim o seu conhecimento sobre o produto ou tema que está a ser promovido..." (consultas/CMD/Redes sociais) "reforçando a confiança daqueles que foram persuadidos a agir com base no conhecimento adquirido...e assegurando-lhes que fizeram a escolha certa" (praticabilidade dos processos necessários).

De acordo com a "teoria da troca" que caracteriza a atividade do marketing (Lefebvre e Flora, 1988,p.302), neste caso envolve o fornecimento de informações para informar o cliente, que, por sua vez, retribui com uma ação favorável ao serviço. Estas trocas são inerentes ao marketing e podem ocorrer a vários níveis. Os utentes podem ser "ameaçados, coagidos, instruídos ou podem tentar uma mudança voluntária." O aspeto crucial reside na prestação de informações precisas que incentivam este processo de intercâmbio voluntário, distinguindo-o assim do equívoco tido por muitos indivíduos de que a comercialização implica apenas produtos publicitários para evitar a escolha voluntária.

A observação que antecipou a implementação consistiu em ouvir as necessidades dos utilizadores e adaptar a prestação de informações em função dos seus recursos e das formas mais comuns de pesquisa; mas também "ao crescimento de uma economia digital" e a prevenção do respetivo crescimento de "desinformação", quanto às práticas anunciadas. (CHIVOT,2021,p.1)



**Figure 2** Convergence of marketing and public administration.

*Ilustração 1- Ilustração que converge o conceito de marketing com o serviço público administrativo (Kaplan & Haenlein, 2009,p.201)*

### 2.1.2. Os 7 P'S

Nesta seção do documento, apresentamos uma avaliação e reflexão sobre o desempenho da estratégia de marketing do serviço público na organização, englobando os fatores observados relacionados com os 7 P's. Tradicionalmente, as estratégias de marketing têm sido consideradas no contexto dos 4 P's: "Produto, Preço, Praça e Promoção" (Kolisnyk & Zharova, 2021, p. 18).

À medida que o marketing evoluiu para uma disciplina mais sofisticada, foram incorporadas variáveis adicionais no processo, nomeadamente "Pessoas", "Processo" e "Evidência Física" (The Chartered Institute Of Marketing, 2015, p. 5). Estas componentes foram especificamente concebidas para os serviços públicos com a intenção de influenciar diretamente os resultados desejados para o mercado-alvo, mas também são consideradas igualmente importantes noutros sectores. Estas variáveis fazem parte da caixa de ferramentas do marketing.

Com base nesta análise, foi possível planear e transformar a comunicação com o público, o que resultou numa melhoria do desempenho e da reputação da Secção Consular. Além disso,

foi possível obter uma compreensão mais profunda das especificidades de cada parte constituinte de uma estratégia de marketing orientada para o serviço público bem-sucedida.

## Produto

O marketing dos serviços públicos difere do dos serviços privados, o que se torna evidente no contexto do Produto. Tewari, et al. (2022, p. 32) afirmaram que, embora os produtos estejam incluídos no marketing mix dos serviços, o marketing de serviços possui características únicas. Dentro da organização onde a estratégia de marketing é implementada, o produto fornecido ao cliente não envolve uma transação monetária, mas sim a disponibilização de informação valiosa que facilita a compreensão dos benefícios que o utilizador pode obter, aliada às práticas obrigatórias que devem ser realizadas.

A noção de um produto perfeito engloba um esforço de marketing relacionado com tudo o que é oferecido para satisfazer as necessidades do consumidor (Kotler & Keller, 2016) e consiste em aspetos como o tipo de produto, a qualidade, o design, a integridade, a marca, a embalagem, o tamanho, o serviço do produto, a garantia e a substituição (Kukanja et al., 2016).

Neste caso, podemos afirmar que o produto nos serviços públicos coloca o seu foco mais no cliente do que nos lucros.

Relativamente aos produtos intangíveis, como ideias, atitudes e mudanças de estilo de vida, que são característicos dos produtos de serviços, Saha (2020, p.2) salientou que estes produtos são heterogêneos, perecíveis e são fornecidos de forma alugada, o que significa que não existe propriedade.

Por conseguinte, sublinha-se a importância de comunicar e demonstrar eficazmente a proposta de valor da estratégia de marketing.

A estratégia implementada neste caso envolve o desenvolvimento e a melhoria de programas e serviços que fornecem informações específicas sobre os procedimentos que foram identificados como necessitando de esclarecimentos adicionais.

Especificamente, a informação relativa aos mecanismos, que será explorada mais adiante no documento, inclui:

- Mecanismos para efetuar uma marcação *on-line*
- Instruções sobre os processos de registo de nascimento/casamento/morte,
- Orientações para a obtenção, ativação e utilização da Chave Móvel Digital (CMD),

- Meios de contacto com a Embaixada,
- Apresentação da página da Embaixada no Facebook.

A gestão do produto baseou-se na constatação de que se desconhecia a existência destes mecanismos, ou a forma correta de os tratar. Assim, foi necessário tornar o produto atrativo para as massas, tornando esta informação acessível e fácil de consultar.

## Preço

No contexto em causa, o preço é o valor monetário associado ao produto. Na embaixada, os utilizadores suportam o custo dos documentos e dos processos que realizam e, geralmente, "as empresas não podem fixar o preço que desejam", pelo que este não é determinado pelo profissional de marketing, uma vez que "é necessário analisar uma série de questões de política pública antes de fixar os preços dos produtos" (Mandal, 2021, p. 1).

Relativamente às estratégias de fixação de preços para os serviços públicos, as organizações governamentais desempenham um papel significativo e "estabelecem uma série de leis que tentam garantir que os preços dos produtos são justos" (Mandal, 2021, p. 1).

O desenvolvimento da estratégia de marketing deve ter em conta o preço e a forma como este será transmitido ao cliente. Assim, enquanto o preço é considerado, é importante notar que estes são serviços que os clientes terão inevitavelmente de pagar, e as organizações podem capitalizar este facto. Por vezes, o facto de estas administrações públicas serem financiadas por impostos nacionais ou locais "pode tornar difícil para os cidadãos compreenderem por que razão alguns serviços têm de ser pagos enquanto outros parecem ser gratuitos" (Kaplan & Haenlein, 2009,p.200).

É importante implementar o estudo de caso como um serviço de informação, que é gratuito, informando assim o cliente sobre o preço de possíveis processos, para que esteja preparado para quaisquer despesas. Assim, alinhando-se com os ideais da administração pública, que é gerida como uma organização sem fins lucrativos, uma vez que "a sua finalidade não é exclusivamente lucrativa, pois o excedente obtido é reinvestido na organização" (Bercea et al., 2016,p.19).

O estudo de caso evidencia, assim, os benefícios da obtenção dos documentos necessários, pelos quais se tem de pagar, tais como bilhetes de identidade, documentos de viagem e certificação de dados importantes. As vantagens destes documentos são reconhecidas à

partida, e é inevitável que estes processos estejam por vezes associados a um valor emocional. Por exemplo, muitos cidadãos de outras nacionalidades encaram a passagem por estes processos burocráticos como um sonho tornado realidade, uma vez que significa tornar-se um cidadão europeu, sem considerar tanto os custos envolvidos.

A coerência nestes processos é crucial para manter as expectativas dos clientes relativamente a uma elevada qualidade. Estes elementos são normalmente conhecidos ou manter-se-ão inalterados, a menos que as organizações decidam fazer mudanças radicais.

Os clientes têm um conhecimento inicial do que estão a pagar, o que pode ser tanto um risco como uma sensação de segurança se os serviços satisfizerem as necessidades dos utilizadores. Neste contexto, a tarefa do profissional de marketing é justificar o preço ao público, mesmo que este não tenha o poder de o fixar.

### Place (lugar)

O elemento "Place" diz respeito aos canais de distribuição, que são "os meios utilizados para entregar as ofertas e através dos quais os cidadãos têm acesso a elas" (Kotler & Lee, 2007, p.14). A gestão destes canais tem um impacto significativo nas respostas dos cidadãos e nos custos financeiros da organização, tornando-se num dos fatores mais críticos a considerar. No caso dos serviços públicos, a especificidade reside na abordagem adotada para a disponibilização da informação. Os temas ou produtos a divulgar podem ser mais sensíveis e complexos de vender, abordar ou tornar comercializáveis.

É crucial que os canais sejam acessíveis, uma vez que a maioria dos membros de "grupos desfavorecidos não têm a possibilidade de aceder aos serviços das estruturas da economia social se não viverem na sua proximidade.

Anjani et al. (2019, p. 264) especificam os seguintes aspetos quanto ao elemento: "como a encomenda é processada, onde está localizado o armazenamento, quanta preparação é tida em conta e como as mercadorias devem ser transportadas". Neste caso específico, foi feita uma intervenção sobre os canais de distribuição adequados para a divulgação de informações relevantes, incluindo os produtos acima mencionados.

Foram escolhidas várias abordagens, adaptadas ao conteúdo a apresentar, para garantir que a informação era facilmente acessível aos cidadãos que dela necessitavam:

- Mecanismos de marcação de consulta online - Na Secção Consular (Folhetos/ QR-Code);
- Nas Redes Sociais (Vídeo Explicativo);
- Instruções sobre os processos de registo de nascimento/casamento/óbito; Na Secção Consular (Folhetos)
- Orientações para obtenção, ativação e utilização da Chave Móvel Digital - Na Secção Consular (Flyer/Qr Code)
- Formas de contacto com a Embaixada - Na Secção Consular (Folheto)
- Apresentação da página da Embaixada no Facebook: Na Secção Consular (Folheto/QR Code) Word-Of-Mouth (Serviço)

## Promoção

A promoção é utilizada para "informar, educar e persuadir os mercados-alvo", permitindo que o público "conheça a organização, o que esta tem para oferecer e acredite que irá experimentar os benefícios prometidos" (Kotler e Lee, 2007,p.15), inspirando-os assim a agir com base no seu desejo de receber o que é prometido.

A promoção envolve "um esforço de transmissão de informação ou de comunicação entre comerciantes e consumidores com o objetivo de divulgar informação, influenciar, persuadir e lembrar os mercados-alvo para criar procura de produtos ou serviços oferecidos pelos comerciantes" (Marques et al., 2014), tendo em conta fatores decisivos e descritivos relacionados com o produto, o preço e a distribuição, e é importante considerar o que realmente precisa de ser promovido, quem o vai promover, como e a quem.

Nos serviços públicos, as ferramentas promocionais devem centrar-se mais na informação do que na persuasão, e evitar o erro, já cometido, de simplificar o conteúdo ao ponto de o tornar enganador. Esta linha de pensamento orientou o estudo e a construção preliminar das ideias que seriam implementadas para integrar uma técnica de marketing de informação num serviço público, englobando todos os fatores necessários para atingir o objetivo de melhorar o desempenho da secção consular e a sua relação com o cliente, garantindo que esta não é unilateral.

## Pessoas

O 5º P, Pessoas, representa "os principais atores organizacionais" que "aumentam o nível de prestação de serviços" (Mainardes, E. W., & dos Cerqueira, A. S. 2015,p.56)

Segundo Domegan et al. (2013), os indivíduos que representam a organização devem empenhar-se na co-criação de valor sob a forma de diálogo, interação, comunicação e colaboração com o público-alvo, de forma a potenciar o valor de output de comportamentos favoráveis e desejáveis que o público está disposto a adotar. Principalmente no setor dos serviços públicos que se centra muito na componente dos comportamentos.

Esta componente do marketing mix permite um modelo organizacional de marketing interno, onde a capacitação dos colaboradores se torna um dos aspetos cruciais do serviço a oferecer, conseguido através de "proporção de oportunidades adequadas de aprendizagem, desenvolvimento profissional e promoção dentro da organização" (Jahanshahi & Bhattacharjee, 2019,p.7).

De acordo com Leijerholt, Biedenbach e Hultén (2020), cultivar a relação entre a organização e os seus colaboradores é crucial, uma vez que as práticas organizacionais positivas têm o potencial de influenciar as relações afetivas dos colaboradores com a organização e a sua marca. Estas práticas também conduzem a um impacto positivo no ambiente social de trabalho, servindo como gatilhos críticos para promover a identificação dos trabalhadores com a organização, incutir um sentimento de orgulho e reforçar o seu compromisso organizacional.

Assim, uma experiência agradável para o cliente é facilitada quando a organização visa uma comunicação que seja simultaneamente "genuína e positiva" na transmissão do valor da marca, sendo que uma parte significativa desta autenticidade é "institucionalizada através de práticas organizacionais positivas realizadas pelos colaboradores" (Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P., 2020, p. 448).

Esta interação permite que os trabalhadores do sector dos serviços melhorem as suas competências e conhecimentos, envolvendo eficazmente os clientes potenciais e existentes, os seus comportamentos e até "comportamentos adicionais". Mainardes, E. W., & dos Cerqueira, A. S. (2015,p.56).

De acordo com Tewari et al., (2022,p.33) a criação de conhecimentos inovadores e o desenvolvimento de relações fortes são passos vitais que podem ser alcançados através da interação contínua entre as pessoas e os 4 Ps fundamentais.

## Processo



O processo envolve a calendarização do desenvolvimento e da implementação da estratégia. O aspeto essencial para as empresas que é encapsulado por este P é a "agilidade nas compras e vendas, e a rápida resposta dos vendedores para atender à procura dos consumidores, a resposta ágil às reclamações dos consumidores sobre produtos e serviços" (Yarimoglu, 2014,p.84).

O processo deve ser orientado para a empresa, tendo o cliente em mente, apresentando uma "experiência que começa no momento em que descobrem a sua empresa e dura até à compra e mais além". (CIM, 2015,p.8).

O processo percebido na embaixada começava quando o utilizador se dirigia ao balcão para confirmar a sua marcação ou fazer perguntas. A informação era fornecida da forma mais conveniente para ele e de acordo com os recursos disponíveis. A interação pessoal com os utilizadores nesta fase é crucial porque cada um tem características e capacidades únicas. Assim, é desejável a máxima atenção neste processo, considerando que certos fatores estão fora do controle da estagiária e complementam as etapas deste P.

### *Physical Evidence (Evidência Física)*

Tal como o nome sugere, a prova física "incide sobre as condições físicas do local de atividade, incluindo a área circundante" (Khan, 2014, p. 97).

