

AVALIAÇÃO DE CHATBOTS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: recomendações estratégicas para a mensuração de canais digitais

EVALUATION OF CHATBOTS AS AN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION TOOL: strategic recommendations for measuring digital channels

Roberth Thalys Matos Meireles¹

Universidade Federal do Maranhão, São Luís - MA

roberthtmeireles@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0001-8074-5496>

Márcio Carneiro dos Santos

²Universidade Federal do Maranhão, São Luís - MA

marcio.carneiro@ufma.br

 <https://orcid.org/0000-0002-0663-1300>

RESUMO: A presente pesquisa, realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), tem com o objetivo propor uma abordagem estratégica para a avaliação de *chatbots* enquanto canais de relacionamento organizacional. Trata-se de um estudo aplicado, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, fundamentado na *Design Science Research* (DSR), que articulou revisão de literatura, investigação empírica e construção de um artefato. Os resultados evidenciaram a fragmentação das práticas avaliativas e a necessidade de integrar indicadores operacionais e comunicacionais capazes de contemplar dimensões relacionadas à eficiência, à experiência do usuário, à operacionalidade e ao impacto organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Chatbots. Canais de Relacionamento. Chatbots. Comunicação Organizacional. Design Science Research.

¹ Mestre em Comunicação, Universidade Federal do Maranhão (UFMA), e-mail: roberthtmeireles@gmail.com.

² Doutor em Tecnologias da Inteligência e Design Digital (PUC-SP). Professor da Universidade Federal do Maranhão, e-mail: marcio.carneiro@ufma.br

ABSTRACT: This research, conducted within the Professional Master's Program in Communication at the Federal University of Maranhão (UFMA), aims to propose a strategic approach to evaluating *chatbots* as organizational relationship channels. This is an applied study of an exploratory nature and qualitative approach, grounded in *Design Science Research* (DSR), which combined a literature review, empirical investigation, and the development of an artifact. The results revealed the fragmentation of evaluation practices and the need to integrate operational and communication indicators capable of encompassing dimensions related to efficiency, user experience, operational performance, and organizational impact.

Keywords: Chatbot Evaluation. Chatbots. Design Science Research. Organizational Communication. Relationship Channels.

Recebido em: 31/07/2026

Aprovado em: 04/09/2026

INTRODUÇÃO

Vivemos a Quarta Revolução Industrial, marcada pelo avanço acelerado da Inteligência Artificial (IA), da automação e das tecnologias digitais. Nesse contexto, sistemas conversacionais como os *chatbots* ocupam posição estratégica nos ecossistemas das organizações. Neste estudo, compreendemos os *chatbots* como sistemas computacionais capazes de receber informações em linguagem natural, por texto ou voz, e produzir respostas ou executar ações de forma automatizada. Esses sistemas podem operar por regras e fluxos previamente definidos ou incorporar tecnologias como Processamento de Linguagem Natural (PLN), aprendizado de máquina e Inteligência Artificial, com diferentes níveis de complexidade e autonomia. Inseridos em sites, aplicativos e plataformas de mensagens, funcionam como interfaces digitais entre organizações e públicos, respondendo perguntas, fornecendo informações, orientando usuários e executando tarefas específicas. No ambiente organizacional, sua atuação vai do atendimento automatizado à mediação do relacionamento com diferentes públicos.

Além de ampliarem a disponibilidade dos serviços e reduzirem custos operacionais, os *chatbots* permitem que instituições estabeleçam canais permanentes de relacionamento com seus públicos, atuando em atendimento, marketing, educação e prestação de serviços (Magalhães; Castro, 2019; Lara, 2019; Lucena, 2023; Rebecchi; Rocha, 2022; Barbosa, 2024). A *Juniper Research* (2023) estima que os investimentos globais em *chatbots* no varejo deverão atingir US\$ 72 bilhões até 2028, crescimento de aproximadamente 470% em cinco anos, reforçando sua relevância estratégica nos processos comunicacionais contemporâneos.

Entretanto, a expansão da adoção dos *chatbots* não tem sido acompanhada, na mesma proporção, por abordagens sistemáticas de avaliação capazes de integrar dimensões quantitativas e qualitativas. Embora amplamente utilizados como canais de relacionamento, sua avaliação permanece concentrada em indicadores predominantemente operacionais, como tempo de resposta, volume de atendimentos e taxa de resolução. É desse paradoxo, entre crescente adoção e limitada evolução das práticas de avaliação, que a presente pesquisa avança.

