

POLICY BRIEF 5 · INTELIGÊNCIA TERRITORIAL

Do marketing de lugar à inteligência territorial: por que as regiões de baixa densidade precisam de evidência antes de se promoverem

Bruno César Alves Marcelino · Preparado: 14/06/2026 · Revisado: 15/06/2026 · Publicado: 15/06/2026
NomadVillage · bruno.marcelino@nomadvillage.global · ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0638-7889>

MENSAGEM-CHAVE

As regiões de baixa densidade não devem começar pela promoção. Devem começar pela inteligência territorial: evidência sobre habitação, serviços, conectividade, capacidade local, prioridades comunitárias e risco. A promoção sem diagnóstico gera riscos reputacionais, sociais e de política pública que minam a própria revitalização que promete.

Por que o marketing de lugar não é suficiente

A difusão dos vistos para nômadas digitais e os relatos de revitalização rural produziram uma vaga de marketing de lugar por parte de municípios e agências regionais no sul e no oeste da Europa. Os territórios competem para se tornar visíveis, aparecer nos diretórios de nômadas e captar o primeiro contingente de teletrabalhadores. O impulso é compreensível: a perda de população é urgente e a promoção parece mais rápida e barata do que o investimento estrutural. Mas a promoção não é uma estratégia, e o marketing não é desenvolvimento territorial.

A visão de longo prazo da Comissão Europeia para as zonas rurais é explícita: a revitalização requer maior conectividade, melhores serviços, economias diversificadas e capacidade institucional; condições que levam tempo e investimento a construir (Comissão Europeia, 2021). O marketing sem estas condições não acelera a revitalização, promete-a em excesso. A OCDE assinalou que os benefícios territoriais da atração de teletrabalhadores são condicionais à capacidade local, e que sem apoio de política deliberada os fluxos de trabalho remoto tendem a concentrar-se nos lugares já favorecidos e não na periferia (OCDE, 2021).

A inteligência territorial é o passo que falta entre a ambição e a ação. Consiste em construir a base de evidência que permite a uma região compreender o que pode genuinamente oferecer, que riscos assume, a quem tenta atrair e se está preparada para o fazer de forma responsável. Sem essa base, a promoção é uma aposta com a confiança da comunidade e a credibilidade institucional.

O risco de promover o que ainda não existe

Os riscos do marketing de lugar prematuro ou indiferenciado são simultaneamente práticos e institucionais. Manifestam-se em quatro registros.

Excesso de promessas e dano reputacional. Um território que se apresenta como pronto para o trabalho remoto antes de verificar a sua conectividade, habitação e serviços atrairá pessoas que descubrem a lacuna entre a promessa e a realidade. Nas comunidades de nómadas, muito interligadas, as experiências negativas difundem-se rapidamente. Um primeiro contingente desiludido pode deteriorar a reputação de um território durante anos, precisamente quando tenta construí-la.

Baixa retenção e investimento desperdiçado. As estadias breves e desiludidas produzem um impacto económico baixo e não geram qualquer benefício de integração. Os custos da promoção —tempo, orçamento, capital político— são irrecuperáveis independentemente de as pessoas ficarem ou não. A atração sem evidência é uma utilização ineficiente dos escassos recursos municipais.

Tensão comunitária e fratura social. As chegadas para as quais o território não está preparado, em termos de habitação, orientação comunitária e facilitação local podem gerar fricção com os residentes existentes. Isto é especialmente agudo em comunidades muito pequenas, em que mesmo um número reduzido de novos rostos representa uma mudança proporcional significativa. Uma promoção que eleva as expectativas locais e depois não as satisfaz gera desconfiança em relação a iniciativas futuras.

Bloqueio de políticas sem evidência. Os municípios que lançam campanhas de atração sem uma linha de base são incapazes de medir o impacto, monitorizar riscos ou demonstrar resultados perante financiadores regionais e europeus. A promoção sem evidência torna impossível aprender, ajustar ou escalar de forma responsável. Bloqueia também o acesso aos mecanismos de financiamento associados ao impacto, que exigem cada vez mais resultados territoriais documentados.

O que significa a inteligência territorial

A inteligência territorial é um conceito com raízes na política de base territorial, na investigação sobre coesão territorial e na geografia aplicada (Medeiros, 2016; Camagni, 2009). No contexto da atração de nómadas digitais, refere-se à recolha, interpretação e utilização estruturada de evidência sobre os ativos, as restrições, os riscos e as prioridades comunitárias de um território, tanto antes como durante qualquer esforço de promoção ou atração.