Exemplos de Evidências Físicas utilizadas incluem os elementos do ambiente, como "música, limpeza, fragrância" no local do serviço, bem como a forma como os funcionários interagem com os clientes para garantir que estes regressam à empresa (Saha, 2020, p. 2).

No que toca à implementação desta componente, no estudo de caso, tentou-se ao máximo que os utentes assim que obtivessem uma informação notável de ser importante para o público geral, apelava-se à utilização pelos mesmos de *word-of-mouth*. Sendo normalmente bem aceite porque estes processos são do interesse de toda a comunidade portuguesa, que normalmente está interligada.

#### 2.1.3. Social Good

O marketing de serviço público desempenha um papel crucial na prossecução de um bem social duradouro e significativo. Por isso, é importante destacar este tema no presente trabalho; enfatizando as noções de bem social, que inevitavelmente se entrelaçam com princípios morais históricos, culturais e socialmente variáveis.

O marketing de serviços públicos e sociais lida tipicamente com um público-alvo diversificado, tal como a multiciplidade e interdisciplinidade representada e notada na dificuldade de estabelecer para o conceito de bem social uma única definição.

De acordo com Barak (2018), a base para o desenvolvimento de uma nova definição de bem social engloba três componentes interconectados: (I) domínios do bem social, (II) sistemas de mudança não convencionais e (III) tecnologias e abordagens inovadoras (p. 146). Estes componentes apresentam uma "sobreposição" e, conseqüentemente, oferecem vias inovadoras e não convencionais para a conceção e execução de soluções destinadas a alcançar o bem social.

Neste contexto, Babu (2016) sublinha a importância de compreender como os consumidores definem as suas necessidades e os seus métodos preferidos para as satisfazer (p. 126). É fundamental distinguir entre necessidades genuínas e desejos ou exigências dos clientes. Esta diferenciação é essencial para abordar questões sensíveis que podem surgir durante as fases de desenvolvimento e avaliação do programa de marketing, como a discriminação, a vulnerabilidade e a desigualdade.

A comunicação efetiva é fundamental no domínio do marketing dos serviços públicos. Uma abordagem centrada no cidadão deve orientar de forma consistente as autoridades públicas, que são responsáveis pela satisfação das necessidades e interesses dos membros da comunidade através do fornecimento de bens essenciais, serviços e administração pública, todos regidos por regulamentos estatutários (Syafri & Marbun, 2020, p. 60)

No entanto, a questão reside na "falta de compreensão de 'como' estas normas devem ser implementadas na prática, particularmente pelo pessoal da linha da frente. Esta dificuldade impede o cumprimento bem sucedido das obrigações legais, que abrangem o tratamento dos cidadãos de acordo com a lei, "independentemente da sua origem, posição, etnia e religião, género". Significa que "todos são tratados de forma igual perante a lei" como uma manifestação dos direitos humanos (Syafri & Marbun, 2020, p. 65).

Compreender ainda, o comportamento individual e a forma como este pode ser alterado é da maior importância para o desenvolvimento de estratégias de marketing de serviço público que abordam diretamente os valores e as motivações das pessoas para aumentar as hipóteses de influenciar positivamente os seus comportamentos.

Saunders et al. (2015, p. 163) destacam que "os papéis autodefinidos e autodeterminados dos indivíduos na obtenção de resultados sociais positivos passam relativamente despercebidos no planeamento tradicional do marketing social, impedindo que os profissionais de

marketing social percebam plenamente o potencial dos indivíduos e das comunidades para serem ativos na obtenção de resultados sociais positivos".

A diversidade de processos reflete a essência do papel do marketing de serviço público, que deve ser guiado pela "Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) como uma ferramenta orientadora" que serve como "a fonte autorizada para definir o que constitui um objetivo socialmente desejável" (Szablewska & Kubacki, 2017,p.873).

O marketing de serviço público, com o seu foco etimológico na sociedade e na resolução de problemas complexos que estão cada vez mais presentes ou simplesmente mais perceptíveis, deve ter um lugar mais proeminente na abordagem destas questões.

Isto é evidente, uma vez que o marketing social “ganhou saliência nos sectores das ONG, do governo e da caridade para desenvolver soluções para algumas das questões e desafios de saúde, ambientais, e económicos mais presentes do mundo.” (Szablewska & Kubacki, 2017,p.878).

Tratar o marketing como uma ferramenta eficaz para "levantar problemas sociais e corrigir comportamentos sociais", levando a uma "mudança de atitude em relação aos problemas sociais, tanto por parte das entidades estatais como dos indivíduos", irá mudar o foco para "a ordem pública, a proteção dos interesses públicos e pessoais e os direitos civis, aumentando assim a consciência jurídica na sociedade" (Zaitseva et al., 2020, p. 192).

O debate em torno do valor do marketing de serviço público na evolução da sociedade pode ser resumido em dois pontos de vista contraditórios. Para alguns, é uma ação benéfica, uma vez que tem o “potencial não só de melhorar o bem-estar dos indivíduos, mas também de alcançar uma mudança social mais ampla através de intervenções a montante que consideram os influenciadores e as estruturas ambientais” (Dietrich et al., 2022, p 12, 13) e incentivam as empresas a desenvolver a sua “responsabilidade social corporativa e a governação empresarial” (Kaplan & Haenlein, 2009,p.201).

É importante manter essa mentalidade de conectar o que é bom para a empresa, para a sociedade e para a disciplina de marketing, como demonstrado na Ilustração 2 por Chandy et al. (2021). Simultaneamente, devem ser feitos esforços para reestruturar as atitudes públicas, mudando conceitos sobre quais os comportamentos que são prejudiciais ou benéficos, assegurando a responsabilidade individual numa sociedade que valoriza a liberdade de escolha. Por exemplo, "A discriminação pode ser um subproduto das atividades de marketing tradicionais, como a segmentação e o direcionamento" (Chandy et al., 2021,p.2).

É essencial considerar que a disciplina não deve apenas influenciar as escolhas individuais, mas também criar uma consciência coletiva e catalisar ações que beneficiem a sociedade como um todo.

A aplicação dos princípios da igualdade e da não discriminação, assegurando a participação e a inclusão efetiva dos grupos-alvo e de outras partes afetadas, é fundamental para a cocriação de valor através de "melhorias no seu bem-estar pessoal, bem como para influenciar o comportamento na sociedade em geral no sentido do avanço de um bem social maior" (Bach & Alnajar, 2018, p. 21).

Good for the world			
		No	Yes
Good for the firm	No	<p><b>Lose-Lose</b></p> <p>How to avoid myopic marketing actions?</p>	<p><b>Lose-Win</b></p> <p>How to sustain marketing actions that are financially unviable, but can do good?</p>
	Yes	<p><b>Win-Lose</b></p> <p>How to expose and avoid the dark side of marketing?</p>	<p><b>Win-Win</b></p> <p>How to enable marketing actions that benefit multiple stakeholders?</p>

*Ilustração 2- Figura que ilustra os prós e os contras de convergir o marketing para o bem da sociedade e para o bem de um negócio- (Fonte: Chandy et al., 2021,p.4)*

## 2.2. Marketing de Setor Público vs. Setor Privado

O marketing do serviço público e o marketing do serviço privado são duas metodologias distintas que convergem sob o vasto leque do marketing. Embora partilhem alguns traços comuns, diferenciam-se pelos seus princípios e objetivos subjacentes.

As distinções entre o marketing de serviços públicos e privados giram principalmente em torno do "ênfase em objetivos não económicos e no valor social; serviços e não produtos;

uma ligação indireta entre o pagamento e a receção; partes interessadas múltiplas e complexas" (Wright et al., 2012, p. 7).

O marketing de serviço público emprega técnicas de marketing para promover serviços socialmente benéficos e comportamentos desejáveis. A sua estratégia baseia-se no "processo de entrega para satisfazer o cliente" (Tewari et al., 2022, p. 31) através de um "objeto educativo" (Zaitseva, I., Krikunov, A., & Tolochko, A.V., 2020, p. 80). Estas estratégias muitas vezes envolvem ter que lidar com comportamentos característicos culturais enraizados, criando complexidades adicionais para os profissionais de marketing social ou para as administrações públicas que têm de lidar com estas questões, quer direta quer indiretamente. Além disso, a complexidade destas questões é tipicamente agravada por "recursos limitados, ou recursos mínimos comparados com os do marketing comercial" (Dietrich et al., 2022,p.37).

Estes elementos tornam o marketing de serviço público um desafio, mas também exigem o cultivo da confiança com o público.

Como sublinha Lefebvre, a ausência de confiança coloca o marketing social em risco de cair na coerção, no paternalismo liberal, na propaganda e na insignificância. A confiança também serve de base a conceitos fundamentais, abrangendo a formação de capital social e a facilitação de parcerias eficazes (Lefebvre, 2012, p. 4).

Em contraste, o marketing de serviços privados implica a utilização de estratégias de marketing por entidades corporativas para endossar seus produtos ou serviços e aumentar a lucratividade. Como Parker e Brennan (2020) elucidam, estas entidades empregam uma série de ferramentas e técnicas de diversas disciplinas para motivar os indivíduos para comportamentos alinhados com os objetivos das empresas comerciais, tais como a compra de produtos (p. 1).

Os seus principais objetivos giram em torno da segmentação do mercado, do estudo do consumidor e da conceção de estratégias de marketing eficazes para maximizar a aceitação do produto.

No entanto, estas duas perspetivas não devem ser vistas como totalmente separadas, dadas as suas raízes comuns.

Dibb and Carrigan (2013,p.11) põem em perspetiva que embora o marketing de serviços privados possa parecer centrar-se apenas nos benefícios para o próprio e os profissionais de marketing social nos benefícios para a sociedade, na realidade, tanto os profissionais de marketing social como os comerciais estão a concentrar-se cada vez mais em ambos os tipos

de benefícios e, gradualmente, os profissionais de marketing comercial estão a perceber que têm uma responsabilidade mais ampla para com os consumidores e a sociedade em geral.

Os profissionais de marketing social devem utilizar os conhecimentos de marketing para abordar os comportamentos sociais, tendo em conta as características únicas e os obstáculos inerentes a ambos os serviços.

No domínio do marketing de serviços privados, o ponto focal reside na "retenção de clientes e a sua repetição é a essência da rentabilidade dessas empresas" (Osborne, 2017, p. 226), sublinhando o papel crítico que a retenção de clientes desempenha na manutenção da viabilidade financeira destas empresas.

Por outro lado, os profissionais envolvidos no marketing de serviço público debatem-se frequentemente com limitações na obtenção de dados válidos e fiáveis sobre os consumidores. Os seus esforços centram-se na aquisição de dados que reflitam fielmente a realidade, dando assim prioridade às diversas preocupações e preferências dos consumidores. Consequentemente, como afirma Osborne (2017), "a existência de tal 'negócio repetido' é provavelmente um sinal de fracasso do serviço e não de sucesso" (p. 226), sugerindo que, no contexto do serviço público, o patrocínio persistente pode indicar deficiências na prestação de serviços e não realizações.

O marketing de serviços privados concentra-se principalmente na geração de lucros e na satisfação das exigências dos consumidores, enquanto o marketing de serviços públicos tem como objetivo inspirar mudanças comportamentais positivas. Parker e Brennan (2020) sublinham, no entanto, que, quer se trate de serviços públicos ou privados, isso não implica que as empresas não possam ter uma orientação social. Muitas empresas sociais renunciam de bom grado a alguns lucros em prol da melhoria da sociedade. No entanto, a motivação do lucro é suscetível de gerar tensões entre os objetivos das empresas e os dos comerciantes sociais.

Considerando a convergência de estratégias nos setores público e privado, é fundamental, como sublinhado por Dašić et al. (2021), manter uma perspetiva fundamental: compreender a essência do marketing como disciplina e contemplar a sua evolução. Para alguns, isso passa por fomentar relacionamentos através de parcerias e alianças estratégicas, enquanto para outros, passa pela diferenciação e qualidade do produto, independentemente do serviço específico em questão. A aplicabilidade desta análise, que distingue os dois serviços, continua a ser imperativa.

### 2.2.1. Criatividade

O domínio do marketing de serviço público está em constante expansão e merece uma atenção crescente por parte dos especialistas em política social.

Segundo Balestrini & Gamble, (2011,p.3) os meios de comunicação social, os políticos e os grupos de interesse fornecem ao público informações baratas, condensando informações políticas complicadas em mensagens simples e facilmente compreensíveis. Embora o funcionamento do marketing não seja totalmente compreendido relacionando-se com essa vertente da comunicação social, o seu objetivo será sempre o de causar um impacto significativo. Á partida positivo.

De acordo com K.S., P., et al. (2019), as técnicas propostas estão a tornar-se cada vez mais sofisticadas, e os profissionais de marketing estão a abraçar e a adaptar-se a uma gama diversificada de ferramentas alternativas para a comunicação de marketing, abrangendo publicidade, venda pessoal, marketing direto, programas de fidelização, exposições, patrocínios, comunicação, relações-públicas e outras atividades relacionadas.

É imperativo salientar que os profissionais de marketing público operam frequentemente dentro de "orçamentos mais limitados com objetivos muito específicos (em comparação com os profissionais de marketing comercial)" (Dibb & Carrigan, 2013, p. 9). Neste contexto, e com um foco particular no marketing de serviços públicos conduzido por entidades governamentais - a ênfase principal deste relatório - pode ser empregue uma abordagem fragmentada.

Cada entidade/membro reconhece que o seu papel é abordar aspetos altamente específicos das questões, necessitando do envolvimento de indivíduos criativos que possuam um ponto de vista, competências, motivação e um impulso para o sucesso, permitindo-lhes conceber inovações valiosas (Boz, 2016, p. 8).

No que diz respeito ao foco e à vontade de implementar uma abordagem criativa no marketing realizado no âmbito do atual organismo governamental, que pode ser considerado um marketing relativamente tradicional, identificam-se certos padrões, normas e modelos que devem ser seguidos. Isso é semelhante ao que ocorre nas empresas privadas, que adotam abordagens semelhantes para garantir a segurança no relacionamento com o cliente e na apresentação de conteúdos e informações. A ineficácia desta abordagem da comunicação, característica do marketing tradicional, reside na subestimação do seu papel na troca de

informações, que ocorre apenas quando uma parte oferece informações e a outra as percebe. Isto torna-a relativamente ineficaz.