Este artigo apresenta parte dos resultados da investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), cuja questão norteadora foi compreender como as organizações podem desenvolver práticas efetivas para avaliar *chatbots* enquanto canais de relacionamento. Responder a essa questão exigiu reposicionar esses sistemas para além de sua condição de artefatos tecnológicos, compreendendo-os como elementos dos ecossistemas comunicacionais e, portanto, sujeitos às mesmas exigências de planejamento, gestão e avaliação atribuídas aos demais canais de relacionamento das organizações.

Com esse propósito, o estudo teve como objetivo propor uma abordagem estratégica para a avaliação de *chatbots* enquanto canais de relacionamento organizacional, articulando contribuições da Comunicação Organizacional, da literatura sobre avaliação e mensuração e da *Design Science Research* (DSR). Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória,

composta por revisão de literatura, investigação empírica e construção de um artefato destinado a apoiar a avaliação estratégica de bots conversacionais.

Ao reposicionar os *chatbots* como canais de relacionamento no campo da Comunicação Organizacional, este estudo amplia a discussão sobre sua avaliação e a materializa em uma proposta composta por recomendações estratégicas, métricas e um instrumento de monitoramento para apoiar gestores no planejamento e na gestão da comunicação. O artigo está organizado em sete seções, que abordam o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados, a proposição do artefato e as considerações finais.

1 O PARADIGMA DAS REDES E OS CHATBOTS ENQUANTO CANAIS DE RELACIONAMENTO

Tivemos como ponto de partida para a realização desta pesquisa a compreensão de que o fenômeno de adoção de *chatbots* por organizações responde a um paradigma sociotécnico próprio do tempo em que vivemos, caracterizado por fluxos de informação mediados pelas tecnologias digitais e por novas formas de produção simbólica e de interação. Nesse cenário, a comunicação assume centralidade na vida social, tendo a internet como uma de suas principais infraestruturas de sociabilidade e circulação de sentidos, conforme pode ser observado em Lévy (1999).

Nessa mesma direção, ao desenvolver o conceito de ‘sociedade em rede’, Castells (1999) oferece um referencial teórico importante para refletir sobre a aplicação de robôs conversacionais como canais de comunicação e relacionamento nas organizações, permitindo analisá-los para além de uma dimensão meramente instrumental ou tecnológica. De modo que, ao aproximarmos as contribuições desses autores do objeto desta pesquisa, valorizamos a ideia de que as tecnologias digitais não apenas criam novas infraestruturas de comunicação, mas também transformam as formas de participação social, de interação institucional e de construção de significados coletivos. É a partir da articulação dessas perspectivas que os *chatbots* podem ser compreendidos não apenas como ferramentas automatizadas, mas como

canais digitais de relacionamento inseridos em ecossistemas comunicacionais mais amplos.

No campo da comunicação organizacional, “os canais de relacionamento são compreendidos como os meios pelos quais se constroem, mantêm e transformam os vínculos entre instituições e seus diferentes stakeholders” (Kunsch, 2003). Impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento dos canais digitais de relacionamento acompanha as profundas mudanças na maneira como as pessoas se comunicam, descobrem, leem e compartilham informações e notícias, sendo que tradicionalmente, a definição de canais de relacionamento abarca tanto meios físicos quanto digitais.

Neste campo, os *chatbots* avançam como parte de ecossistemas utilizados por instituições, atuando como canais cuja principal função é mediar interações entre públicos e organizações. Integrados às mídias sociais, sites institucionais e demais pontos de contato digitais, esses sistemas operam sob a lógica das redes e passam a influenciar diretamente a percepção, a confiança e a reputação das instituições (Bueno, 2014). Ao desenvolver estudo sobre o uso de mídias sociais como canais de construção de imagem e relacionamento, Castro (2014) argumenta que:

A comunicação organizacional está presente não só nas falas oficiais de uma organização, mas também em qualquer tipo de relação estabelecida entre o stakeholder e a organização. As organizações devem considerar que a comunicação organizacional constrói sentido e significado que podem aumentar a admiração, respeito e confiança na organização por parte de seus públicos (Castro, 2014).

