

Relações Públicas e capital relacional: bases teóricas e premissas para um modelo de mensuração

Public Relations and relational capital: theoretical basis and assumptions for a measurement model

Relaciones Públicas y capital relacional: fundamentos teóricos y supuestos para un modelo de medición



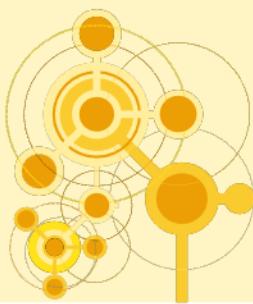
Bianca Marder Dreyer

- Doutora em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação da ECA-USP
- Mestre em Ciências da Comunicação pelo mesmo programa.
- Pesquisadora, professora e consultora em Relações Públicas.
- É membro do COM+, grupo de pesquisa em comunicação e mídias digitais da ECA/USP.
- E-mail: biancamdreyer@gmail.com



Valéria de Siqueira Castro Lopes

- Doutora em Ciências da Comunicação e Mestre em Comunicação para o Mercado pelo Programa de Pós-Graduação da ECA-USP.
- Pesquisadora do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP.
- É docente e coordenadora do Curso de Relações Públicas da ECA-USP.
- E-mail: valeriacastro@usp.br



Resumo

A revisão da literatura sobre os temas gestão de relacionamentos e mensuração de resultados aponta para a necessidade de reflexão acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional. Com esse propósito, o presente artigo busca apontar as bases teóricas e premissas para a proposição de um modelo de avaliação e mensuração de processos e resultados da gestão de relacionamentos em comunicação organizacional e relações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • RELACIONAMENTO • CAPITAL RELACIONAL • MENSURAÇÃO • GERAÇÃO DE VALOR.

Abstract

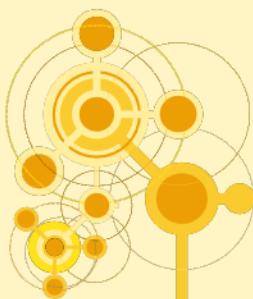
Literature review studies on relationship management and results measuring point out the necessity of reflecting on the contributions brought by Public Relations to value creation by relational capital management. As such, this article outlines theoretical basis and assumptions to propose a model for evaluating and measuring relationship management processes and results in organizational communication and public relations.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • RELATION • RELATIONAL CAPITAL • MEASUREMENT • VALUE CREATION.

Resumen

La revisión bibliográfica sobre gestión de relaciones y medición de resultados apunta a la necesidad de reflexionar sobre la contribución de las Relaciones Públicas a la generación de valor mediante la gestión del capital relacional. Con ese propósito, este artículo busca señalar los fundamentos teóricos y los supuestos para proponer un modelo de evaluación y medición de procesos y resultados de la gestión de relaciones en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

PALABRAS CLAVE: RELACIONES PÚBLICAS • RELACIÓN • CAPITAL RELACIONAL • MEDICIÓN • GENERACIÓN DE VALOR.



INTRODUÇÃO

As iniciativas de relacionamento têm se tornado cada vez mais necessárias no ambiente organizacional, devido, principalmente, ao avanço das tecnologias de comunicação, à participação dos indivíduos nas mais diversas plataformas digitais e ao papel das organizações em frente às cobranças da sociedade no que tange às carências do país, à ética, responsabilidade social, diversidade, sustentabilidade, entre outros temas relevantes. Além disso, a Comunicação vem assumindo papel central nas relações sociais e nas atividades organizativas e financeiras, principalmente após as plataformas digitais quebrarem a lógica linear clássica do processo comunicativo (CORRÊA, 2016).

A rede de relacionamentos de uma organização permite estabelecer vínculos necessários ao desempenho de suas funções e abrange interações de natureza funcional e institucional com os mais diversos atores sociais. Os relacionamentos funcionais estão voltados ao cumprimento de atividades administrativo-financeiras e comerciais, estabelecidos no ambiente setorial, mantidos pelo nível gerencial, junto aos públicos associados ao processo de operação. Já os de natureza institucional são essenciais ao posicionamento, imagem e reputação organizacional e devem ser desenvolvidos e conduzidos em nível direutivo (GREENHALGH, 2002; TAVARES, 2000).