No sector público, os temas abordados são sensíveis e a principal função não é vender um produto, mas sim informar e garantir determinados procedimentos. A exploração da criatividade neste domínio é um assunto que merece uma investigação exaustiva e aprofundada por parte de um departamento que inclua especialistas em marketing, comunicação e vendas. Este esforço é fundamental para cultivar uma abordagem de marketing criativo que, fundamentalmente, "se concentra no desenvolvimento de métodos para gerar envolvimento com os consumidores a um nível emocional, possuindo a capacidade de captar o interesse do consumidor, atrair a sua atenção e instigar o desejo de avançar e comprar o produto anunciado" (Rodriguez R., S. & Martinez T, A., 2020, p. 2). Estes atributos são frequentemente escassos nos serviços públicos, em contraste com a proeminência crescente observada no sector privado.



### **3. O estágio**

No dia 15 de outubro de 2022, teve início o estágio e a formação que preparava parcialmente para os desafios que iriam surgir pela frente. Ao todo, a duração do estágio foi de seis meses em regime presencial, com um horário de oito horas diárias, de segunda a sexta-feira, que se concluíram a 15 de Abril de 2023.

As atividades desenvolvidas seguiram os encargos inicialmente previstos no protocolo assinado pela instituição de acolhimento e pela faculdade, bem como no plano de estágio redigido pela orientadora, Dra. Joana Estrela. Este plano permitiu uma adequada preparação, ainda que não imediata, para o trabalho desempenhado ao longo do semestre. A maioria das atividades realizadas foram as previstas no plano de estágio, mas também se desenvolveram tarefas adicionais que foram surgindo de acordo com as necessidades da secção consular e do estudo de caso.

A execução dessas tarefas complementares justifica-se pela necessidade de promover a área especializada do mestrado a completar, resolvendo os problemas da SC e colocando em prática matérias lecionadas durante o curso, adquirindo assim experiência na área.

#### **3.1. Entidade de acolhimento**

##### **3.1.1. Introdução à Embaixada de Portugal em Bruxelas**

A Embaixada de Portugal em Bruxelas localiza-se atualmente na Avenue de Cortenbergh nº12 - 1040 Bruxelas, no *Quartier européen*, estrategicamente posicionada junto de embaixadas de outros países; numa zona que se preenche de instituições europeias e onde ocorrem casualmente eventos que proporcionam o encontro de pessoas de altos cargos que discutem e decidem tópicos de alta importância para o funcionamento da União Europeia e do mundo. O organismo é composto por: Jorge Cabral - Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário, Joana Estrela - Conselheira de Embaixada e respetiva orientadora de estágio, Luísa Dutra - Adjunta de Coordenação do Ensino do Português para a Bélgica e os Países Baixos, Rui Paulo Almas - Diretor Benelux e Conselheiro Económico e Comercial, e Susana Cardoso - responsável pelo Turismo de Portugal, bem como os respetivos colaboradores de cada secção.

Na Secção Consular onde o estágio foi realizado, a equipa era composta pelas duas estagiárias, e por quatro assistentes que realizavam as tarefas de atendimento ao público:

Dominique Loureiro, António Carvalheiro, Joaquim Costa, Maria Fernanda, e ainda pela Chanceler Susana Monteiro. A equipa tem como missão promover o relacionamento bilateral entre Portugal e Bélgica através da assistência aos cidadãos portugueses que vivem permanente ou temporariamente na Bélgica.

A defesa dos interesses nacionais é indispensável e é primordial uma ligação genuína com a comunidade portuguesa, onde existe confiança e um orgulho mútuo de representar Portugal nos seus vários domínios e oportunidades.

A relação entre os dois países não é estritamente influenciada apenas pelo bom desempenho das funções da Embaixada, mas é fortemente significativa, pois aprofunda e facilita a coesão entre os cidadãos europeus na medida em que fomenta um sentimento de entreajuda, solidariedade e respeito mútuos.

A representação consular de Portugal na Bélgica complementa-se por três Consulados Honorários situados em Bruges, Gent e Liège, que defendem os direitos e interesses do Estado Português e dos seus nacionais, tal como a Secção Consular de Bruxelas, mas não são competentes para as práticas consulares a não ser em situações excecionais, onde: "...praticam operações de recenseamento eleitoral, atos de registo civil e de notariado e a emitir documentos de viagem..." (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2023)

Para compreender um pouco melhor a dinâmica de trabalho da instituição, apresentam-se informações relativas à relação bilateral, atualizadas em 2021 e que podem ser encontradas no site do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Inscrições consulares (2021)	76 587
Nº de titulares de CC com morada registada na Bélgica	36 341
Vistos emitidos no posto (2021)	11
Presenças consulares (2021)	0
Nacionais detidos	39
Associações de portugueses	39
Apoios financeiros concedidos às associações	18 750,00 €

Comunidade da Bélgica em Portugal	A comunidade belga residente em Portugal é composta por <b>5.183</b> pessoas.
-----------------------------------	---

Ilustração 3- Tabela de dados relevantes acerca da dinâmica envolvente da Embaixada de Portugal, site do Ministério de Negócios Estrangeiros, acedido a 28 de Junho de 2023

A missão desta instituição passa por ser uma ação externa que visa o crescimento e internacionalização da economia portuguesa, a difusão da língua portuguesa e o fortalecimento da relação com os países CPLP, a promoção de participação ativa em eventos de organizações internacionais e o estreitamento da relação transatlântica.

### 3.1.2. Modalidades de Foco

Apesar de o estágio ter sido realizado na Secção Consular da Embaixada, a mesma dispõe de uma Representação Permanente junto da União Europeia abrangendo diversas áreas que a instituição pretende representar e assegurar. É pertinente abordar esses setores pois fazem parte da estrutura da Embaixada, fornecem uma visão mais ampla de como a mesma direciona a sua atenção e complementa a missão da Secção Consular certificando a defesa dos interesses nacionais.

A interação com os utentes na Secção Consular demonstra que a atenção especial dada a cada um desses temas é justificada, uma vez que os cidadãos portugueses procuram, além da produção dos documentos obrigatórios, manter-se em contacto com as várias áreas que os conectam ao seu país de origem mesmo estando no estrangeiro. A exploração dessas modalidades pode ser importante para transmitir informações sobre o país à população belga, fornecendo uma visão sobre como ele se constitui e funciona.

### 3.1.3. Cultura

A representação da cultura de forma justa e fiel é uma tarefa complicada, no entanto, a seção da cultura dá visibilidade à língua portuguesa e as "...mais de 200 milhões de pessoas espalhadas pela Europa, África, América do Sul e Ásia..." que falam essa língua (MNE, 2023).

A língua é, sem dúvida, um dos campos mais importantes a focar visto que uma relação se fortalece também através da comunicação. Notando que muitos utentes que se deslocam à SC querem informações sobre onde podem aprender português ou até melhorá-lo e que muitos dos utentes demonstraram o seu conforto por ouvir falar português. O sítio web que

representa a Embaixada de Portugal, criado pelo Ministério de Negócios estrangeiros, e que entre outros pode servir como meio para divulgar a língua, caracteriza o português como uma língua de cultura, portadora de uma grande história e um instrumento de afirmação mundial de diversas sociedades, veículo de comunicação por excelência e, porventura, o mais poderoso dos laços que unem os povos que o utilizam. (seção “Cultura” do sítio Web do Ministério dos Negócios Estrangeiros).

Para além da língua, a embaixada promove regularmente, *in loco* e *online* através das redes sociais, eventos ou materiais culturais que possam interessar a comunidade, criando desta forma um vínculo em que o utente pode recorrer à Embaixada não só para temas sérios, mas também para o lazer e diversão, da mesma forma que dá espaço aos artistas e aos empreendedores que falam a língua portuguesa, ajudando-os a fazer-se conhecer junto do seu público-alvo e, em consequência, a de chegar a mais clientes.

A ilustração seguinte, retirada do website da Embaixada, mostra um exemplo da promoção desses eventos.



Ilustração 4 - Seção "Cultura", página Web da Embaixada de Portugal

#### 3.1.4. Ensino

O ensino, assim como a cultura, focaliza-se maioritariamente no ensino da língua portuguesa. Juntamente com a Coordenação de Ensino Português no Luxemburgo, Bélgica

e Países Baixos, integra-se o ensinamento da língua e cultura através de diversas modalidades, incentivando a diversidade linguística e curricular.

Os cursos seguem programas elaborados por especialistas com base no Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (2001) Conselho da Europa e a certificação dos alunos é elaborada pelo Instituto de Cooperação e da Língua Camões e pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros. Para além dos cursos nas escolas belgas, a Coordenação de Ensino Português no BeNeLux organiza atividades como "ateliês de escrita, encontros com escritores e iniciativas para comemorar datas especiais como o 25 de abril, o 5 de maio ou o 10 de junho." (MNE, 2023)

Existem ainda cursos para adultos, organizados pelo Centro da Língua Portuguesa. Regularmente, na SC, os utentes procuram em que escolas seria possível aprender português, e na organização está afixada uma lista onde os mesmos poderiam facilmente consultar essa informação, no entanto também poderiam encontrar no website da Embaixada.

#### 3.1.5. Investimento e Comércio

O campo de investimento e comércio contribui, como todos os outros, para a notoriedade da imagem de Portugal no mundo, captando investimentos, e é suportado pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, que é uma entidade pública que "apoia e aconselha as empresas portuguesas sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, acompanha e potencia o desenvolvimento dos processos de internacionalização" (Eportugal, 2023) e acompanha projetos de investimento, de origem nacional ou estrangeira, em Portugal, como PME .

Assim, é feita uma internacionalização portuguesa do comércio, e promove o respetivo aumento das exportações.

#### 3.1.6. Turismo

O turismo é uma das maiores apostas na representação de Portugal no panorama internacional, e nesse sentido a Embaixada trabalha em conjunto com o *Visit Portugal* e com o *Living Portugal*. Ambos os sites incentivam a descoberta do país, seja temporariamente, através da descoberta do clima, praias, parques e tudo o que o país pode oferecer como lazer. Ou ao ponto de adquirir casa, obter autorização de residência ou beneficiar de um regime

fiscal privilegiado.

### 3.2. Tarefas e objetivos do estágio

O trabalho desempenhado durante as 35 horas semanais proporcionou a aquisição de competências e conhecimentos, maioritariamente no âmbito das relações internacionais. O contato com utentes de diversas culturas, possibilita a compreensão de outras realidades, as quais não seria possível presenciar noutros contextos. Esse contato com políticas externas também envolve a compreensão da diplomacia e ação de Portugal junto de outras comunidades, o que acrescenta valor à execução das tarefas propostas ao longo do dia.

Porventura o estágio permite também a instrução em relação às ligações económicas e culturais entre ambos os países, o que favorece a divulgação de informações e a facilitação do fluxo de trabalho dos colegas. O plano de trabalho desenvolvido no estágio em questão é centrado nas funções da Secção Consular, nomeadamente a inscrição consular. Este processo consiste num registo informático único da identidade de pessoas de nacionalidade portuguesa residentes ou localizadas no estrangeiro, constantes no sistema da embaixada. Trata-se de um procedimento gratuito a realizar eletronicamente e que abre o acesso a uma variedade de atos consulares nomeadamente pedidos de vistos, autorizações de viagem, e mais especificamente à obtenção de documentos tais como o Cartão de cidadão e o Passaporte.

Um alinhamento de várias tarefas executadas no decorrer do período de estágio pode ser visto na Tabela 1.

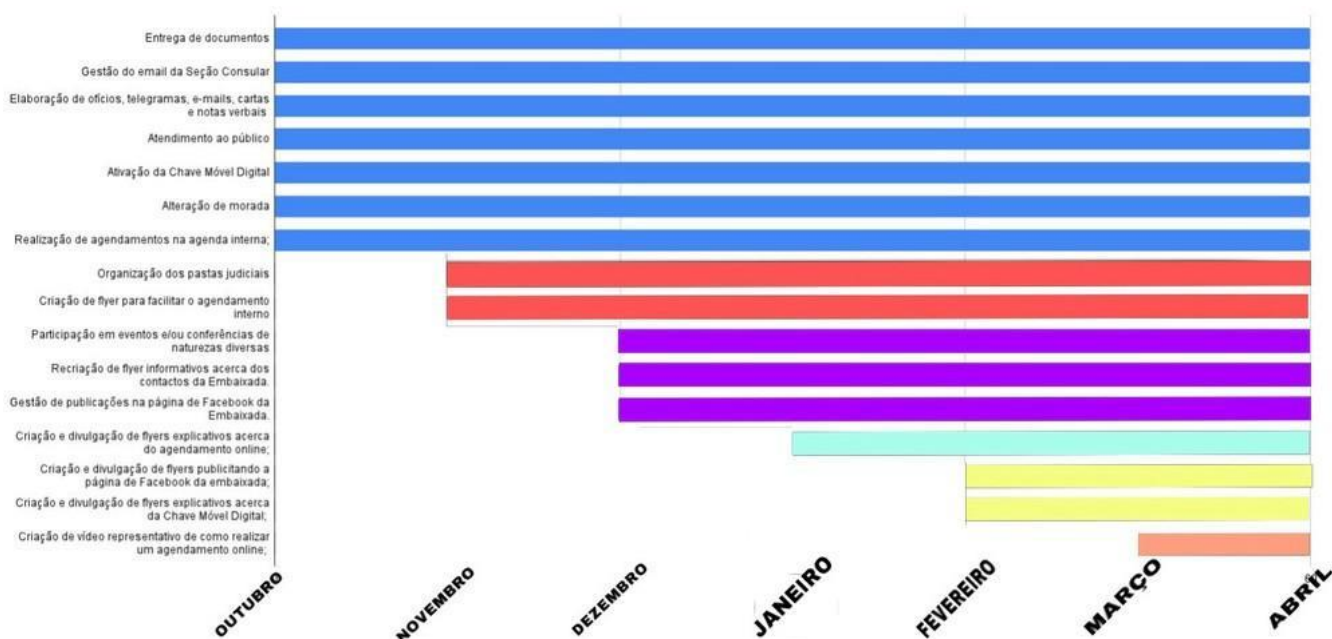


Tabela 1- *Overview* das tarefas executadas no período de estágio.