Esse entendimento reforça que os canais de relacionamento extrapolam sua função operacional, participando da construção de sentidos, confiança e reputação. Interpretar os *chatbots* enquanto canais de relacionamento exige considerar, além de seus atributos tecnológicos, seus efeitos comunicacionais. A revisão de literatura identificou uma convergência entre os referenciais mobilizados, que permitem compreender esses sistemas a partir de três dimensões analíticas interdependentes e ampliar a compreensão de seu papel nos processos de comunicação organizacional.

Dimensão funcional: relacionada à eficiência e à capacidade do canal de oferecer respostas, encaminhamentos e soluções. É o aspecto mais imediatamente perceptível e valorizado na lógica do atendimento e da interação. No caso dos *chatbots*, envolve a fluidez da interação, a personalização das respostas e a precisão das informações fornecidas.

Dimensão simbólica: refere-se aos sentidos produzidos na interação. Considerando que um canal pode funcionar como um meio de virtualização da marca, é portanto, uma forma de expressar o posicionamento institucional e os valores da organização. Nesse sentido, um *chatbot* projetado de forma adequada, com linguagem e tom coerentes, pode reforçar a identidade da organização e contribuir para uma experiência positiva.

Dimensão relacional: trata da capacidade do canal de construir vínculos e promover continuidade no relacionamento, superando a transação pontual. A recorrência do uso, a satisfação do usuário e a confiança estabelecida são indicadores dessa dimensão.

Para os autores que integram o aporte desta pesquisa, as três dimensões – funcional, simbólica e relacional – são interdependentes e devem ser consideradas de forma integrada no planejamento, implementação e avaliação dos *chatbots*. Esses sistemas operam em ecossistemas comunicacionais complexos, nos quais convivem com outros canais, algoritmos, redes sociais e fluxos de informação descentralizados (Gadelha, 2019), inseridos em uma lógica de comunicação em rede marcada por responsividade, personalização e transparência.

Compreender os *chatbots* a partir desse paradigma permite reconhecê-los para além de seus aspectos funcionais, como parte de um sistema de mediação social que amplia a interação entre indivíduos e organizações e o compartilhamento de sentidos. Essa perspectiva fundamenta a pesquisa ao articular redes, comunicação organizacional, experiência do usuário e avaliação de resultados na análise das práticas comunicacionais e na interpretação dos achados empíricos.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DE CANAIS DIGITAIS

A comunicação organizacional, enquanto campo de estudo e prática, passou por profundas transformações nas últimas décadas. De uma perspectiva predominantemente instrumental, voltada à transmissão de mensagens e à divulgação institucional, evoluiu para uma abordagem estratégica, na qual a comunicação é compreendida como elemento estruturante da identidade, da reputação e da legitimidade das organizações. Essa mudança acompanha transformações sociais, culturais e tecnológicas que redefiniram as formas de interação entre indivíduos, organizações e sociedade.

Como observa Dalcol (2015), a ascensão das tecnologias digitais e das redes sociais ampliou a autonomia dos indivíduos e alterou as relações de tempo e espaço no contexto organizacional. Essa transformação modifica a dinâmica comunicacional: em lugar de monólogos institucionais, constituem-se ambientes marcados por múltiplos discursos, trocas contínuas, conversações e relacionamentos (Mello, 2010). É a partir dessa compreensão que a pesquisa adota a Comunicação Organizacional como categoria analítica central, entendendo-a não apenas como um conjunto de técnicas de gestão da informação e da visibilidade, mas como processo estratégico capaz de articular objetivos institucionais, construir legitimidade e sustentar relacionamentos.

Nessa concepção, valorizamos as contribuições de Kunsch (2003; 2019), Corrêa (2005) e demais autores que compreendem a Comunicação Organizacional Integrada como uma abordagem de alinhamento entre processos comunicacionais e objetivos institucionais. Em um cenário de multiplicação dos canais e descentralização da produção de informações, a comunicação deixa de exercer função predominantemente operacional e assume papel estratégico na construção da identidade, da reputação e da confiança.

Félix (2020) aponta a comunicação organizacional integrada como caminho para ampliar a eficácia comunicacional nos ambientes digitais, exigindo das organizações a reformulação de práticas e estruturas internas para responder a fluxos cada vez mais bidirecionais, instantâneos e

desintermediados, entendimento também presente em Kunsch (2003; 2019), Baldissera (2009) e Terra, Dreyer e Raposo (2021).