A inteligência territorial não é um produto tecnológico nem um sistema de pontuação proprietário. É uma prática analítica. Formula um conjunto de perguntas estruturadas sobre um lugar, reúne a evidência disponível com honestidade, identifica lacunas e riscos ao lado das potencialidades, e produz um diagnóstico sobre o que o território pode atualmente oferecer e o que não pode. Este diagnóstico é a base de uma promoção responsável e, com igual legitimidade, a base da decisão de ainda não se promover ou de investir primeiro.

A distinção face ao marketing de lugar é fundamental. O marketing de lugar pergunta: como tornamos este território visível e atrativo? A inteligência territorial pergunta: o que é que este território consegue genuinamente oferecer, a quem, em que condições e com que risco? A segunda pergunta tem de vir primeiro (OCDE, 2023).

Que evidência devem os municípios recolher antes de se promoverem

A inteligência territorial para a atração de teletrabalhadores não é uma auditoria exaustiva de tudo o que um lugar faz ou tem. É um exercício focalizado de recolha de evidência organizado em torno de cinco domínios.

1 · Capacidade habitacional e acessibilidade

Quantos imóveis estão disponíveis para arrendamento de média estadia e em que condições? São aptos para o trabalho: conectividade à internet verificada, espaço de trabalho ergonómico, aquecimento adequado, privacidade? Qual é o nível atual de arrendamento e quão sensível é o mercado a um aumento moderado da procura externa? Existe um plano de proteção habitacional que garanta aos residentes locais o acesso a alojamento acessível caso a procura externa aumente? Estas são as perguntas fundamentais, porque a habitação é simultaneamente o principal ponto de entrada para os teletrabalhadores e o principal ponto de risco para as comunidades locais.

2 · Camada de serviços e habitabilidade quotidiana

Com que serviços pode contar um residente de média estadia? Acesso a alimentação, farmácia, cuidados de saúde básicos, ligações de transporte e, para as famílias, escolaridade. A análise da OCDE sobre trabalho remoto e política de base territorial identifica a disponibilidade de serviços como um dos principais determinantes de se um território consegue sustentar uma população a trabalhar remotamente (OCDE, 2021). Os territórios devem cartografar a sua camada de serviços com honestidade, identificar as lacunas e abordá-las ou comunicá-las de forma transparente aos potenciais visitantes.

3 · Conectividade: verificada, não pressuposta

Os dados de cobertura de banda larga não equivalem a conectividade funcional em imóveis e espaços partilhados concretos. Um território deve verificar, e não pressupor, que a sua infraestrutura de internet oferece o que os teletrabalhadores necessitam nos locais reais que vai promover: casas, espaços de coworking, cafés. Sobrevalorizar a conectividade é uma das formas mais frequentes e mais prejudiciais de prometer em excesso neste domínio. A evidência exploratória do inquérito de pré-registo da NomadVillage indica que a conectividade é necessária mas não suficiente: apenas cerca de metade dos futuros teletrabalhadores inquiridos a citou como fator decisivo, enquanto o restante mencionou o conjunto de fatores de habitabilidade.

4 · Capacidade de integração e abertura comunitária

Existe um facilitador local designado? Há um canal estruturado através do qual as pessoas recém-chegadas podem contribuir para a vida económica ou cultural local? A comunidade existente foi informada e envolvida na configuração da iniciativa? A capacidade de integração não depende da boa vontade, mas de mecanismos concebidos. Sem eles, mesmo as comunidades dispostas e os recém-chegados dispostos não conseguem ligar-se, e os potenciais benefícios sociais e económicos da interação perdem-se.

5 · Perfil de risco e capacidade institucional

Quais são os riscos específicos deste território: sensibilidade dos preços da habitação, pressão sobre os serviços, fragilidade da coesão comunitária, capacidade institucional limitada? Existe um ator responsável dentro do município com o mandato e a capacidade de gerir um programa de atração, recolher evidência e responder aos problemas emergentes? A atração consciente do risco,

conhecer antecipadamente o que poderia correr mal e ter um plano de resposta é uma condição prévia para uma promoção responsável, e não um complemento opcional.

Da evidência à promoção responsável

A inteligência territorial não substitui a promoção. Torna-a honesta, focalizada e duradoura. Um território que reuniu evidência nos cinco domínios acima está em condições de tomar três decisões que o marketing sem evidência não consegue suportar.

- **O que promover e o que não promover.** O diagnóstico honesto revela quais os ativos genuinamente sólidos e quais as lacunas que devem ser abordadas antes de serem expostas ao escrutínio externo. A promoção responsável comunica apenas o que existe e funciona hoje, não o que está previsto ou é aspiracional.
- **A quem dirigir-se e com que mensagem.** A evidência sobre os ativos locais (natureza, cultura, acessibilidade, comunidade) e as limitações locais (serviços reduzidos, mercado habitacional pequeno) permite identificar o perfil específico do teletrabalhador com maior probabilidade de ficar e contribuir, em vez de emitir uma mensagem para o público mais amplo possível e esperar pelo melhor.
- **Quando promover e quando investir primeiro.** A inteligência territorial torna possível e legítima a decisão de ‘ainda não’. Um município que consegue demonstrar que avaliou a sua preparação, identificou lacunas específicas e decidiu colmá-las antes de se promover ocupa uma posição credível perante as agências regionais, os financiadores europeus e os seus próprios residentes. Essa posição é mais sólida, não mais fraca, do que a construída sobre uma campanha de marketing não testada.