Como se pode verificar na tabela, ao longo do estágio destacaram-se algumas tarefas mais usuais. Estas tarefas incluíram a entrega de documentos, gestão do email da Secção Consular, elaboração de ofícios, telegramas, *e-mails*, cartas e notas verbais, atendimento ao público, ativação da Chave Móvel Digital, alteração de morada e realização de agendamentos na agenda interna. Estas tarefas tornaram-se exclusivas das estagiárias devido à falta de recursos humanos e à necessidade de eficiência e rapidez na sua execução, exceto em casos específicos que exigiam assistência. As estagiárias tiveram um envolvimento e autonomia exclusivos nessas tarefas, uma vez que baseavam o seu dia-a-dia nelas.

Em dezembro, foi implementada a organização de pastas jurídicas, envolvendo a gestão e organização de cartas para tribunais, a fim de facilitar futuras consultas. Esta tarefa surgiu da iniciativa própria das estagiárias, que ao tentarem consultar processos antigos, perceberam a falta de um sistema específico para facilitar o trabalho. Assim, as pastas foram organizadas por comarcas e ordem alfabética. No mesmo mês, foi realizada a primeira tarefa relacionada com a criação de conteúdo e articulação com a área de estudo da estagiária: a criação de um guia para facilitar os atendimentos internos. O envolvimento na gestão das pastas jurídicas não foi tão intenso quanto na criação do folheto, pois cada estagiária foi designada para uma tarefa de acordo com a sua área de estudo, sendo as pastas atribuídas à estagiária de direito internacional e a criação do folheto à estagiária de marketing.

A participação em eventos e conferências proporcionou principalmente uma posição de observação, permitindo conhecer a dinâmica e a organização desses eventos, nos quais

estiveram presentes personalidades do panorama político. Isso incluiu procedimentos de segurança, organização, recolha de dados, envio de convites, entre outros.

Destaca-se ainda a gestão da página de Facebook, que envolveu um nível de autonomia controlada, devido à importância que a página tem na imagem da embaixada. Foi concedida liberdade para criar publicações para essa rede social, mas sempre com o devido controle para garantir que as publicações estivessem adequadas antes de serem divulgadas. Isso proporcionou uma pequena amostra de como é publicar conteúdo para uma rede social de um serviço público. O envolvimento nessa tarefa pode ser considerado significativo, uma vez que a sugestão de cuidar da rede partiu da estagiária com o objetivo de aprender mais.

Quanto às restantes tarefas, que envolveram a criação de folhetos informativos sobre os contactos da Embaixada, folhetos explicativos sobre o agendamento online e a Chave Móvel Digital, bem como a promoção da página de Facebook da embaixada e a criação de um vídeo representativo sobre como realizar um agendamento online, foi concedida total autonomia e envolvimento pois foram tarefas realizadas idealmente fora do ambiente de trabalho e trabalhadas em conjunto apenas quando careciam de retificações e aconselhamento.

### 3.3. Principais Tarefas

Após aceitação, por parte do Ministério de Negócios Estrangeiros da candidatura para o Programa de Estágios Curriculares, e a assinatura de todos os protocolos necessários para clarificar quais seriam as funções a desempenhar, e a consciencialização de todos os envolvidos dos seus direitos e deveres, a primeira semana de trabalho consistiu na observação das tarefas das quais seriam mais usualmente desempenhadas, que consistiram na gestão dos diferentes sistemas eletrónicos que fundamentam a ação da Seção Consular e acompanham o atendimento ao utente.

As tarefas mais usuais passam pela entrega de documentos de identificação, gestão do email consular, planear a agenda das marcações e a emissão de certidões que permitem registos de nascimentos/casamentos e documentos de autorização. As tarefas foram levadas a cabo desde o início do estágio até ao final, fazendo-se notar uma praticidade e quase mecanização das mesmas práticas, de seguida apresenta-se uma descrição detalhada de cada uma das tarefas e o respetivo processo de envolvimento por parte da estagiária.



### 3.3.1. Inscrição Consular

Em relação às atividades da Secção Consular e aos seus mecanismos, é importante destacar o conceito de inscrição consular, que acompanhou todas as atividades realizadas durante o estágio. A inscrição consular é o registo eletrónico único da identidade de cidadãos de nacionalidade portuguesa que residem ou estão localizados no estrangeiro, mantido no sistema de gestão consular. Esse registo é efetuado com base nas informações do Cartão de Cidadão ou através de autenticação eletrónica com o Cartão de Cidadão ou a Chave Móvel Digital. Embora seja um ato consular voluntário e gratuito, é necessário para a realização de atos consulares.

Para realizar a inscrição consular, é necessário possuir um Cartão de Cidadão, Bilhete de Identidade, Passaporte ou outro documento de identificação com fotografia, todos válidos. A inscrição consular destina-se a cidadãos portugueses, mas também pode ser feita por pessoas coletivas através de um representante legal com mandato para esse fim. Além disso, um cidadão estrangeiro que necessite dos serviços consulares portugueses, como obter uma procuração para produzir efeitos em Portugal ou solicitar um visto, pode ser registado na base de dados consular mediante a apresentação de documentos semelhantes aos exigidos para a inscrição consular de cidadãos portugueses.

Ao longo do estágio, foi feita a inscrição consular de inúmeros utentes, ao início lentamente e a necessitar de supervisão, ao longo do estágio, com a habituação aos mecanismos monótonos, de forma autónoma e com o total envolvimento da estagiária; foi uma das tarefas que não estava prevista, mas tornou-se usual; auxiliando competências como a gestão da proteção de dados e o conhecimento dos mecanismos internos.

### 3.3.2. Atendimento ao público

Durante o estágio, grande parte do tempo foi dedicada ao atendimento ao público, o qual envolveu a interação com os utentes e consistiu na entrega e obtenção de documentos necessários para dar continuidade aos processos legais, a fim de proporcionar uma vida estável e dentro das normas, seja em Portugal ou noutro país. Além disso, foram respondidas dúvidas relacionadas com diversos tópicos.

Vale ressaltar que a embaixada é um porto seguro para muitos cidadãos que se encontram confusos como lidar com questões sensíveis, que podem determinar a sua qualidade de vida. Em alguns casos, as questões eram tão complexas que não competia à Embaixada esclarecê-

las. Entretanto, havia a certeza de que as pessoas seriam encaminhadas para os mecanismos corretos, a fim de auxiliá-las. Nesses momentos, os estagiários agiam de maneira observadora e não interveniente, uma vez que tais assuntos são sensíveis e determinantes para a vida de alguém. Atender as necessidades de um público multicultural e multiclasse é fundamental para desenvolver uma perspectiva acerca dos contextos, tornando-se uma das tarefas mais enriquecedoras e desafiadoras do estágio.

O atendimento ao público envolveu por parte da estagiária, dedicação na sua totalidade, para fornecer aos utentes um serviço personalizado todos os dias, que juntamente com a outra estagiária, atenderam aos pedidos que lhes foram apresentados por qualquer pessoa que comparecesse na embaixada.

### 3.3.3. Entrega de Documentos

O atendimento ao público, geralmente é acompanhado pela entrega de documentos como o cartão de cidadão e o passaporte português, mas também é feito o requisito de outros documentos como: certidão de nascimento, certidão de casamento, certidão de óbito...

O trabalho dos colegas consiste na recolha de dados biométricos e fazem o requerimento dos documentos de identificação, assim como, no caso de processos de registo de nascimento/casamento e procurações, passa mais por verificação de documentos e comunicação com os serviços portugueses de que estas pessoas estão aptas para realizar essas ações legais.

O cartão de cidadão é o "documento de identificação multifuncional dos cidadãos portugueses, em formato de *smart card*, com um chip de contacto integrado." (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2023) esse documento é essencial, para cidadãos que mesmo com a sua carta de residência belga, necessitam de um documento que os identifique consoante a sua nacionalidade, caso contrário podem ter problemas com as autoridades; notando-se que muitos utentes têm a informação implementada de que o seu cartão de residência é suficiente para os identificar, o que é uma informação falsa e perigosa; apenas o cartão de cidadão certifica a nacionalidade e identidade da pessoa portuguesa.

Quanto ao passaporte, "...é um documento de viagem individual, que permite ao seu titular a entrada e saída do território nacional, bem como do território de outros Estados que o reconheçam para esse efeito." (Ministérios dos Negócios Estrangeiros,2023). É feito o requerimento apenas se o titular possuir um cartão de cidadão válido.

Esta entrega é uma tarefa essencial para a comunidade, sendo a ação mais comum no estágio, que complementa o atendimento ao público, cujas estagiárias se encarregaram totalmente.

Esta recolha é presencial, no caso do cartão de cidadão, pois implica a recolha de impressões digitais e ativação da CMD. Em relação ao PEP, basta o utente apresentar o seu cartão de cidadão, ou um documento comprovativo do requerimento.

Os levantamentos de ambos os documentos podem ser feitos por outras pessoas, se forem devidamente justificadas com uma autorização pelo próprio detentor do documento. Chama-se assim, um levantamento por terceiros, e foi outra tarefa inicial.

Assim que foi possível realizar estas tarefas de uma maneira mais fluída, houve a integração de outras que se baseavam no auxílio da comunidade para requisitar certidões.

As certidões são documentos destinados "...a comprovar atos constantes dos registos ou arquivos de qualquer repartição pública... associadas a um assento de nascimento, casamento ou óbito." (MNE.2023) e são emitidas pelo posto consular em formatos diferentes:

- **Certidões narrativas:** Documentos cuja narrativa sintética do conteúdo do assento menciona os elementos essenciais do texto original, bem como as alterações que foram feitas por meio dos averbamentos realizados à margem do documento.

- **Certidões de cópia integral:** Menciona todo o texto dos assentos e os averbamentos.

**Certidão em modelo internacional:** são usadas no estrangeiro (as mais comuns), têm um formato multilíngue e eram pedidas, para serem entregues na comuna do município onde o utente está registado.

Durante o estágio, os estagiários também foram responsáveis por receber e processar solicitações de certidões enviadas por *e-mail*, desde que os documentos de identificação da pessoa que solicitava a certidão fossem fornecidos.

Para além do requerimento por email, também podia ser feito presencialmente através de um formulário (ANEXO I).

#### 3.3.4. Gestão de *e-mail* consular

Além das tarefas de atendimento ao público no balcão, as estagiárias também se dividem em tarefas de *back office*, incluindo a gestão do email da Secção Consular. Isso ajudava a reduzir o número de utentes no balcão de atendimento presencial.

Assim que o horário destinado para o atendimento ao público termina-se a tarefa seguinte das estagiárias seria gerir o *e-mail*, por vezes quando não eram muitas as pessoas a atender, uma das estagiárias encarregava-se do *e-mail* e outra do atendimento, fazendo assim uma gestão justa, de forma que ambas desenvolvessem capacidades que tais tarefas lhes podem facultar.

Os emails recebidos eram variados, desde pedidos de agendamento na agenda interna até pedidos de certidões e certificados. As dúvidas colocadas eram frequentemente sobre procedimentos para obtenção de nacionalidade ou documentos para regressar a Portugal. Em caso de dúvidas mais específicas, havia a pesquisa online ou a solicitação de auxílio aos colegas ou organizações relevantes. Há sempre o esforço, para esclarecer as dúvidas dos utentes por email para evitar o deslocamento à Embaixada, especialmente porque muitos dos contatos eram de locais distantes de Bruxelas. A gestão do email era diária e evitava-se acumular emails sem resposta.

#### 3.3.5. Ativação da Chave Móvel Digital

Durante o processo de entrega do cartão de cidadão, é oferecida a opção de ativar a Chave Móvel Digital, um mecanismo "...certificado pelo Estado português que permite a autenticação e assinatura digital em diversos portais públicos e privados, com um único login." (Autenticação.GOV,2023). É assim feita esta ativação sempre que é feita uma entrega, por isso sendo uma tarefa que se articula no dia-a-dia. E mais uma vez realizada diariamente pelas estagiárias, que por si só iam dominando este software.

O utente pode decidir se deseja ou não associar este recurso ao seu número de telefone, o qual é utilizado para aceder ao login, juntamente com um pin que deve ser definido após a ativação no balcão.

A Chave Móvel Digital permite que os cidadãos tenham acesso a portais de administração pública, como o Portal das Finanças, e outros sites que facilitam a realização de ações de forma independente, sem a necessidade de deslocamento presencial. Muitos utentes não

estão familiarizados com o procedimento de ativação e, portanto, uma das tarefas dos estagiários é orientar e esclarecer os interessados sobre a utilidade deste recurso.

### 3.3.6 Alteração da morada no documento de identificação

Outra tarefa recorrente consiste na alteração de morada associada ao cidadão. Esta ação é realizada quando a morada presente no Cartão de Cidadão não corresponde à morada de residência atual do cidadão, sendo assim, não tão regular como a entrega e a ativação da CMD mas usual mesmo assim. A alteração de moradas é um processo mais complexo, por isso a estagiária que forneceu este serviço seis meses, estava mais consciente de como agilizar e assim encarregava-se desta tarefa maioritariamente, deixando espaço de aprendizagem para a estagiária que acompanhava.

A alteração pode ser efetuada online e cabe aos estagiários informar os utentes sobre esta possibilidade, orientando-os na ativação da Chave Móvel e encaminhando-os para o site E Portugal. Após o recebimento de uma carta-pin na morada indicada para confirmação, a morada do cidadão é atualizada nos "...Registos, Finanças, Segurança Social, Serviço Nacional de Saúde e Recenseamento Eleitoral." (EPORTUGAL.gov,2023)

Essa atualização é importante para permitir que os cidadãos dirijam junto destes organismos, as suas obrigações fiscais, como o pagamento de impostos, por exemplo.

Cabe destacar que o custo da alteração de morada é de 3 euros se realizada no balcão de atendimento e é gratuita se feita online.

## 3.4. Tarefas Pontuais

Com o passar do tempo, foram identificadas outras tarefas que, embora não fossem inicialmente consideradas prioritárias para o bom desempenho do organismo, tornaram-se essenciais para a melhoria do serviço e destacaram as estagiárias no estágio, relativamente aos seus interesses e capacidades, que deveriam ser salientados e tomados em conta.

Estas tarefas permitiram o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que não foram previamente contempladas. É importante salientar que todos os dias surgem casos específicos que exigem a abertura para ouvir e aprender, assim como para ensinar e partilhar

conhecimentos relevantes. Por esta razão, foi implementado o estudo de caso, tópico que vai ser aprofundado no relatório.

