

AVALIAÇÃO DE CHATBOTS COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: recomendações estratégicas para a mensuração de canais digitais.¹

Roberth Thalys Matos MEIRELES ²

Márcio Carneiro dos SANTOS ³

Universidade Federal do Maranhão

Resumo

Diante da expansão da adoção de chatbots como canais de comunicação e relacionamento nos últimos anos, articulamos neste trabalho uma investigação com o objetivo de elaborar um conjunto de recomendações estratégicas para a avaliação de bots conversacionais no contexto organizacional, capaz de conectar práticas efetivas e estruturadas para a mensuração de resultados. Trata-se de pesquisa aplicada, exploratória e qualitativa, fundamentada na metodologia da Design Science Research (DSR), desenvolvida em três etapas: (i) revisão de literatura sobre métricas em canais digitais; (ii) investigação empírica com 13 profissionais de comunicação, por meio de questionário e uma entrevista semiestruturada; e (iii) construção de um artefato contendo recomendações, métricas quantitativas e qualitativas e um template de monitoramento. Os resultados evidenciam a fragmentação das práticas avaliativas e a predominância de indicadores operacionais, com baixa integração entre métricas de desempenho, experiência do usuário e impacto reputacional. Conclui-se que a avaliação de chatbots requer uma abordagem que integre eficiência operacional, experiência comunicacional e valor estratégico, contribuindo para consolidar modelos avaliativos mais estruturados na comunicação organizacional.

Palavras-chave: Chatbots; Avaliação; Mensuração; Comunicação Organizacional; Canais de Relacionamento

1 INTRODUÇÃO

Vivemos no cenário da Quarta Revolução Industrial, um período caracterizado pelo avanço acelerado da Inteligência Artificial (IA), da automação e da transformação digital. Nesse contexto, os chatbots, sistemas capazes de simular conversas humanas por meio de linguagem natural, consolidam-se como peças centrais em ecossistemas digitais de comunicação das

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação Digital, Tecnologias, Dados e IA, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestre em Comunicação, Universidade Federal do Maranhão, e-mail: roberthtmeireles@gmail.com.

³ Doutor em Tecnologias da Inteligência e Design Digital (PUC-SP). Professor da Universidade Federal do Maranhão, e-mail: marcio.carneiro@ufma.br

organizações, oferecendo ganhos em escala, personalização e eficiência, conforme pode ser visto nos estudos de Lara (2019); Lucena (2023); Rebecchi e Rocha (2022); Lemes (2023); Gadelha (2019); Magalhães (2019); dentre outros autores. Ao mesmo tempo, projeções globais indicam um crescimento de 470% nos investimentos nesses canais até 2028, reforçando sua relevância estratégica (Juniper Research, 2023).

Entretanto, observa-se um paradoxo: enquanto a adoção de chatbots cresce exponencialmente, as práticas de avaliação de seus resultados não acompanham o mesmo ritmo. Prevalecem, em muitas organizações, a concepção dos bots como ferramentas e a valorização de métricas operacionais básicas que pouco revelam sobre a experiência do usuário, os impactos simbólicos e o valor reputacional dos chatbots. Uma lacuna que compromete a análise do retorno sobre o investimento (ROI) e dificulta a identificação de melhorias. Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão: como as organizações podem desenvolver práticas efetivas para a avaliação de chatbots enquanto canais de relacionamento?

Esta pesquisa no formato de resumo expandido é fruto de um estudo aplicado desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), no ano de 2025, onde tivemos como objetivo central a proposição de um conjunto de recomendações estratégicas para a avaliação de chatbots no contexto organizacional. Para fundamentar o estudo, nos ancoramos no paradigma da sociedade em rede, a partir da tese de que a comunicação mediada por tecnologias digitais transforma as formas de sociabilidades, conforme preconizado por Castells (1999, 2013) e Lévy (2010). Valorizamos também os conceitos de comunicação organizacional integrada, conforme discutido por Kunsch (2003) e Corrêa (2005), que compreendem os canais de relacionamento não apenas como meios técnicos, mas como espaços de construção de sentidos e de vínculos.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo aplicado foi a Design Science Research (DSR). O trabalho foi estruturado em três etapas: (i) revisão de literatura; (ii) pesquisa empírica e (iii) construção do artefato, na forma de um conjunto de recomendações para avaliar chatbots. Quanto à sua organização geral, a dissertação foi estruturada para oferecer uma progressão lógica que se inicia pela contextualização teórica sobre redes e comunicação digital, valorização do processo de mensuração de resultados na área da comunicação, avança para o

detalhamento do percurso metodológico, seguido pela apresentação dos achados empíricos, descrição e proposição do artefato desenvolvido.