Mais do que incorporar novos canais, essa transformação exige revisar a lógica de relacionamento entre organizações e públicos. Dreyer (2014) observa que a digitalização da sociedade leva ao repensar dos modelos tradicionais de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, estimulando diferentes estratégias de interação com os *stakeholders*. Nessa perspectiva, a comunicação integrada pressupõe formas de contato planejadas de maneira coerente e articulada, favorecendo relacionamentos duradouros e uma imagem institucional consistente.

Essa transformação também reposiciona a Comunicação Organizacional. Se antes predominava uma lógica centrada na emissão de mensagens institucionais, os ambientes digitais ampliam as possibilidades de interação e redistribuem o poder comunicacional entre organizações e públicos. A comunicação passa, assim, a ser compreendida como processo de negociação de sentidos, no qual escuta, diálogo e capacidade de adaptação tornam-se competências estratégicas. Nessa perspectiva, ganha relevância a concepção de Baldissera (2009), que compreende a Comunicação Organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, ultrapassando a circulação de informações ao reconhecer que os sujeitos atribuem sentidos, reinterpretem discursos e participam continuamente da construção da realidade organizacional.

3 AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Discutir comunicação organizacional em ambientes digitais implica abordar avaliação e mensuração, debate presente nas Relações Públicas desde a década de 1970, quando James Grunig organizou uma edição especial da *Public Relations Review* (1977) dedicada ao tema. Desde então, esforços teóricos e metodológicos buscam demonstrar o valor estratégico da comunicação para as organizações.

Nesse contexto, a avaliação dos canais de relacionamento ganha relevância. Se a Comunicação Integrada pressupõe que esses canais sejam planejados e geridos estrategicamente, sua avaliação deve integrar esse processo. Ao reconhecer os *chatbots* como canais de relacionamento, emerge uma questão central: como avaliar sua contribuição para os objetivos institucionais? Mais do que mensurar o desempenho operacional, torna-se necessário produzir evidências capazes de orientar decisões, aperfeiçoar práticas comunicacionais e fortalecer relacionamentos.

Apesar dos avanços, a mensuração da comunicação ainda enfrenta desafios, sobretudo pela intangibilidade de resultados simbólicos e relacionais dificilmente reduzidos a métricas quantitativas. A partir da década de 2010, novos modelos passaram a associar a mensuração à geração de valor organizacional, incorporando a escuta qualificada dos *stakeholders* e a construção de vínculos como dimensões da avaliação (Kunsch, 2019).

Essa perspectiva amplia o que deve ser mensurado para além do alcance e da *performance*, incorporando a qualidade das interações e os impactos simbólicos. No caso dos *chatbots*, isso significa superar métricas operacionais, como tempo de resposta, número de interações ou taxa de resolução, e considerar indicadores de confiança, engajamento, experiência e percepção dos públicos. Enquanto interfaces automatizadas, esses sistemas participam da construção de vínculos e sentidos entre organizações e seus públicos.

Reconhecer essa complexidade é essencial para consolidar a Comunicação Organizacional como área estratégica. Avaliar e mensurar deixam de ser exigências gerenciais e passam a contribuir para a compreensão dos objetivos institucionais e da geração de valor simbólico e relacional. Essa perspectiva encontra respaldo em Dreyer (2021), ao discutir a reputação como ativo intangível relacionado às transformações das tecnologias digitais e das plataformas de interação social:

A reputação é um ativo intangível cada vez mais precioso que impõe grandes desafios aos atores sociais, pois está diretamente relacionada com a evolução das tecnologias de comunicação e, principalmente, as plataformas de mídias sociais digitais que tornam visíveis a participação e a percepção dos indivíduos. Sendo assim, as plataformas de interação online evocaram outro tipo de reputação

(Dreyer, 2021).

Nesse cenário digital que abraça o campo da Comunicação Organizacional e a respeito deste aspecto que contempla a necessidade de avaliar e mensurar, pesquisadores como Yanaze, Freire e Denise (2013), Dreyer e Karhawi (2021), Galerani (2005), Gonçalves *et al.* (2019) e Lopes (2005) complementam que a avaliação comunicacional deve ser entendida como um processo capaz de produzir informações que contribuam tanto para a eficiência operacional quanto para o aprimoramento das interações entre organizações e seus públicos. Como observa Lopes (2018, p. 597):

A manutenção da função estratégica da área depende do desenvolvimento de mecanismos de mensuração capazes de lidar com resultados até então considerados intangíveis e difíceis de ser valorados. Por este motivo, a mensuração e a valoração de resultados em relações públicas é um tema atual e de interesse para o campo (Lopes, 2018, p. 597).