### 3.4.1. Participação em eventos e conferências

Houve oportunidade de participar em inúmeros eventos onde se contou com a presença de figuras importantes do panorama político português, como o encontro natalício com o Sr. primeiro-ministro: António Costa. No encontro mencionado, reuniram-se os funcionários das instituições europeias, e discutiu-se a estratégia nacional para as carreiras europeias tendo em perspetiva os objetivos da União Europeia em 2023.

Segue um *post* da rede social: Instagram, do próprio, onde divulgou e escreveu um pequeno texto retrospectivo, acerca do evento, na ilustração 5.

Para além deste evento mais significativo, foi proporcionada uma oportunidade valiosa de interação com representantes de pequenas e médias empresas portuguesas na Bélgica, que ajudaram a entender melhor a gestão e a divulgação dos seus negócios. Em suma, a oportunidade de participar em eventos como estes pode contribuir significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estagiários, e aumentar a sua compreensão do trabalho da embaixada e do papel de Portugal na União Europeia.



Ilustração 5- Post retirado da rede social Instagram @antoniocostapm

### 3.4.2. Elaboração de ofícios e Organização de dossiês judiciais

A tarefa consiste em elaborar documentos oficiais para tribunais que solicitam informações sobre cidadãos que podem ou não estar inscritos na Secção Consular, com o objetivo de obter os seus paradeiros e informações relevantes. É uma tarefa extremamente importante, uma vez que envolve assuntos sensíveis e requer atenção para garantir que todas as informações relevantes sejam fornecidas aos tribunais.

O processo começa com a análise do pedido feito pelo tribunal, seguido pela elaboração de um texto formal que é revisto por um dos colegas para garantir a correção de qualquer elemento malformado. De seguida, a folha com o texto redigido é certificada e enviada ao cidadão por carta, se for um aviso de contato, e ao tribunal, se for um pedido de informação ou um aviso direto para o cidadão. Para certificar aos mesmos, que o cidadão foi de facto contactado pela embaixada.

Esta tarefa inclui o contacto com os serviços de correio belga, que se encarregam de enviar a carta ao cidadão, que de seguida forneciam um aviso de receção ou falha de receção, que também deve ser enviado ao tribunal em questão.

A organização dos documentos arquivados é fundamental para garantir a eficiência do processo, pois permite a localização rápida e fácil de informações relevantes quando necessário. Inicialmente, os dossiês estavam desorganizados, dificultando a localização de processos antigos, o que levou as estagiárias a organizá-los por comarcas correspondentes à região do país em ordem alfabética e por ordem de chegada, do mais novo para o mais antigo, melhorando assim o fluxo de trabalho e economizando tempo na busca de informações.

Este trabalho que envolvia documentos judiciais, foi de iniciativa das estagiárias cujo área de estudos se foca no direito internacional, a estagiária de marketing auxiliou na organização dos documentos e no contacto com os correios, concretizou também, não com a mesma regularidade, os textos e as cartas para aquisição das mesmas competências.

### 3.4.3. Gestão da página de Facebook

A página de Facebook da embaixada é uma importante ferramenta de comunicação para manter os utentes informados sobre os procedimentos que eles pretendem realizar, bem como sobre a agenda cultural de eventos que ocorrem em Bruxelas e que se interligam com Portugal. Alguns desses eventos incluem exposições de filmes de autores portugueses,

apresentações de livros, sessões para celebrar certas datas comemorativas portuguesas e outras atividades para crianças.

Os *posts* publicados na página são escritos de forma formal e contêm informações claras e necessárias, acompanhadas por imagens demonstrativas e explicativas. A responsável de estágio é quem comunica as informações para que a estagiária possa publicá-las na página de Facebook. A publicação de links prejudiciais ou informações não fiéis é evitada para manter a credibilidade da página.

Esses *posts* também servem para divulgar negócios portugueses e manter o laço da comunidade portuguesa com essas pequenas iniciativas, mesmo que fora de Portugal. Resumindo, a página de Facebook da embaixada é uma plataforma importante para manter a comunidade informada e promover a cultura e os negócios portugueses em Bruxelas, e foi, a sua gestão, uma tarefa posteriormente implementada tendo em conta o teor do percurso curricular da estagiária, dessa forma participando na elaboração de alguns *posts* e mesmo que não de forma independente contribuindo para a gestão da página.

#### **4. Case Study**

Durante o estágio, foi necessário trabalhar na divulgação dos serviços prestados pela Seção Consular no sentido de informar o público sobre os procedimentos necessários para realizar os atos consulares, incluindo a marcação prévia. O atendimento ao público tornou clara a desinformação do mesmo, e por isso a decisão de pegar nos recursos disponíveis e implementar este *case study*.

O case study baseia-se, então, em adaptar as estratégias de comunicação características do marketing governamental, para as plataformas digitais, principalmente para as redes sociais que são uma importante ferramenta do marketing digital atual, mas também na construção de flyers para afixar no próprio posto consular, capacitando que a informação não chegasse a uma parte do público, que não se informa através das redes sociais.

Neste capítulo, é descrito o processo de reflexão e desenvolvimento desta implementação, desde a definição dos objetivos a alcançar até à descrição das metodologias utilizadas e à análise dos resultados obtidos.



## 4.1. Objetivos

No início do estágio, as ações relacionadas com o estudo de caso baseiam-se na observação dos problemas nos quais o marketing poderia intervir. Dentro das ações interventivas da estagiária, a criação de conteúdo e a gestão de redes sociais foram definidas pela mesma, como áreas de trabalho, devido à experiência profissional anterior e à aptidão para desempenhar tais funções.

Posto isto, após alguma reflexão, poderiam ser implementadas algumas melhorias no sentido da:

- **Otimização** dos processos rotineiramente realizados na Secção Consular e redução do tempo de atendimento ao cliente.
- **Aumento da divulgação** e produção de imagens e vídeos explicativos, tanto nas redes sociais como no site oficial, **fornecendo** informações claras sobre a documentação necessária para completar, por exemplo processos de registo de nascimento/casamento/óbito, evitando assim que o cliente perca tempo e possa agendar um novo atendimento para outro dia, caso não possua os documentos necessários. Além disso, essa iniciativa também pode beneficiar os próprios funcionários, que poderão otimizar o seu tempo de trabalho e aprimorar a eficiência no atendimento ao público.
- **Consciencialização** prévia da existência da Chave Móvel Digital é um aspeto crucial a ser considerado. A CMD pode ser ativada na Secção Consular, embora muitos utentes desconheçam a existência deste mecanismo ao ativarem o seu Cartão de Cidadão. Este esclarecimento é geralmente fornecido no momento da ativação do cartão, embora pudesse ser mais amplamente divulgado, uma vez que este oferece a oportunidade de realizar tarefas importantes - como a renovação do Cartão de Cidadão online - poupando o tempo e o esforço necessários para uma deslocação à Embaixada e liberta também tempo dos colaboradores.
- **Facilitação e fortalecimento** do contacto entre o cliente e a organização, é essencial para garantir uma prestação de serviços mais eficaz. Notou-se que muitas vezes o cidadão informa-se através de páginas web desatualizadas, *word-of-mouth* não confiável, contactos telefónicos, que não estão disponíveis ou não fornecem informações corretas. É, portanto, necessário informar os utentes dos canais corretos de comunicação, como o *e-mail* apropriado a ser utilizado ou a página de Facebook

atualizada que pode responder às suas dúvidas.

## 4.2. Metodologias

No que diz respeito ao marketing do serviço público, a abordagem mais adequada para a realização de estudos como o que vai ser efetuado deve centrar-se no cidadão e em informá-lo devidamente.

Para ter em conta os utentes que frequentam a organização e as suas necessidades, foi estudada a sua relação e perceção da organização.

Posteriormente, estabeleceu-se uma relação de cocriação, definida como um processo que envolve a inclusão de uma terceira parte nos segmentos de desenvolvimento de produtos e criação de ideias (Amer et al., 2019, p. 1263). Nessa dinâmica, os utentes são vistos como colaboradores cruciais para um projeto que se mostra vantajoso não só para a organização, devido à sua estratégia de "modelo de negócio de baixo custo e alto impacto", orientando-a a "fomentar a descoberta de interesses e valores genuínos dos clientes, solidificando assim a sua inovação e vantagem competitiva frente aos desafios do mercado" (Amer et al., 2019, p. 1264). Além disso, essa abordagem também produz resultados positivos para os clientes, pois entrega de forma conveniente e autorizada as mensagens que eles desejam receber e estão inclinados a absorver (Figueiredo, 2019, p. 2).

Este estudo de caso, utiliza uma abordagem qualitativa, uma vez que o sucesso da estratégia implementada não será determinado apenas pelo número de impressões ou dados analíticos. A eficácia da estratégia foi avaliada através de um feedback positivo ou negativo dos utilizadores que visitam a Secção Consular ou de uma diminuição do número de utilizadores que procuram esclarecimentos para questões previamente respondidas no escritório.

É importante notar que fatores como o aumento da percentagem de seguidores ou gostos em publicações anteriores não foram considerados, uma vez que não é possível aceder à conta de Facebook da Embaixada como administrador e não foi realizada qualquer verificação interna.

O público-alvo deste estudo de caso é bastante alargado, uma vez que a organização em questão não é uma entidade privada que possa visar apenas um grupo etário específico, por exemplo. Por isso, a metodologia adotada baseou-se em observações anteriores e visou adaptar-se às necessidades da maioria dos utilizadores que procuram informação no balcão de atendimento.

A procura de informação surgiu como um pedido recorrente que mereceu intervenção, não só pela sua frequência, mas também porque se considerou adequado e necessário esclarecer os utentes, uma vez que estes chegavam muitas vezes com desinformação prévia. Observou-se um desafio de "sobrecarga de informação" que, como refere Figueiredo (2019, p. 3), apesar de incutir confiança e um sentimento de proteção, conduz inadvertidamente à distração e à diminuição do foco do utente. Além disso, em muitos casos, esta sobrecarga prejudica a sua capacidade de decisão. Considerando que os processos dentro da Embaixada influenciam muitas vidas, faz sentido envolver as pessoas de alguma forma, e foi por isso que muitas das ideias implementadas, vieram de conversas com os utentes, que mesmo sem se aperceberem participaram neste projeto de cocriação, quando falavam sobre as suas insatisfações com a estagiária.

No fundo, a metodologia deste estudo de caso visou alinhar a organização com a construção de "conversas sobre a marca nas comunidades onde estes se movimentam." Figueiredo, V. (2019,p.3).com a criação de um melhor canal de informação através do marketing, que é uma disciplina aprofundada no programa de estudos da estagiária.

Certamente, o estudo de caso foi fundamentado na capacitação para aumentar a força do marketing e cultivar um melhor valor de produção e relacionamentos com os clientes (Hole et al., 2018, p. 182). Alavancou os recursos disponíveis e adaptou habilmente os mecanismos ao imperativo de integrar tecnologias emergentes que "ligam ideias, recursos, indivíduos, empresas, sociedades e mercados", um fenómeno no domínio do marketing público e social que pode "influenciar aspirações, identidades e noções de certo e errado" (Chandy et al., 2021). Esta abordagem estratégica alinha-se com o "desenvolvimento de tecnologias de informação interativas destinadas a personalizar as comunicações de marketing", tal como exposto por K.S., P. et al. (2019, p. 482).

#### 4.2.1. Público-Alvo

Com o objetivo de generalizar e direcionar o presente estudo de caso, considerando a multiplicidade e variedade do público-alvo em questão, foi adotada uma abordagem que tem em conta as reações das pessoas diante das informações apresentadas, que visam facilitar o fluxo de informação. É importante destacar que muitas das pessoas que procuram informações não utilizam as redes sociais, seja por não apreciarem ou por não terem habilidade para as manusear. Portanto, para atender a este público-alvo diversificado é

recomendável disponibilizar informações tanto online como presencialmente. (ANEXO 2).

A opção online é apropriada para jovens ou jovens adultos que preferem ter acesso às informações pela internet, enquanto a opção presencial é adequada para idosos ou jovens adultos com limitações financeiras ou educacionais de acesso a mecanismos eletrônicos de informação.

A ausência de agendamento prévio pode resultar numa visita inútil do utente à Embaixada, e essa falta de informação e tempo de espera é um dos principais fatores que afetam negativamente a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado. Como solução para este problema, cria-se *flyers* informativos que são entregues durante o atendimento presencial ou afixados em locais visíveis. Além disso, informações sobre agendamento e esclarecimento de dúvidas vão ser disponibilizadas na página do Facebook da Embaixada.

#### 4.2.2. Facebook

No que diz respeito à página Facebook, houve interesse em assumir a responsabilidade de gestão das publicações, com a orientadora de estágio fornecendo as informações necessárias para as publicações desejadas, mas sendo ela mesma responsável por fazer as publicações, sem acesso administrativo à conta por parte da estagiária. No entanto, ao reestruturar os dados fornecidos pela orientadora, foi necessário considerar a linguagem utilizada, mantendo uma abordagem institucional e uma imagem profissional de acordo com os padrões estabelecidos pela instituição.

A necessidade de manter uma imagem séria e confiável tornaram o trabalho de comunicação uma tarefa. É fundamental destacar as informações relevantes de forma clara e acessível ao público, de modo que os utentes possam compreender e seguir os procedimentos necessários. O Facebook é a rede social mais consultada pelo público, que frequenta os serviços consulares, visto que é onde as atualizações são divulgadas. Porém, muitas vezes as publicações sobre a abertura de vagas para agendamentos online passavam despercebidas, mesmo para os utentes que seguiam e acompanhavam a página, pois não tinham conhecimento de que essas notificações eram feitas lá.

Para solucionar esse problema, a estagiária criou e afixou na Secção Consular um *flyer* com um QR CODE que direcionava para a página Facebook (ANEXO III), seguido de outro *flyer* que explicava o processo de agendamento passo-a-passo (ANEXO IV). Além desses dois *flyers*, também foi criado um vídeo explicativo, mostrando em tempo real o processo de

agendamento através de uma da gravação de tela (ANEXO V), que foi posteriormente publicado na página Facebook.

#### 4.2.3. Chave Móvel Digital

Para ativar a Chave Móvel Digital (CMD), é oferecida ao utilizador a opção de aderir durante o processo de levantamento do seu Cartão de Cidadão.

Esse procedimento é realizado pelas estagiárias, que fornecem ao utilizador um PIN temporário para que possa, posteriormente, definir o seu PIN permanente no seu computador pessoal, que será utilizado para o login na CMD.