2 CHATBOTS ENQUANTO CANAIS DE RELACIONAMENTO E O NOVO PARADIGMA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM REDE

A compreensão da adoção de chatbots pelas organizações contemporâneas transcende a dimensão meramente instrumental ou tecnológica, inserindo-se em uma conjuntura histórica de transformações nas formas de interação e mediação comunicacional. Vivemos a transição para a sociedade em rede, estruturada por fluxos de informação mediados pelas tecnologias digitais, onde a comunicação se torna o eixo central da vida social e a internet a infraestrutura que sustenta novas dinâmicas de relacionamento (Castells, 1999). Nesse cenário, as tecnologias digitais não apenas criam infraestruturas, mas transformam as formas de participação social e de construção de significados coletivos, atuando como canais fundamentais para a manutenção de vínculos institucionais (Kunsch, 2003).

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 públicos. Mais do que instrumentos operacionais, esses canais são ambientes interacionais que influenciam diretamente a percepção, a confiança e a reputação organizacional (Dreyer, 2021). De modo que os chatbots, integrados ao ecossistema de instituições, operam sob a lógica das redes, caracterizada pelo imediatismo e pela demanda por responsividade. Contudo, sua adoção não implica na substituição dos meios tradicionais, mas sim a sua integração em uma lógica de comunicação convergente, que deve articular de forma coerente os instrumentos disponíveis para potencializar e fortalecer a imagem institucional.

Nesse sentido, torna-se necessária uma abordagem que contemple três dimensões interdependentes para analisar os chatbots enquanto canais de relacionamento: a funcional, relacionada à eficiência e precisão das respostas; a simbólica, que refere-se aos sentidos produzidos e ao posicionamento institucional expresso na linguagem; e a relacional, voltada à construção de laços duradouros e confiança. Essa perspectiva, também reconhece que os bots operam em ecossistemas, onde convivem com algoritmos e fluxos descentralizados, exigindo que sua gestão seja pautada pela transparência e personalização.

Nesse ambiente, os usuários deixam de ser receptores passivos para se tornarem prosumers, agentes ativos que participam da construção de discursos e narrativas. De modo que a comunicação organizacional passa a ser entendida como um processo de construção e disputa de sentidos, onde a digitalização amplia exponencialmente as possibilidades de interação. Fenômeno este que por sua vez, tem contribuído para um posicionamento mais estratégico, e menos instrumental, que a comunicação organizacional tem assumido nas últimas décadas, passando a refletir cada vez mais a necessidade das instituições de liderarem com públicos empoderados, conforme indicam Terra (2015) e Bueno (2014).

Diante desse paradigma, a avaliação e a mensuração tornam-se pilares estratégicos para instituições, exigindo a superação de modelos puramente funcionalistas para incorporar indicadores que reflitam a qualidade dos vínculos e a geração de valor reputacional, assegurando que a inovação tecnológica esteja a serviço de relacionamentos que efetivamente importam para as organizações.

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O desenvolvimento desta pesquisa foi orientado pela busca de uma “solução satisfatória”, conceito que equilibra a viabilidade técnica e a inovação estratégica, conforme Lacerda et al. (2013). Para tanto, adotou-se uma abordagem exploratória e descritiva, tendo a Design Science Research (DSR) como guia metodológico para a construção do artefato, característico da pesquisa aplicada. Essa escolha permitiu transformar inquietações acadêmicas e profissionais em uma solução com potencial de aplicação no contexto organizacional.

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

Etapla inicial onde realizamos um levantamento bibliográfico composto pela análise de 73 artigos científicos. Realizamos um levantamento bibliográfico por meio do sistema de buscas do Portal de Periódicos da CAPES e da plataforma Google Acadêmico, utilizando termos como

"chatbots", "comunicação organizacional", "relacionamento", "avaliação" e "mensuração". Analisamos em seguida esses materiais previamente publicados como livros, periódicos, monografias, dissertações, teses e artigos científicos, com o objetivo de identificar problemas já conhecidos e explorar áreas ainda não aprofundadas nos estudos sobre o fenômeno pesquisado. Utilizamos como filtros para a seleção: a conexão com o tema central da pesquisa e o idioma (português). Essa etapa da pesquisa nos permitiu identificar conceitos fundamentais sobre o uso de chatbots por empresas e organizações, investigar os desafios, mapear lacunas existentes no campo e localizar os referenciais teóricos e metodológicos que embasam a pesquisa aplicada.

ii) Pesquisa empírica no período de junho a agosto de 2025

Etapa onde aplicamos um questionário a 13 profissionais da área 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.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa evidenciou uma convergência entre a teoria e a prática organizacional, destacando que a adoção de chatbots é um movimento crescente, impulsionado pela necessidade de eficiência e disponibilidade no relacionamento digital. Contudo, a revisão de literatura, identificou uma lacuna crítica: a ausência de modelos estruturados de avaliação que contemplem as dimensões técnica, relacional e simbólica desses canais. Paralelamente, os dados da pesquisa empírica reforçam esse cenário de fragmentação e evidenciam um paradoxo na mensuração: embora os chatbots sejam vitais para a operação, as práticas de avaliação permanecem elementares como verificado.