Esse aporte teórico reforça que a avaliação deve integrar a gestão estratégica da comunicação, permitindo compreender a eficiência operacional e sua contribuição à experiência do usuário, à otimização da comunicação e ao fortalecimento das relações institucionais. Essa lacuna orientou a pesquisa e fundamentou a avaliação como ferramenta de Comunicação Organizacional.

4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Tendo como objetivo desenvolver uma pesquisa aplicada sobre a adoção de *chatbots* por organizações, com foco em sua avaliação enquanto canal, optamos por uma pesquisa exploratória que combina revisão de literatura e coleta de dados, tendo a *Design Science Research* (DSR) como guia metodológico para a construção do artefato. Essa escolha permitiu transformar inquietações acadêmicas e profissionais em uma solução aplicável ao contexto organizacional. Uma investigação que se estruturou em torno da seguinte questão central: como as organizações podem desenvolver práticas efetivas para a avaliação de *chatbots* enquanto canais de relacionamento?

Optamos por focar nos *chatbots* operados via WhatsApp e sites institucionais, por serem as plataformas mais utilizadas atualmente. Além disso, a amostra e o escopo de análise buscaram refletir a realidade prática enfrentada por profissionais que lidam com a gestão direta desses canais. A realização do estudo seguiu um ciclo iterativo em três etapas:

I) Conscientização e revisão de literatura: Etapa inicial composta pela análise de 73 artigos científicos, levantados no Portal de Periódicos da CAPES e no Google Acadêmico a partir dos termos “*chatbots*”, “comunicação organizacional”, “relacionamento”, “avaliação” e “mensuração”. Também foram analisados livros, periódicos, monografias, dissertações e teses, com o objetivo de identificar problemas conhecidos e lacunas nos estudos sobre o fenômeno. Como critérios de seleção, consideramos a conexão com o tema central da pesquisa e o idioma português. Essa etapa permitiu identificar conceitos fundamentais sobre o uso de *chatbots* por organizações, mapear desafios e lacunas e localizar os referenciais teóricos e metodológicos que embasaram o estudo aplicado.

II) Pesquisa empírica no período de junho a agosto de 2025: Etapa onde aplicamos um questionário a 13 profissionais que gerenciam *chatbots* e conduzimos uma entrevista em profundidade com um gestor de um bot conversacional de uma universidade pública. Os dados colhidos através desse procedimento metodológico passaram por uma análise de conteúdo, contribuindo para ampliar a compreensão sobre a gestão de *chatbots* por profissionais e sobre as práticas reais de uma organização diante do desafio de avaliar esses canais digitais.

III) Desenvolvimento e proposição do artefato: Etapa final que consistiu na materialização dos achados em um conjunto de recomendações, onde buscamos valorizar as evidências fruto da revisão de literatura e das observações empíricas para propor um artefato rigoroso, aplicável e relevante.

Concluídas essas etapas, os dados obtidos foram articulados aos achados da revisão de literatura, permitindo identificar convergências, lacunas e

desafios relacionados à avaliação dos *chatbots* nas organizações. A partir dessa articulação, apresentam-se a seguir os principais resultados da pesquisa e sua discussão à luz do referencial teórico adotado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 A avaliação de *chatbots* na prática organizacional

A pesquisa evidenciou convergência entre teoria e prática ao mostrar que, embora a adoção de *chatbots* cresça impulsionada pela busca por eficiência e disponibilidade no relacionamento digital, ainda predominam práticas de avaliação fragmentadas e concentradas em indicadores operacionais. Em relação à satisfação, 69,2% dos respondentes relataram utilizar pesquisas ao final da interação como principal forma de avaliação. Embora demonstre preocupação com o *feedback*, esse dado revela uma compreensão limitada da experiência, ao desconsiderar seu caráter processual. Tal evidência reforça uma abordagem funcionalista da mensuração, já apontada pela literatura como limitação da Comunicação Organizacional, sobretudo porque os *chatbots* operam simultaneamente em dimensões funcional, simbólica e relacional.