No entanto, os passos para a ativação precisavam de ser repetidos todas as vezes que um documento de identidade era entregue, pois era necessário oferecer ao utilizador a escolha de ativação ou não.

Como solução, foi elaborado e afixado um folheto com os procedimentos necessários que o utilizador deveria realizar após receber o PIN temporário no balcão. Esta medida reduziu o tempo de atendimento ao público e tornou o processo mais compreensível por meio de uma apresentação visual. (ANEXO VI)

#### 4.2.4. Contactos

Muitos utilizadores que tentaram entrar em contacto com a Secção Consular relataram dificuldades para obter esclarecimentos.

Na Secção Consular, não havia uma pessoa designada especificamente para atender chamadas telefónicas, de modo que a comunicação ocorria por *e-mail* ou através do Centro de Atendimento Consular (CAC), que pode ser contactado por *e-mail* ou telefone para esclarecer dúvidas sobre atos consulares e notariais, registos e certidões.

O CAC entrava em contato com a Secção Consular pelo *e-mail* gerido pelas estagiárias para tratar de vários assuntos, sendo solicitações de agendamento na agenda interna e pagamentos de vários atos, os pedidos mais comuns.

Para solucionar esta questão, decidiu-se elaborar e afixar um folheto contendo informações atualizadas sobre o *e-mail* do CAC, que eliminaria a possibilidade de contato por meio de números telefónicos desatualizados ou incorretos disponíveis noutros sites (ANEXO VII).

Disponibilizou-se assim, informações para a verificação e solicitação de documentos pré-agendamento ou esclarecimento de dúvidas, evitando, assim, a necessidade de comparecimento presencial na Seção Consular, e uma resposta, à partida rápida e fiel.

#### 4.2.5. Agendamento interno

A realização do agendamento interno foi uma das principais razões pelas quais muitas pessoas iam presencialmente à Embaixada, seja porque não sabiam como fazer o agendamento online, ou não conseguiram obter uma vaga a tempo ou simplesmente preferiram este método. O agendamento interno só poderia ser feito no balcão, e as estagiárias tinham acesso à agenda interna, que era separada da agenda online, mas ambas eram utilizadas pelos colaboradores durante um dia de serviço.

No entanto, as vagas internas nem sempre estavam disponíveis de imediato, contrariamente às vagas online que, embora fossem mais difíceis de marcar, estavam disponíveis quase imediatamente. A agenda interna estava geralmente tão ocupada que só era possível marcar uma consulta para um mês ou dois à frente, e as estagiárias não podiam fazer nada para acelerar este processo. A única alternativa era notificar os clientes por *e-mail* sobre a desistência de um compromisso, permitindo que outra pessoa ocupasse a vaga.

Na agenda interna também era possível fazer uma marcação urgente mediante apresentação de um comprovativo de urgência, dependendo das condições apresentadas e do fluxo de trabalho. Para facilitar, foram criados e impressos pequenos folhetos do tamanho de um passe que poderiam ser entregues aos utentes assim que fizessem a marcação interna com as estagiárias, oferecendo um comprovativo mais fiável caso precisassem de uma prova. (ANEXO VIII).

### 4.3. Análise e Discussão dos resultados

A implementação deste *study case* foi um processo gradual e não foi implementado logo nos primeiros tempos do estágio. Foi baseado na observação de um ambiente diversificado e a adaptação ao mesmo foi contínua, buscando identificar as tarefas que melhor se adequam à satisfação do público e ao alívio das tarefas dos colaboradores. Ao identificar as temáticas mais frequentes e os recursos disponíveis, juntamente com as capacidades da estagiária,

percebeu-se que poderia ser feito algo que talvez não tivesse resultados imediatos, mas que poderia tornar-se um mecanismo mais utilizado pelos utentes.

A implementação dessas ferramentas não se focou apenas nas preocupações comunicadas pelo cliente, mas também na necessidade de aliviar um pouco os colaboradores da sobrecarga de trabalho. Muitas das informações comunicadas, eram repetidas inúmeras vezes, o que tornava a prestação do serviço menos eficiente, apesar de ser importante manter uma relação personalizada com o cliente. Portanto, estes métodos foram implementados para otimizar e tornar mais objetiva a explicação.

Para o cliente, a disponibilização dos folhetos afixados na embaixada ou publicados nas redes sociais permite que eles analisem com mais calma os procedimentos, em vez de ter que fazer essa análise no balcão, onde muitas vezes há outras pessoas à espera e já insatisfeitas por não terem obtido respostas por parte dos nossos serviços ou terem recebido respostas não confiáveis.

Para resumir, teve-se em vista uma orientação para resultados que se focam em dois objetivos do plano de estágio que se salientam e interligam neste estudo de caso: "Contribuir para a melhoria de resposta dos serviços prestados pela Embaixada às diferentes solicitações...dos utentes..." e o "desenvolvimento de ações ou aprofundamento de questões que incidam especificamente na área de estudos de mestrado e que contribuam expressamente para esse efeito.". (Plano de estágio, Ministério dos Negócios Estrangeiros, pag.2, 2023)

#### 4.4. Interpretação e Conclusão de Resultados

##### 4.4.1. QR codes

Durante a instalação dos folhetos na Seção Consular, uma estratégia utilizada foi a inclusão de QR codes que direcionam os usuários para sites relevantes, como o Facebook ou o site para realizar agendamentos online. Foi observado que os utentes demonstraram curiosidade em relação aos *QR codes*, porque nunca os usaram antes e não conheciam a funcionalidade, ou simplesmente porque não estavam à espera deste mecanismo numa Embaixada. Isso permitiu que pelo menos acessem aos sites corretos.

#### 4.4.2. Tempo de atendimento

Foi possível observar que o tempo de atendimento por parte das estagiárias e dos colaboradores diminuiu em relação a algumas funções, graças à afixação e publicação nas redes sociais dos procedimentos. Essa medida evitou a repetição das explicações ou mesmo a necessidade de os utentes se deslocarem à Seção Consular, reduzindo o fluxo de trabalho e minimizando o impacto das questões complexas de utentes insatisfeitos que não encontravam informações em nenhum outro lugar.

#### 4.4.3. Disponibilização de vagas

Foi possível perceber que a divulgação dos procedimentos para agendamentos teve um impacto significativo no público, uma vez que muitas pessoas foram capazes de internalizar os passos necessário. Como resultado, a velocidade de preenchimento das vagas de agendamento aumentou consideravelmente em comparação com o período anterior. Durante duas simulações de abertura de vagas, que antes duravam em média **1/2 horas** para se esgotarem, foi possível notar que na primeira simulação as vagas esgotaram em apenas **20 minutos**, enquanto na segunda simulação, isso ocorreu em **40 minutos**.

#### 4.4.4. Facebook

Foi possível observar um aumento significativo no número de seguidores da página Facebook. Durante o acompanhamento dos utentes nos procedimentos para realizar agendamentos, indicava-se a página Facebook como um local para acompanhar as atualizações. Como resultado, muitos utentes passaram a seguir a página, ativando notificações para se manterem informados. Como consequência dessa medida, foi verificado um aumento significativo do número de seguidores atentos.



## 5. Análise Crítica

A Embaixada de Portugal em Bruxelas tem como missão prestar auxílio ao cidadão e, no final de contas, esse auxílio será e sempre foi prestado. No entanto, como estagiárias é complexo conciliar as tarefas administrativas com as tarefas centradas no marketing, que muitas vezes acabam por ficar em segundo plano.

É notável a melhoria na resposta dos serviços consulares, considerando que os recursos humanos disponíveis não permitem responder totalmente às necessidades dos utentes que necessitam dos serviços em tempo útil. A relação construída com os funcionários é um dos fatores determinantes para práticas eficientes, e o atendimento ao público é um desafio constante, que pode ser mais facilmente gerido com a comodidade de saber que tipo de informações entregar e de que maneira o fazer.

Portanto, a prestação de serviços é uma jornada de aprendizagem incessante, repleta de pesquisa e descobertas de falhas que podem ser corrigidas. No entanto, o sistema atual procura uma maior atenção na área de marketing, que deveria ser mais estudada e experimental, com o intuito de reformar a maneira como as organizações governamentais interagem com seu público. Desta forma, o público também se abrirá a novas formas de ser instruído e contactado.

Neste sentido é importante destacar que a ação levada a cabo pelos estagiários neste tipo de situações se limita à melhoria do serviço atual, conforme mencionado no plano. Certamente esta manutenção da relação entre o utente e a organização é de grande importância para o êxito do atendimento ao público.

### 5.1. Competências adquiridas

O estágio permitiu a aquisição de competências valiosas, tais como lidar com questões relativas a tópicos que podem ser relevantes para o futuro profissional, como o pagamento de impostos, burocracia e documentação necessária para oficializar procedimentos essenciais. Além disso, adquire-se uma maior familiarização através da interação com diversas culturas, incluindo aqueles presentes nas comunidades de países pertencentes à CPLP.

O estágio também proporcionou a oportunidade de desenvolver habilidades importantes, como a capacidade de funcionar sob pressão, onde é necessário fornecer informações de

forma clara, simples e rápida a um público diverso. Aprende-se a ouvir atentamente os clientes, tentando encontrar com eles soluções que atendam às suas necessidades e que respondam tanto ao cliente quanto à instituição.

A capacidade de preparar e organizar documentos jurídicos, planejar agendamentos, verificar e elaborar documentos, resultou numa maior autonomia e num domínio mais aprofundado das competências administrativas que se foram aguçando.

No que respeita à vertente do marketing, embora não tenha sido possível aprofundar de forma significativa a sua implementação, foi necessário realizar um estudo exaustivo com vista ao reconhecimento das características fundamentais do marketing de serviços públicos. Esta componente distingue-se do marketing inovador que é mais comumente utilizado, visto que atualmente é o tipo de marketing mais desejável de alcançar.

De facto, é interessante analisar a perspetiva das instituições governamentais em relação ao marketing e a sua ação nas redes sociais, visto que fornece uma diversidade de hipóteses no mercado de trabalho, sobretudo na área em que se pretende prosseguir estudos.

## 5.2. Contribuições para a entidade de acolhimento

As atividades realizadas durante os seis meses de estágio cumpriram com os objetivos estabelecidos previamente, que visavam melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Embaixada. A presença constante das estagiárias no balcão de atendimento ao público contribuiu significativamente para um melhor fluxo de resposta às necessidades dos clientes e para uma entrega mais eficiente de documentos, evitando filas de espera e insatisfação.

Além disso as estagiárias assumiram tarefas como entrar em contato com os utentes por telefone, enviar um *e-mail* ou elaborar um documento no Word afim de aliviarem a carga de trabalho dos colegas de *back office* que muitas vezes deixavam essas tarefas para realizarem fora do horário de atendimento ao público devido à sobrecarga de trabalho.

Neste contexto destaca-se também o plano de intervenção que envolveu a elaboração e implementação de imagens explicativas atualizadas. Essa iniciativa permitiu uma abordagem mais focada na transmissão de informações aos clientes e motivou-os a acompanhar, através das redes sociais, processos importantes que podem definir o nível de satisfação do utente em relação à organização. Como consequência, criou-se um ambiente mais descontraído entre os colaboradores, que se viram com mais tempo para dar

continuidade ao seu trabalho, e a interação com o público tornou-se mais agradável e rápida, visto que muitas questões já vinham previamente respondidas.

A postura proativa adotada pelas estagiárias, empenhadas em aprender e melhorar, teve um impacto significativo na forma como se relacionaram com os clientes, transmitindo-lhes confiança e permitindo que os clientes se sentissem mais à vontade para comunicar os seus problemas. Desta forma criou-se um ambiente propício a uma relação de fidelidade entre a Secção Consular e o público.

### 5.3. Oportunidades, melhorias e recomendações

Incorporando o *feedback* da orientadora e principalmente dos colaboradores que acompanharam as tarefas diárias, pode-se identificar uma melhoria em relação ao trabalho da estagiária, independentemente de haver também lugar à sugestão de algumas recomendações à organização.

Apesar da área de estudos não coincidir com a orientação das atividades, foi possível implementar um projeto de intervenção de maneira autónoma e espontânea. Infelizmente alguns problemas da Seção Consular, relacionados com a área e práticas de estudo, foram identificados numa fase posterior do estágio, o que se revelou tardio. Se esse reconhecimento tivesse sido feito anteriormente os resultados teriam sido melhores, mas a aprendizagem de diferentes conceitos e mecanismos não foi propícia ao desempenho eficaz das várias tarefas.

A formação inicial foi ministrada pelos próprios colaboradores, já bastante sobrecarregados, e em consequência a aquisição de técnicas importantes foi feita de maneira intuitiva, utilizando os diversos softwares. De realçar que muitos clientes expressaram insatisfação em relação a mecanismos que as estagiárias não dominavam e cujo funcionamento escapava ao controlo do serviço.

Para solucionar as questões seria necessário contratar mais recursos humanos para prestar suporte eficiente, embora se saiba que isso não está sob o controlo direto da Embaixada de Portugal e seja responsabilidade de órgãos superiores.

Investir em estagiários é uma vantagem visto que o estágio não é remunerado e tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento curricular. Contudo, é necessário que a organização defina as tarefas a atribuir ao estagiário e que cuide que essas tarefas estejam relacionadas

com a sua área de estudo afim de melhor contribuir para um bom resultado, o que neste estágio se verificou difícil, tendo como consequência um maior esforço da estagiária que, de forma autónoma e motivada, levou a cabo as tarefas necessárias. Apenas desse modo é possível efetivar um processo de entreaajuda mútua da forma mais fluida, ainda mais que os estágios são uma opção a ter em conta.

#### 5.4. Limitações e dificuldades sentidas

Inicialmente sentiu-se alguma dificuldade em trabalhar com vários softwares sem a devida preparação, mas foi possível observar e adequar o serviço padrão às necessidades do atendimento. Foi feita uma aprendizagem acelerada, visto a necessidade de auxiliar eficazmente os colegas e realizar um bom desempenho no estágio. Ao longo dos seis meses de estágio, e mesmo durante o último mês, foi-se verificando que há mecanismos que não funcionam adequadamente com relação às necessidades dos clientes e dos funcionários que precisam desse apoio tecnológico.

A disponibilidade dos colaboradores foi sempre considerável, e mesmo em condições adversas não se coibiram de auxiliar as estagiárias no cumprimento das tarefas para satisfazer as exigências dos clientes.