No que se refere à mensuração da satisfação dos usuários, observa-se que 69,2% dos respondentes utilizam pesquisas aplicadas ao final da interação como principal forma de avaliação. Esse dado, embora indique uma preocupação com o feedback, revela uma compreensão limitada da experiência. Tal prática desconsidera o caráter processual da experiência em ambientes conversacionais, nos quais a construção de sentido e de percepção ocorre ao longo de toda a jornada de interação.

Essa evidência reforça o predomínio de uma abordagem funcionalista da mensuração, alinhada ao que a literatura já aponta como uma limitação histórica do campo da comunicação organizacional, que tende a privilegiar indicadores de fácil mensuração em detrimento de dimensões mais complexas, como a construção de vínculos e a percepção institucional. Nesse sentido, os dados empíricos não apenas confirmam a literatura, mas evidenciam que, no contexto específico dos chatbots, essa limitação se intensifica, dada a natureza desses canais, que operam simultaneamente nas dimensões funcional, simbólica e relacional.

A análise do impacto operacional reforça essa interpretação ao indicar que 38,5% dos participantes não identificam impacto significativo da implementação do chatbot nos custos operacionais. Esse dado revela uma contradição importante: embora os chatbots sejam amplamente adotados sob a promessa de eficiência e redução de custos, as organizações demonstram dificuldade em traduzir esse impacto. Essa dificuldade sugere não apenas uma limitação técnica, mas sobretudo uma lacuna na articulação entre mensuração e estratégia, conforme já problematizado por Lopes (2005), ao discutir a necessidade de conectar métricas aos objetivos organizacionais.

Por outro lado, ao analisar a percepção de impacto da desativação do chatbot, observa-se que 69,3% dos respondentes acreditam que sua ausência geraria alto ou médio impacto na operação da organização. Esse resultado evidencia que os chatbots já ocupam uma posição de destaque nas organizações, funcionando como pontos críticos de contato com os públicos. No entanto, essa centralidade não é acompanhada por modelos estruturados de avaliação. Essa tensão entre centralidade operacional e fragilidade avaliativa permite identificar um padrão recorrente: os chatbots são reconhecidos como estratégicos na prática, mas continuam sendo geridos a partir de uma lógica predominantemente operacional. Tal constatação reforça um dos argumentos centrais

desta pesquisa de que a avaliação desses canais ainda não foi plenamente incorporada como parte da gestão estratégica da comunicação de organizações.

A entrevista semiestruturada com o gestor de um chatbot que opera como canal de relacionamento de uma universidade pública trouxe nuances fundamentais sobre o uso destes. O relato destacou que os maiores desafios residem na curadoria e validação de informações para evitar "alucinações" do sistema e no controle de escopo para manter as interações estritamente institucionais. Um achado relevante foi a priorização da acessibilidade e humanização como fatores críticos de sucesso, reforçando a tese de que o chatbot é a própria voz e imagem da instituição perante o público.

Essa articulação entre os achados empíricos e a base teórica permitiu a construção do artefato final desta pesquisa, um conjunto de recomendações, fundamentado em um modelo aplicado composto por três componentes integrados: (i) uma abordagem conceitual baseada em quatro dimensões analíticas (eficiência, experiência, operacionalidade e impacto organizacional); (ii) uma proposta de métricas quantitativas e qualitativas organizadas em eixos; e (iii) um template de monitoramento que operacionaliza a coleta, análise e acompanhamento contínuo dos dados.

Trata-se de uma ferramenta que orienta o gestor de comunicação desde a definição dos objetivos do chatbot até a interpretação dos resultados gerados pelo canal. O modelo propõe um fluxo estruturado de avaliação baseado em ciclos contínuos (planejamento, mensuração, análise e refinamento), permitindo que dados dispersos, como tempo de resposta, taxa de resolução, satisfação do usuário e outro indicadores sejam integrados em uma leitura estratégica para o desenvolvimento de práticas efetivas de gestão dos chatbots.