A análise dos impactos operacionais reforça essa interpretação. Embora a adoção de *chatbots* seja associada à redução de custos e ao aumento da eficiência, 38,5% dos participantes afirmaram não identificar impactos significativos sobre os custos operacionais. O resultado evidencia uma contradição: apesar de difundidos como instrumentos de otimização, os *chatbots* ainda são avaliados por organizações que têm dificuldade em traduzir seus efeitos em indicadores vinculados aos objetivos institucionais. Isso sugere não apenas uma limitação técnica, mas uma lacuna entre mensuração e estratégia, conforme problematizado por Lopes (2005).

Por outro lado, 69,3% dos respondentes acreditam que a desativação do *chatbot* geraria alto ou médio impacto na operação da organização, evidenciando a centralidade desses sistemas. Essa relevância, contudo, não é acompanhada por modelos estruturados de avaliação. A tensão entre

centralidade operacional e fragilidade avaliativa revela que os *chatbots* são reconhecidos como estratégicos, mas ainda geridos sob uma lógica predominantemente operacional, reforçando o argumento de que sua avaliação não foi plenamente incorporada à gestão estratégica da comunicação.

A entrevista semiestruturada com o gestor de um *chatbot* de uma universidade pública acrescentou nuances a essa análise. Entre os principais desafios, destacaram-se a curadoria e validação de informações para evitar “alucinações” do sistema e o controle de escopo das interações. Também emergiram a acessibilidade e a humanização como fatores críticos de sucesso, reforçando a compreensão do *chatbot* como expressão da voz e da imagem institucional.

Tomados em conjunto, esses resultados evidenciam uma convergência entre teoria e prática. A literatura aponta a necessidade de ampliar a avaliação para além de indicadores operacionais, enquanto os dados empíricos mostram que essa ampliação ainda não se consolidou na gestão dos *chatbots*. Persiste, portanto, uma lacuna entre a centralidade desses canais e os instrumentos utilizados para avaliá-los. Dessa lacuna emerge a principal contribuição aplicada do estudo: uma abordagem que integra dimensões operacionais e estratégicas na avaliação de *chatbots*.

5.2 Da lacuna identificada à construção do artefato

A construção do artefato foi orientada pelos desafios identificados na revisão de literatura e na investigação empírica, especialmente as necessidades organizacionais, a qualificação da experiência dos usuários e a ausência de abordagens para avaliar *chatbots* como canais de relacionamento. Concebido sob os princípios da *Design Science Research* (DSR), o artefato reúne recomendações estruturadas em quatro pilares fundamentais (Figura 01), capazes de orientar equipes de comunicação desde a definição dos objetivos do canal até a interpretação de seus resultados.

Figura 1 – Pilares do desenvolvimento da nossa proposta de Avaliação de *Chatbots* como canal de relacionamento de organizações.



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

O modelo propõe um fluxo de avaliação baseado em planejamento, mensuração, análise e refinamento, integrando indicadores como tempo de resposta, taxa de resolução e satisfação do usuário em uma leitura da gestão dos chatbots. Sua contribuição está na superação da fragmentação da mensuração e, do ponto de vista aplicado, permite verificar se a eficiência de resposta se traduz em satisfação e confiança. Ao incorporar indicadores de impacto, como retenção, intenção de uso e contribuição para objetivos, amplia a capacidade de demonstrar resultados e justificar investimentos.

5.2.2 Estrutura do artefato

O artefato foi concebido como um conjunto de recomendações para a avaliação de *chatbots*, estruturado em:

- **Recomendações práticas e conceituais** – orientações estruturadas em seis etapas: (i) adoção de uma abordagem de avaliação integrada ao planejamento; (ii) definição de métricas quantitativas e qualitativas; (iii) coleta de dados; (iv) análise integrada; (v) monitoramento contínuo; e (vi) refinamento das estratégias com base em evidências.

- **Proposição de um conjunto de métricas e indicadores** – um conjunto de indicadores sugeridos ao contexto de cada organização, destinados a mensurar desempenho técnico, experiência e impacto organizacional.
- **Template de monitoramento** – Instrumento desenvolvido em Microsoft Excel para acompanhar métricas dos quatro pilares da proposta, interpretar resultados, identificar tendências e subsidiar a tomada de decisão.