Sentiu-se uma certa insatisfação a nível profissional, apenas porque o âmbito do trabalho não permite uma realização total a nível criativo; mas a nível pessoal foi construtivo apesar de algumas emoções inabituais devido à mudança para um país estrangeiro acompanhada de situações de pressão ligadas à exigência de uma gestão demasiado rápida e simultânea de várias questões.

No final, por muitas dificuldades que surgissem, o acompanhamento destes dois campos - Marketing e Estágio - pelas estagiárias e colaboradores que partilharam o percurso, tornou o estágio uma experiência de aprendizagem proveitosa.

## **6. Conclusão**

Com a elaboração deste trabalho foi possível desenvolver um pensamento introspetivo no qual esteve presente uma análise crítica em relação às habilitações a obter e aos recursos disponibilizados pela entidade de acolhimento, tendo em conta a prestação do estágio e o acompanhamento da organização durante esta etapa.

Este serviço terá que manter com o seu público uma relação baseada na confiança e segurança, pois os assuntos a tratar são, frequentemente, sensíveis e determinantes para o bem-estar de um indivíduo que precisa de suporte junto das entidades competentes para tornar a sua vida mais simples e equilibrada.

O marketing nesta vertente é uma área labiríntica pois está repleta de limitações, maioritariamente a falta de recursos e tempo que origina falta de interesse e capacidade de investir mais na difusão da informação, quando os mecanismos existentes que estão ao alcance se encontram saturados.

Nos dias de hoje, a eficácia e rapidez dos serviços são fundamentais para a satisfação do consumidor, daí a aposta nas redes sociais e serviços eletrónicos deveria ser uma prioridade. Os serviços públicos já têm em vista mecanismos com essa componente, mas depara-se com o problema que eles não são suficientemente visíveis ou possuem falhas técnicas, às quais não se dá a devida atenção.

Concluindo, o objetivo do estágio é, e sempre será, a auto-preparação e a preservação dos valores significativos desta experiência para uma realização pessoal e profissional, atual e futura, que se considera gratificante apesar de, em certa medida, estar fora da área de estudo escolhida.

A vertente técnico-profissional do estágio pode não ter sido a mais desenvolvida, e a missão da organização carece ainda de intervenções no sentido de melhorar a qualidade do serviço ao cliente. No entanto, foi notável o desenvolvimento pessoal por um lado e a humanização do consumidor por outro graças a uma relação profissional/cliente atenta e fluida.

Em suma, o estágio desenvolvido na Secção Consular da Embaixada de Portugal em Bruxelas foi uma experiência gratificante, que gerou um sentimento de orgulho e conquista não só pelo impacto que este trabalho teve mas também pela implicação que este organismo

tem na qualidade de vida da comunidade portuguesa, e por ter tido a fortuna de integrar uma equipa repleta de profissionais dedicados.

## 7. Bibliografia

A. Zaitseva, I., Krikunov, A. and Tolochko, A.V. (2020) ‘The use of public service advertising for solving social problems’, *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(15), pp. 177–195. doi:10.5377/reice.v8i15.9952

Aicep Agência para o investimento e Comércio Externo de Portugal. (n.d). Início. Acedido a 11 Julho de 2023 em <https://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

Akbar, M. B., Foote, L., Lawson, A., French, J., Deshpande, S., & Lee, N. R. (2021, August 22). The social marketing paradox: challenges and opportunities for the discipline. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(2), 367–389. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00308-0>

Andreasen, A.R. (1994), “Social marketing: Its definition and domain”, *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108-14.

Anjani, H.D., Irham, I. and Waluyati, L.R. (2019) ‘Relationship of 7p marketing mix and consumers’ loyalty in traditional markets’, *Agro Ekonomi*, 29(2), p. 261. doi:10.22146/ae.36400

Amer, A. et al. (2019) ‘Is co-creation actionable in Marketing 3.0 a review and future directions perspective.’, *International Journal of Advanced Research*, 7(9), pp. 1260–1266. doi:10.21474/ijar01/9781

Ayyagari, M., Parahoo, S. and Harvey, H.L. (2018) ‘Marketing of Public Services’, *Economic Analysis*, 51(1–2), p. 60. doi:10.28934/ea.18.51.12.pp60-78.7

Babu, M.S. (2016) ‘A study on consumers’ psychology on Marketing Tools’, *Philosophy and Progress*, 55(1-2), 95–107. doi:10.3329/pp.v55i1-2.26394

Bach, C., & Alnajar, E.M. (2018) ‘The impact of social marketing on public behavior’, *European Journal of Engineering and Technology Research*, 1(5), 17–22. doi:10.24018/ejeng.2016.1.5.193

- Balestrini, P. P., & Gamble, P. R. (2011, March). Confronting EU unpopularity: the contribution of political marketing. *Contemporary Politics*, 17(1), 89–107. <https://doi.org/10.1080/13569775.2011.552693>
- Bercea, Bacali, & Lakatos. (2016). Public Marketing: A Strategic Tool for Social Economy. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 11(1), 13.
- Bloom, P. N., & Novelli, W. D. (1981). Problems and challenges in social marketing. *Journal of marketing*, 45(2), 79–88.
- Boz, M. (2016) ‘Creative Marketing in Services’, *European Journal of Service Management*, 17, 5–11. doi:10.18276/ejasm.2016.17/1-01
- Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C., & Roberts, J. H. (2021, April 14). Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*, 85(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/00222429211003690>
- Chivot, E. (2021). The New EU Rulebook for Online Platforms: How to Get It Right, Who Will It Impact and What Else Is Needed? *European View*, 6 (1), 178168582110501. <https://doi.org/10.1177/17816858211050159>
- Coelho, P. (2022) Introdução ao Marketing de Serviços. *UC Student*.
- Dašić, D., Ristić, P., & Zlatković, M. (2021) ‘Marketing and change management in the services sector’, *Ekonomski signali*, 16(1), 13–25. doi:10.5937/ekonsig2101013d.
- Dibb, S., & Carrigan, M. (2013) Social marketing transformed: Kotler, Polonsky and Hastings reflect on social marketing in a period of social change. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1376-1398. <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-05-2013-0248>
- Dietrich, T., Hurley, E., Carins, J., Kassirer, J., Rundle-Thiele, S., Palmatier, R.W., Merritt, R., Weaven, S.K. & Lee, N. (2022). 50 years of social marketing: seeding solutions for the future. *European Journal of Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-ofprint. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2021-0447>
- Domegan, C. *et al.* (2013) ‘Value co-creation in social marketing: Functional or fanciful?’, *Journal of Social Marketing*, 3(3), pp. 239–256. doi:10.1108/jsocm-03-2013-0020.



Dr. Veena Tewari, Sweetline Sujee Lawrance, & Rima Solanki. (2022, April 19). Strategic Perspective of Services Marketing. *International Journal of Engineering and Management Research*, 12(2), 30–35. <https://doi.org/10.31033/ijemr.12.2.5>

EPORUGAL (2023) Alterar a morada do cartão de Cidadão. Página Inicial. Acedido a 28 de Junho 2023 em <https://eportugal.gov.pt/servicos/alterar-a-morada-do-cartao-de-cidadao>

Embaixada de Portugal em Bruxelas (n.d) Facebook. Acedido a 11 de Julho 2023 em <https://www.facebook.com/embaixadaportugalbruxelas>

Figueiredo, V. (2019) ‘Kotler, P., kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual editora. trad. Pedro Elói Duarte. (218 Páginas). ISBN 9789896942083’, *Comunicação pública [Preprint]*, (Vol.14 no 27). doi:10.4000/cp.4302

Grier, S., & Bryant, C. A. (2005). Social marketing in public health. *Annual Review of Public Health*, 26, 319–339.

Grigorescu, A. (2018) ‘Public services between the Citizen’s need and the possibilities of the administration’, *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 23–34. doi:10.2478/hjbpa-2018-0010.

Grinstein, A., Hewett, K., & Riefler, P. (2022) ‘Well-being in a global world—the role of International Marketing: An Editorial’, *Journal of International Marketing*, 30(2), 1–4. doi:10.1177/1069031x221096237.

Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M.P. (2018) ‘Service Marketing and Quality Strategies’, *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 6(1), 182. doi:10.21533/pen.v6i1.291.

*Instituto Camões-Instituto da Cooperação e da Língua* (n.d) Acedido a 11 de Julho 2023 em: <https://www.instituto-camoes.pt>

iSMA, ESMA, AASM, SMANA (2017), *Global Consensus on Social Marketing Principles, Concepts and Techniques*.

Jahanshahi, A. A., & Bhattacharjee, A. (2019). Competitiveness Improvement in public sector organizations: What they need? *Journal of Public Affairs*, 20(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2011>

- K.S., P. *et al.* (2019) 'Innovative opportunities and reserves of contemporary marketing communication', *International Journal of Economics and Business Administration*, VII(Special Issue 1), pp. 477–484. doi:10.35808/ijeba/293.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009, June). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 27(3), 197–212.
- Key, T.M. *et al.* (2020) 'Marketing's theoretical and conceptual value proposition: Opportunities to address marketing's influence', *AMS Review*, 10(3–4), 151–167. doi:10.1007/s13162-020-00176-7.
- Khan, M. (2014). The Concept of Marketing Mix and its Elements (A Conceptual Review) *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95–107
- Kolisnyk, V., & Zharova, L. (2021) 'System characteristics of marketing and its impact on the activities of international companies', *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation*, 6–7, 16–26. doi:10.37659/2663-5070-2021-6-7-16-26.
- Kotler, P. *et al.* (2016) *Marketing management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2007). Marketing in the public sector: The final frontier. *Public Manager*, 36(1).
- Kotler, P. and Zaltman, G. (1971) 'Social Marketing: An approach to planned social change', *Journal of Marketing*, 35(3), 3.
- Kukanja, M., Omerzel, D., & Kodrič, B. (2016). Ensuring restaurant quality and guests' loyalty: an integrative model based on marketing (7P) approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–17.
- Kushwaha, G. S., & Agrawal, S. R. (2015). An Indian customer surrounding 7Ps of service marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.10.006>
- Lazer, W., & Kelley, E. J. (1973). 1. In *Social Marketing: Perspectives and viewpoints*. essay, Irwin (IS).
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2020). Internal brand management in the public sector: The effects of internal communication, organizational practices, and PSM on

employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>

Lefebvre, R. and Flora, J.A. (1988) 'Social Marketing and Public Health Intervention', *Health Education Quarterly*, 15(3), 299–315.

Lefebvre, R.C. (2012) 'Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and Brand', *Journal of Social Marketing*, 2(2), 118–129. doi:10.1108/20426761211243955.

*Living Portugal* (n.d). Acedido a 11 de Julho 2023 em: <https://www.livingportugal.pt/>

Mainardes, E. W., & dos Cerqueira, A. S. (2015). Measuring the internal-market orientation in the public sector. *Public Organization Review*, 16(2), 179–197. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0307-1>

Mandal, P.C. (2021) 'Pricing and public policy issues', *International Journal of Business Strategy and Automation*, 2(4), 1–14. doi:10.4018/ijbsa.20211001.oa2.

Madill, Judith J. (1998). Marketing in Government. *Optimum: The Journal of Public Sector Management*, 28, 9–18.

Marques, A., Lacerda, D. P., Camargo, L. F. R., & Teixeira, R. (2014). Exploring the relationship between marketing and operations: Neural network analysis of marketing decision impacts on delivery performance. *International Journal of Production Economics*, 153, 178–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.02.020>

Matos, N. D., Correia, M. B., Saura, J. R., Reyes-Menendez, A., & Baptista, N. (2020, September 24). Marketing in the Public Sector—Benefits and Barriers: A Bibliometric Study from 1931 to 2020. *Social Sciences*, 9(10), 168. <https://doi.org/10.3390/socsci9100168>

Ministério dos Negócios Estrangeiros. (n.d) Portal das Comunidades. Acedido a 28 de Julho 2023 em <https://portaldascomunidades.mne.gov.pt/pt/>

O que É a Chave Móvel Digital? (2023) A Chave Móvel Digital. Acedido a 28 de Julho 2023 em: <https://www.autenticacao.gov.pt/a-chave-movel-digital>

Osborne, S.P. (2017) 'From public service-dominant logic to public service logic: Are Public Service organizations capable of co-production and value co-creation?', *Public Management Review*, 20(2), 225–231. doi:10.1080/14719037.2017.1350461

*O quadro Europeu Comum de referência para as línguas* (n.d) *Common European Framework of Reference for Language skills | Europass*. Acedido a 11 de Julho de 2023 em: <https://europa.eu/europass/pt/common-european-framework-reference-language-skills>

Parker, L., & Brennan, L. (2020) 'Reinforcing the social in social marketing', *Social Marketing and Advertising in the Age of Social Media [Preprint]*. doi:10.4337/9781786434678.00008.

Razões Para Aprender Português (n.d) Website Coordenação do Ensino Português no Luxemburgo, Bélgica e Países Baixos. Acedido a 11 Julho de 2023 em <https://portugaledu.lu/>

Rodriguez R., S. and Martinez T, A. (2020) 'Creative marketing as an effective way to attract customers- marketing creativo como una forma Efectiva de Atraer clientes', *Journal of Science, Humanities and Arts - JOSHA*, 7(3). doi:10.17160/josha.7.3.675

Saunders, S.G., Barrington, D.J., & Sridharan, S. (2015) 'Redefining social marketing: Beyond behavioural change', *Journal of Social Marketing*, 5(2), 160–168. doi:10.1108/jsocm-03-2014-0021.

Saha, M. (2020) 'Customer engagement with 7 PS of Marketing', *SSRN Electronic Journal [Preprint]*. doi:10.2139/ssrn.3540310.

Serrat, O. (2017) 'Marketing in the public sector', *Knowledge Solutions*, pp. 111–118. doi:10.1007/978-981-10-0983-9\_16

Sheth, J. (2020) 'Impact of covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?', *Journal of Business Research*, 117, 280–283. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.059

Syafrida, S., & Marbun, M.T. (2020) 'Public Services in human rights perspective', *Jurnal Hukum Replik*, 8(1), 58. doi:10.31000/jhr.v8i1.3017.

Szablewska, N., & Kubacki, K. (2017, March 27). A Human Rights-Based Approach to the Social Good in Social Marketing. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 871–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3520-8>

The Chartered Institute Of Marketing (2015) Marketing and the 7Ps. Acedido a 17 de Julho 2023 em <http://www.cim.co.uk/marketingresources>

*Visit Portugal* (n.d) *Homepage*. Acedido a 11 Julho de 2023 em <https://www.visitportugal.com/en>

Wiebe, G.D. (1951-52), “Merchandising commodities and citizenship on television,” *Public Opinion Quarterly*, (Winter), pp. 679-691.