Sua contribuição reside justamente na superação de uma limitação recorrente na prática organizacional, que é a fragmentação do processo de mensuração, conforme foi possível observar na pesquisa. Do ponto de vista aplicado, a ferramenta permite ao gestor identificar, por exemplo, se um chatbot eficiente em termos de resposta também está gerando satisfação e confiança, ou se há desalinhamentos entre performance operacional e percepção do usuário. Além disso, ao incorporar indicadores de impacto, como retenção, intenção de uso e contribuição para objetivos institucionais, o modelo amplia a capacidade de demonstrar resultados e justificar investimentos, um dos principais desafios contemporâneos da comunicação organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desse estudo evidenciaram que a atividade de avaliação deve ser compreendida como um pilar estratégico da comunicação organizacional, e não apenas como uma atividade técnica ou operacional, o que nos permite a concepção de que o potencial estratégico dos chatbots somente pode ser plenamente acessado quando a comunicação orientada por dados se traduz em diálogos que moldam relacionamentos significativos. O que por sua vez perpassa pelo reconhecimento da necessidade do desenvolvimento de modelos de avaliação de canais de relacionamentos capazes de articular dimensões quantitativas e qualitativas, como o proposto nesta pesquisa.

A ausência de métricas estruturadas e de indicadores específicos para chatbots na literatura, quando cruzados com os dados empíricos da pesquisa indicam a confirmação da hipótese de que apesar da adoção crescente de chatbots, a sua gestão permanece predominantemente operacional, com baixa integração a processos decisórios baseados em dados. Constatação determinante para a elaboração de todos os aspectos e dimensões que valorizamos durante a construção do artefato.

Assim, tivemos como principal contribuição prática desta investigação, a proposição de um artefato aplicado que materializa-se em uma abordagem composta por um conjunto de recomendações estratégicas para avaliação de bots enquanto canais de relacionamento, composta também por um template de monitoramento em planilha eletrônica e por um conjunto de métricas que podem ser utilizadas por organizações de diferentes naturezas.

No campo das contribuições teóricas, o estudo reposiciona o chatbot para além da sua concepção ferramental, considerando-o um canal componente do sistema comunicacional de organizações, capaz de gerar valor simbólico e reputacional, mas que depende para tanto de uma gestão estratégica do canal. Atividade para a qual os resultados dessa pesquisa podem se mostrar promissores, diante da proposição de uma ação de gerenciamento baseada no refinamento contínuo (PDCA) e de uma gestão multidisciplinar que envolva times de tecnologia e comunicação.

Reconhecemos que os dados coletados, dada a escala da amostra, não permitem generalizações estatísticas amplas. No entanto, o seu valor reside na capacidade de oferecer uma compreensão rica e contextualizada do problema, fornecendo indicativos qualitativos relevantes. Assim, as contribuições apresentadas através da nossa pesquisa servem como base para estudos futuros que podem explorar a ética na Inteligência Artificial aplicada aos bots, a conformidade com a LGPD e a personalização de interações em diferentes setores.

Referências

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional na Perspectiva da Complexidade**. Organicom, v. 6, n. 10/11, p. 81-109, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Avaliando os ativos intangíveis das organizações nas mídias sociais: os limites das métricas**. In: XXIII Encontro Anual da Compós, 2014, Belém/PA. Anais da 23a. Compós.

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

CORRÊA, E. S. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**. Organicom, v. 2, n. 3, p. 97-111, 2005.

DREYER, B. M. **Teoria e prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. São Paulo: Summus, 2021.

GADELHA, I. B. L. **O uso de chatbots no atendimento de clientes de revenda por catálogo**. 2019. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) – UFPA, Tucuruí, 2019.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional**. Organicom, ano 2, nº 2, 1º semestre de 2005, pp. 149-165.

JUNIPER RESEARCH. **Conversational Commerce: Market Data & Forecasting**. 2023.

Disponível

em: <https://juniperresearch.com/research/telecoms-connectivity/communication-services/conversational-commerce-research-report/#Market%20Data%20&%20Forecasting%20Report>.

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

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; JÚNIOR, José Antônio Valle ANTUNES. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**. Gestão & Produção, São Carlos, ano 2013, v. 20, ed. 4, p. 741-761, 2013.

LARA, C. **Fala com meu bot: experiência e interatividade no uso de chatbots como estratégia de marca**. 2019. Dissertação, 143 f. PUCRS.

LEMES, R. **A humanização dos chatbots como estratégia de comunicação digital.** Monografia. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia - GO, 2023.

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

LOPES, V. de S. C. **O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa.** *Organicom*, v. 2, n. 2, p. 71-95, 2005.

LUCENA, Gabriel. **A utilização de chatbots em atendimento de consultas médicas: Uma análise baseada no Modelo de Aceitação de Tecnologias**, 52f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

MAGALHÃES, Rayssa Bastos de Castro. **Avaliação do uso de Chatbots por parte das empresas como meio de atendimento ao consumidor.** Monografia de pós graduação - UFRJ. 2019.

REBECHI, A. de B.; ROCHA, T. V. **ROBÔ HUMANO - Estudo sobre humanização no atendimento com chatbot.** In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração, 2020, São Paulo. *Anais Eletrônicos*. São Paulo: FEA/USP, 2020.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais.** 2015. 167 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

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, RJ: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.