5.3 Recomendações estratégicas para a avaliação de chatbots como canais de relacionamento

Como desdobramento do artefato, as recomendações estratégicas foram organizadas em seis etapas, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 1 – Recomendações estratégicas para avaliação de *chatbots*

ETAPA	OBJETIVO	RECOMENDAÇÃO ESTRATÉGICA
1. Planejamento	Integrar a avaliação ao planejamento estratégico da organização.	Definir objetivos do <i>chatbot</i> , públicos prioritários, processos de gestão e ciclo contínuo de avaliação baseado no modelo PDCA.
2. Definição de métricas	Construir indicadores alinhados aos objetivos institucionais.	Integrar métricas quantitativas e qualitativas, distinguindo indicadores operacionais, métricas de desempenho e KPIs estratégicos relacionados aos quatro pilares propostos pela pesquisa.
3. Coleta de dados	Garantir informações confiáveis para avaliação.	Combinar dados produzidos pelas plataformas dos <i>chatbots</i> com pesquisas de satisfação, análise de sentimentos e demais instrumentos qualitativos.
4. Análise estratégica	Transformar dados em conhecimento para a tomada de decisão.	Interpretar os indicadores de forma integrada, relacionando desempenho técnico, experiência dos usuários e objetivos organizacionais.
5. Monitoramento contínuo	Acompanhar sistematicamente o desempenho do canal.	Estabelecer rotinas permanentes de monitoramento, permitindo identificar tendências, antecipar problemas e apoiar decisões gerenciais.

6. Refinamento contínuo	Promover a melhoria permanente do <i>chatbot</i> .	Atualizar fluxos conversacionais, conteúdos, bases de conhecimento e estratégias de interação a partir das evidências produzidas pelo processo avaliativo.
--------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados reforçam que os *chatbots*, como parte dos ecossistemas digitais das organizações, repercutem sobre identidade, confiança e relacionamentos institucionais. Um sistema eficiente, mas incapaz de compreender o contexto do usuário ou oferecer uma experiência adequada, pode comprometer a relação com o público; da mesma forma, uma interface amigável que não resolve demandas enfraquece a confiança no canal. Esse paradoxo sintetiza um dos principais achados do estudo: avaliar *chatbots* apenas por métricas técnicas, como tempo de resposta ou taxa de resolução, é insuficiente diante de sua dimensão comunicacional.

A adoção da *Design Science Research* (DSR) permitiu articular a identificação de problemas concretos à construção de uma resposta aplicada. A partir das lacunas observadas na literatura e na investigação empírica, foi desenvolvido um artefato que integra recomendações estratégicas, métricas e um instrumento de monitoramento organizado em quatro dimensões: eficiência, experiência, operacionalidade e impacto organizacional. Nesse sentido, a pesquisa se aproxima da perspectiva da *Design Science* ao buscar uma solução satisfatória, capaz de equilibrar viabilidade de aplicação e contribuição estratégica, materializada em um processo contínuo de planejamento, mensuração, análise e refinamento.

Os achados também demonstraram que a avaliação pode ser compreendida como ferramenta da Comunicação Organizacional, e não como atividade auxiliar. Os *chatbots* não podem ser implantados e simplesmente “esquecidos”: exigem atualização das bases de conhecimento, acompanhamento das interações e refinamento dos fluxos. Da mesma forma, o predomínio de métricas quantitativas isoladas limita a compreensão de seu valor

comunicacional. O cruzamento entre indicadores funcionais, como tempo de resposta, volume de atendimentos e taxa de resolução, e indicadores qualitativos, como satisfação, confiança e credibilidade, oferece uma leitura mais ampla de sua contribuição para os objetivos institucionais.

Como desdobramento, novas pesquisas podem ampliar a validação da abordagem proposta em setores como saúde, educação e serviço público, bem como investigar a integração dos *chatbots* com outros atores dos ecossistemas digitais. Também permanecem abertas questões relacionadas ao avanço da Inteligência Artificial na personalização e adaptação das interações e aos desafios de privacidade, transparência e proteção de dados, especialmente diante das implicações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Por fim, a função estratégica desses canais pressupõe atuação multidisciplinar, articulando profissionais de tecnologia, comunicação, marketing, jurídico e atendimento. Ao reposicionar os *chatbots* como canais de relacionamento e propor critérios integrados para sua avaliação, este artigo busca contribuir para o fortalecimento de uma cultura avaliativa capaz de aproximar dados, estratégia e relações institucionais. Concluímos, assim, reafirmando que tecnologias como os *chatbots* só cumprem seu potencial estratégico quando a avaliação deixa de ser um fim em si mesma e se torna um meio para fortalecer relações, reputações e resultados. É nesse equilíbrio entre o técnico e o humano que o estudo se encerra, mas também se projeta, reforçando a convicção de que “a comunicação organizacional do futuro é feita de dados, mas sobretudo de diálogos que moldam relacionamentos que importam”.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Bernardo do Campo, v. 6, edição especial, n. 10/11, p. 81-109, 2009. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 6 de out. de 2024.