Wright, G.H., Chew, C. and Hines, A. (2012) ‘The relevance and efficacy of marketing in public and non-profit service management’, *Public Management Review*, 14(4), pp. 433–450. doi:10.1080/14719037.2011.649973

Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 73–93

# **ANEXOS**

# Anexo I

## PEDIDO DE CERTIDÕES E CERTIFICADOS

*Demande de certificats/ Verzoek om certificaten*

**Nome Completo:** \_\_\_\_\_  
*Nom/ naam*

**Data e local de nascimento:** \_\_\_\_\_  
*Date et lieu de naissance/ Datum en plaats van geboorte*

**N. Id. Civil:** \_\_\_\_\_  
*Carte d'identité n.º/ Identiteitsnummer*

**Contato:** \_\_\_\_\_  
*Contact téléphonique/ Telefonisch contact*

**Morada Completa:** \_\_\_\_\_  
*AdresselAdres*

**Enviar por correio: + 15,00 €**   
*Envoyer par poste: + 15,00 €/ Verstuur per post: 15,00 €*

**Certidão cópia integral**   
*Copie integrale/ Volledige kopie*

**Certidão Internacional**   
*Certificat international/ Internationaal certificaat*

**Nascimento**  - N.º 1  2  3  4  5  6   
*Naissance/ Geboorte*

**Casamento**  - N.º 1  2  3  4  5  6   
*Mariage/ Huwelijk*

**Óbito**  - N.º 1  2  3  4  5  6   
*Décès/ Dece*

**Certificado de Legislação Portuguesa**  
*Certificat de Coutume/ Certificaat van Custom*

- Casamento

- Nascimento

**Certificado de Identidade (com menção de estado civil e nacionalidade)**

*Fiche individuelle d'identité/ Individuele identiteitsfiche*

FR  NL

**Certificado de Residência (ver no verso)**   
*Certificat de Résidence/ Certificaat van verblijf*

**Obs.:** \_\_\_\_\_

A preencher pelos serviços:

N.º do Recibo: \_\_\_\_ / \_\_\_\_

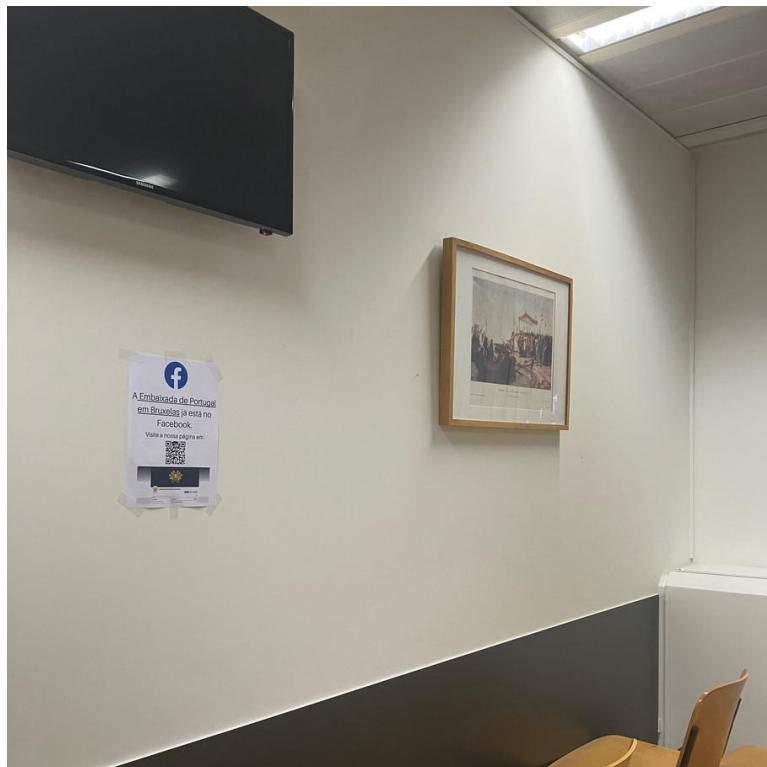
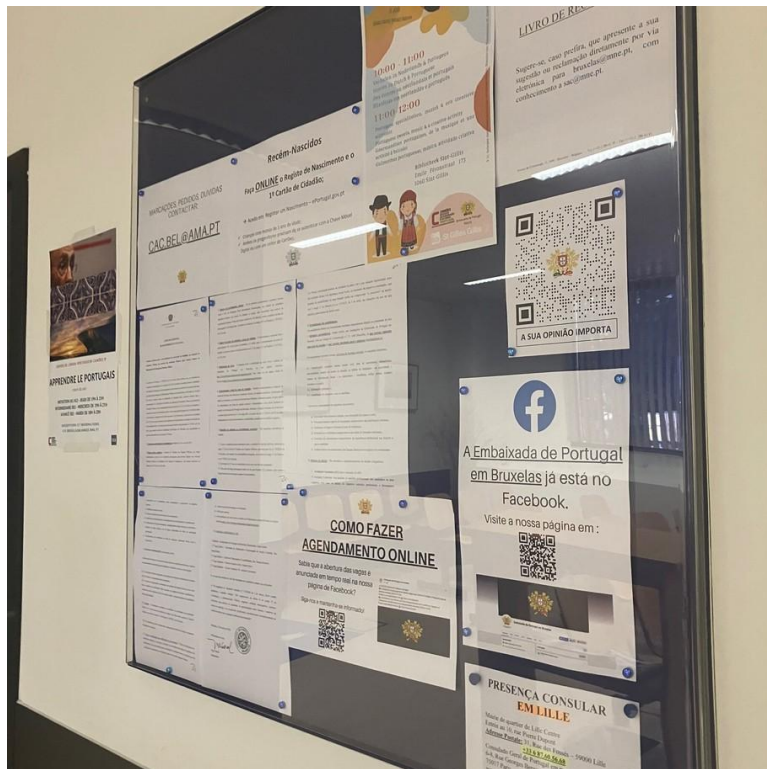
O Requerente,

Em cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGDP) declaro que tomei conhecimento de que os dados pessoais aqui solicitados têm por finalidade a instrução do procedimento com vista à decisão do pedido supra referido e consinto a recolha dos meus dados pessoais, o seu tratamento e transmissão a terceiros que estejam envolvidos no processo ou operacionalização do mesmo, bem como a sua manutenção durante o prazo legal estabelecido pelas entidades envolvidas. Estou ciente de que em qualquer momento poderei exercer os meus direitos de acesso e oposição ao tratamento de dados, nos termos da legislação em vigor, devendo nesse caso, enviar uma mensagem ao seguinte endereço de correio eletrónico [bruxelas@mne.pt](mailto:bruxelas@mne.pt).

28/10/2019

\*Juntar cópia do CC por cada titular de certidão pedida

## Anexo II









## Anexo III



A Embaixada de Portugal  
em Bruxelas já está no  
Facebook.

Visite a nossa página em :



## Anexo IV



# COMO FAZER AGENDAMENTO ONLINE

Sabia que a abertura das vagas é anunciada em tempo real na nossa página de Facebook?

Siga-nos e mantenha-se informado!



Serviço de agendamento online no Gabinete de Atendimento ao Público de Lisboa (GAP Lisboa)  
Para efetuar uma marcação para o GAP Lisboa, deve efetuar uma pré-inscrição, utilizando a funcionalidade "Registo online".

### Agendamentos online

Língua: Português

Antes de iniciar o processo de agendamento de um ato consular, leia atentamente as instruções que se encontram nas FAQ

**Efetuar agendamento**

Cancelar agendamento

---

### Agendamentos Online

Informação pessoal

Nº b. 1./Cartão de cidadão/Id gerado \*

Data de nascimento \*

Pesquisar

Se ainda não se encontra inscrito no posto consular que deseja, não tem ou desconhece o seu número de Cartão de Cidadão/ Bilhete de identificação, ou for cidadão estrangeiro, deve efetuar um registo online.

**Registo online**

Edição/Recuperação de dados

- **Aceda:**  
<https://agendamentosonline.mne.gov.pt/>



- **Selecione "Efetuar Agendamento"**
- **Colocar N°do Cartão de Cidadão e Data de Nascimento**

**Se não se encontrar registado:**

- **Proceder ao registo online.**

**Serviço de agendamento online no Gabinete de Atendimento ao Público de Lisboa (GAP Lisboa)**

Para efetuar uma marcação para o GAP Lisboa, deve efetuar uma pré-inscrição, utilizando a funcionalidade "Registo online".

Para efetuar um registo online, por favor, preencha os campos em baixo

Tem identificação portuguesa (bi/ci)?  Sim  Não

Pretende agendar para o Gabinete de Atendimento ao Público de Lisboa (GAP Lisboa)?  Sim  Não

**Continuar**

Caso não tenha bi/ci (ou não saiba o nº de id. civil) deverá indicar nesta janela, utilizando um outro documento

**Preencha os campos:**

- Posto Consular (Selecionar Secção Consular da Embaixada de Portugal Em Bruxelas)
- Nome
- E-mail
- Telefone

Para efetuar um registo online, por favor, preencha os campos em baixo

Nº b. i./Cartão de cidadão: 00000000

Data de nascimento: 12-02-2020

**Pesquisar**

Selecionar a secção Consular da Embaixada de Portugal em Bruxelas

Posto consular: Seleccione o posto pretendido

Nome:

E-mail:

Confirmação de e-mail:

Telefone:

**Submeter**

Registo online efectuado com sucesso. Foi-lhe enviado um e-mail de confirmação

Depois do preenchimento dos campos deverá selecionar o ato que pretende realizar:

Registo online efectuado com sucesso. Foi-lhe enviado um e-mail de confirmação

Nome:

E-mail:

Documentos de Viagem: passaporte

Documentos de identificação civil: cartão de cidadão

**Consultar**

- Documentos de viagem (passaporte)
- Documentos de identificação civil (cartão de cidadão)
- Atos diversos

Agendamentos Online

NOTA: Para informação mais detalhada, consulte a página Internet do Posto Consular

Atenção: Adicionou um ato/serviço individual. Caso pretenda alterá-lo para familiar, terá de eliminá-lo e adicionar um novo com as novas configurações.

Eu declaro que li as condições e preencho os requisitos relacionados com este pedido.

Aceito os termos e condições

**Calendarizar**

Agendamentos

1. Cartão Cidadão (Por calendarizar)

Nota: Para ver possível submeter, não poderá haver agendamentos por calendarizar. No caso de vários agendamentos, em que não existem vagas disponíveis, deverá eliminar o ato/serviço para submeter os restantes.

**Aceite os termos e condições e proceda para a Calendarização.**

Agendamentos

Calendarizar

Volta

NOTA: Para informação mais detalhada, consulte a página Internet do Posto Consular

Atenção: Adicionou um ato/serviço individual. Caso pretenda alterá-lo para familiar, terá de eliminá-lo e adicionar um novo com as novas configurações.

Eu declaro que li as condições e preencho os requisitos relacionados com este pedido.

**Calendarizar**

Agendamentos

1. Cartão Cidadão Data da Marcação: 03/04/2020 Hora de Início: 11:00 Hora de Fim: 11:20 teste

Por último terá que clicar em "Submeter Agendamento"

**Submeter Agendamento**

**Selecione por fim, o horário que lhe é mais conveniente.**

**Para terminar, selecione SUBMETER AGENDAMENTO. Irá receber de seguida, a confirmação da sua marcação, no e-mail que associou anteriormente ao seu registo, com a data e hora do seu agendamento. Apenas com esse e-mail terminará o processo de marcação.**

# Anexo V

The image shows a screenshot of a Facebook page for the "Embaixada de Portugal em Bruxelas". The page header includes the Facebook logo, a search bar with the text "Pesquisa no Facebook", and navigation icons for home, a flag, a play button, a storefront, and a group of people.

The main content area is divided into two columns. The left column contains contact information for the embassy:

- Address: Avenue de Cortenbergh 12, Brussels, Belgium
- Phone: 02 290 08 83
- Email: cac.bel@ama.pt
- Website: bruxelas.embaxadaportugal.mne.gov.pt/pt
- Status: Fechado Agora
- Reviews: Ainda sem classificação (0 críticas)

The right column features a video post from the embassy, dated "21 de Abril às 13:45". The text of the post reads: "Veja o nosso vídeo para saber como fazer um agendamento na Secção Consular da Embaixada. Video credits Isa Cobra, obrigada!". Below the text is a video player showing a screenshot of a web form titled "Informação pessoal" with fields for "Identificação" and "Autenticação GOV.PT". The video player includes a progress bar at the bottom showing "0:25 / 1:55" and a "Clica para expandir" button.

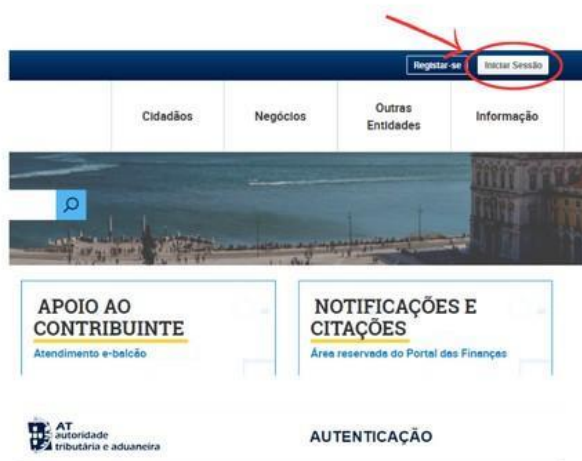
## Anexo VI



# Ativação da Chave Móvel Digital

(Processo pós ativação no balcão)

- **Aceda ao Portal das Finanças**



- **Carregue em "Autenticação.gov"**



**Introduza:**

- **Nº de telefone associado ao seu cartão de cidadão;**
- **Pin TEMPORÁRIO (que lhe foi atribuído ao balcão)**



## Anexo VII

MARCAÇÕES, PEDIDOS, DÚVIDAS  
CONTACTAR:

**CAC.BEL@AMA.PT**



# Anexo VIII

**SECÇÃO CONSULAR BRUXELAS**

**MARCAÇÃO**

**DATA:** \_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_