Esta sequência evidência-promoção é coerente com o quadro de política de base territorial que estrutura os instrumentos europeus de coesão e desenvolvimento rural (Medeiros, 2016). Diagnóstico antes do investimento, investimento antes da promoção, promoção antes do escalamento: esta é a lógica que torna os programas de desenvolvimento territorial eficazes e respondíveis.

Lista de verificação prática para municípios e agências regionais

- ✓ Antes de qualquer promoção, verificar a conectividade nos imóveis e espaços partilhados concretos que se pretende promover, e não a partir de mapas de cobertura.
- ✓ Cartografar a camada de serviços de que dependeria um residente de média estadia e identificar as lacunas com honestidade. Comunicar as lacunas de forma transparente ou colmá-las primeiro.
- ✓ Auditar a habitação disponível para arrendamento de média estadia: quantidade, estado, aptidão para o trabalho, níveis de arrendamento e sensibilidade à procura externa.
- ✓ Avaliar a capacidade de integração: existe um facilitador local? Um canal de contribuição estruturado? Um plano para envolver os residentes existentes na configuração da iniciativa?
- ✓ Identificar os dois ou três principais riscos do território (pressão habitacional, carga de serviços, coesão comunitária) e conceber uma resposta antes de iniciar a atração.

- ✓ Estabelecer uma linha de base, preços da habitação, taxas de vacatura, receitas dos negócios locais, sentir comunitário antes das primeiras chegadas, para que o impacto possa ser medido e demonstrado.
- ✓ Definir uma promoção responsável: o que pode ser dito hoje com honestidade sobre o que o território oferece, a quem e em que condições.
- ✓ Identificar os quadros regionais e europeus (desenvolvimento rural, coesão, LEADER, INTERREG) que a base de evidência do território pode desbloquear para investimentos adicionais.

Nota metodológica

O conjunto de dados é de natureza exploratória por concepção. Não representa a totalidade da população de nómadas digitais nem dos territórios de baixa densidade. O seu valor reside em documentar a procura inicial, testar pressupostos conceptuais, identificar padrões de preferência e informar o desenvolvimento de uma abordagem de preparação territorial. A evidência exploratória do inquérito de pré-registo da NomadVillage é citada onde ilustra diretamente um ponto específico sobre as preferências do lado da procura. Deve ser lida como um sinal inicial e não como evidência representativa da totalidade da população de teletrabalhadores ou dos territórios de baixa densidade. As dimensões de política pública e risco deste policy brief apoiam-se em análises publicadas da OCDE e da Comissão Europeia, em investigação revista por pares sobre coesão territorial e política de base territorial, e na literatura académica sobre nomadismo digital. Não se formulam afirmações causais.

Referências

- Camagni, R. (2009). Territorial capital and regional development. In R. Capello & P. Nijkamp (Eds.), *Handbook of regional growth and development theories* (pp. 118–132). Edward Elgar.
- Comissão Europeia. (2021). *A long-term vision for the EU's rural areas — Towards stronger, connected, resilient and prosperous rural areas by 2040* (COM(2021) 345 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0345>
- Kužmar, S. (2026). From core to periphery? Assessing remote work's potential to rebalance EU regional development [Pré-publicação; conjunto de dados R-MAP]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2604.08252>
- Marcelino, B. C. A. (2026). *Territorial readiness for digital mobility: Why low-density regions need decision-support before attracting remote workers*. NomadVillage Research Series, 1(1). <https://doi.org/10.56365/93n05r98>
- Medeiros, E. (2016). Territorial cohesion: An EU concept. *European Journal of Spatial Development*, (60), 1–30.
- OCDE. (2021). *Implications of remote working adoption on place-based policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b12f6b85-en>
- OCDE. (2023). *The surge of teleworking: A new tool for local development?* OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/the-surge-of-teleworking-a-new-tool-for-local-development_6b88f7da/5eb3b9f2-en.pdf
- Sciuva, E. (2025). Geographies of digital nomadism: A research agenda. *Geography Compass*, 19(2), e70016. <https://doi.org/10.1111/gec3.70016>
- Sequera, J. (2025). Struggling with the digital nomad: Transnational teleworkers as the new 'creative class' in the urban marketplace? *International Journal of Urban and Regional Research*, 49(1), 204–213. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.13293>