BARBOSA, Luiza de Cássia Luz. **Comunicação digital**: documento norteador de recursos de atendimento, a partir do case da “Juçara” do Governo do Estado do Maranhão. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Comunicação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

BUENO, Wilson da Costa. Avaliando os ativos intangíveis das organizações nas mídias sociais: os limites das métricas. In: **ANAIS DO 23º ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS**, 2014, Belém. Anais eletrônicos..., Galoá, 2014. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2014/trabalhos/avaliando-os-ativos-intangiveis-das-organizacoes-nas-midias-sociais-os-limites-d?lang=pt-br>. Acesso em: 14 set. 2026.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Carolina Silva Coelho. **Organização.com**: o uso das mídias sociais como canais de construção da imagem das organizações. 2014. 83 f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Organizacional) - Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 2, n. 3, p. 94–111, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>. Acesso em: 14 ago. 2026.

DALCOL, Charlene. A mensuração em redes sociais digitais como ferramenta de Relações Públicas na comunicação organizacional. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 38., 2015, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-0745-1.pdf>. Acesso em: 6 de nov. de 2024.

DREYER, Bianca Marder. **Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada**: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos.** São Paulo: Summus, 2021.

DREYER, Bianca Marder; KARHAWI, Issaaf. Métricas na comunicação organizacional: reflexões e proposições. In: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca; RAPOSO, João (org.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais.** São Paulo: Summus Editorial, 2021. p. 223-253.

DREYER, Bianca Marder; TERRA, Carolina; RAPOSO, João (org.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais.** São Paulo: Summus, 2021.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países** [livro eletrônico]. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

GADELHA, Igor Bruno Liz. **O uso de chatbots no atendimento de clientes de revenda por catálogo.** 2019. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) - Universidade Federal do Pará, Tucuruí, 2019.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 2, n. 2, p. 146–165, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138886. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138886>. Acesso em: 14 ago. 2026.

GONÇALVES, Ingrid Bomfim; BASTOS, Rafaela Giovanni Magalhães; SANTOS, Larissa Conceição dos; ANDRES, Fernanda Sagrilo. PESQUISA E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: os desafios do cenário digital. **Cambiassu: Estudos em Comunicação**, São Luís, v. 14, n. 24, p. 100–114, 2019. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/13142>. Acesso em: 14 set. 2026.

JUNIPER RESEARCH. **Conversational commerce: market data & forecasting.** 2023. Disponível em: <https://www.juniperresearch.com/research/telecoms-connectivity/communication-services/conversational-commerce-research-report/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 1. ed. São Paulo: Summus, 2003

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 10. ed. São Paulo: Summus, 2019.

LARA, Caroline Gomes. *Fala com o meu BOT: experiência e interatividade no uso de chatbots como estratégia de marca*. 2019. 143 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2010.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. O relações - públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 2, n. 2, p. 70–95, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138882. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138882>. Acesso em: 14 set. 2024.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas. 2018, **Anais..** São Paulo: Abrapcorp, 2018. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002918656.pdf>. Acesso em: 14 set. 2026.

LUCENA, Gabriel Braga. **A utilização de chatbots em atendimento de consultas médicas: uma análise baseada no modelo de aceitação de tecnologia**. 2023. 50 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuariais, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

MAGALHÃES, Marcela Roméro; CASTRO, Rayssa Bastos de. **Avaliação do uso de chatbots por parte das empresas como meio de atendimento ao consumidor**. 2019. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Web Intelligence & Digital Analytics) – Centro de Referência em Inteligência Empresarial, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

MELLO, Selma Ferraz Motta. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

REBECCHI, Adriana de Barros; ROCHA, Tânia Veludo. Robô humano: estudo sobre humanização no atendimento com chatbot. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO (EMPRAD), 2020, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]*. São Paulo: FEA/USP, 2020. Disponível em: <https://tede2.espm.br/bitstream/tede/506/2/Adriana%20de%20Barros%20Rebecchi.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

YANAZE, Mitsuru H.; FREIRE, Otávio B. L.; DENISE, Diego. **Retorno de investimento em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.