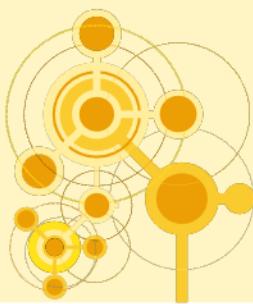
Diante do exposto, constata-se a relevância da construção e manutenção de relacionamentos organizacionais e a consolidação da tendência de integrar relacionamentos funcionais e institucionais em um contexto complexo em que as interações entre os atores sociais permeiam os ambientes interno e externo das organizações.

Os resultados dos estudos de Macnamara e Gregory (2018) corroboram a complexidade do ambiente entorno e apontam para uma prática de comunicação unidirecional, voltada ao alcance dos objetivos organizacionais, o que se reflete nos modelos de avaliação mais difundidos. Diante disso, os autores alertam: “[...] há necessidade de se considerar na avaliação da comunicação estratégica os interesses dos *stakeholders*, dos públicos e da sociedade no estabelecimento de objetivos e em termos de resultados e impactos, tanto intencionais quanto não intencionais” (MACNAMARA; GREGORY, 2018, p. 482, tradução nossa).

Além dos aspectos já mencionados, este artigo se justifica, ainda, devido ao baixo número de estudos sobre intangíveis e gestão de valor em relações públicas. De acordo com Volk (2016, p. 967), em estudo bibliométrico conduzido com base em artigos publicados em periódicos indexados, “[...] um total de 324 contribuições acadêmicas sobre o tópico de avaliação e mensuração foram identificadas como relevantes e aplicáveis aos critérios de pesquisa, com o termo “medida*” rendendo a maioria dos resultados de pesquisa (33%) e “intangível*” menos (4%)”. No mesmo estudo, a autora observou, na década de 2010,

uma tendência emergente para explorar o valor criado por meio da comunicação, variando de abordagens de capital intangível (por exemplo, De Beer, 2014; Gamerschlag & Moeller, 2011; Taylor, 2011) para medir e relatar valores não financeiros (por exemplo, Elmer, 2001; Veltri & Nardo, 2013) e vinculando vários níveis de efeito à eficácia geral das relações públicas (Huang, 2012). (VOLK, 2016, p.968/969)

Considerando que os relacionamentos se concretizam por meio da interação e comunicação entre os atores, pode-se afirmar que relações públicas é a responsável pela gestão de relacionamentos organizacionais, seja qual for sua natureza, funcional ou institucional, tendo em vista que todos eles estão direta ou indiretamente associados à consecução da missão organizacional, objetivo da atividade (SIMÕES, 2001). Soma-se a isto o fato de que tal gestão também deve contribuir para a geração de valor por meio do capital relacional, como visto mais adiante neste estudo.



Diante da compreensão de que o investimento em iniciativas de relacionamento pode trazer melhores resultados em posicionamento, reputação e geração de valor para uma organização; e do entendimento de que relações públicas é a profissão responsável pelo planejamento e gestão dos relacionamentos entre atores sociais, este artigo tem como objetivo refletir acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional, e apontar as bases teóricas e premissas para a proposição de um modelo de avaliação e mensuração de processos e resultados da gestão de relacionamentos em comunicação organizacional e relações públicas. Assim, quais seriam as bases teóricas e requisitos para propor este modelo?

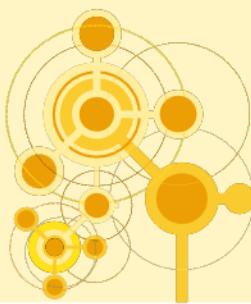
Para responder a esta questão, foi conduzida uma revisão teórico bibliográfica. De acordo com Luís Mauro Sá Martino (2018, p.96), “o objetivo de uma pesquisa teórica é examinar conceitos, discutindo sua validade, problemas e como eles podem auxiliar a compreender a realidade”. Este estudo também está fundamentado na estratégia bibliográfica. Martins e Theóphilo (2016, p.52) definem a pesquisa bibliográfica como uma “estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica”. Esse tipo de abordagem “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas [...]. Assim, construiu-se o referencial teórico deste artigo por meio da leitura de livros, artigos científicos, pesquisas e teses sobre gestão de relacionamentos, comunicação organizacional, planejamento e gestão estratégica para, em diálogo com autores de estudos preliminares, debater a necessidade de construir um modelo para comprovar os resultados tangíveis e intangíveis da função estratégica de relações públicas, delimitar e alinhar os conceitos de comunicação organizacional estratégica, avaliação, mensuração e valoração de resultados, e discorrer sobre mensuração e criação de valor por meio de ativos intangíveis.

RELAÇÕES PÚBLICAS, ORGANIZAÇÕES, RELACIONAMENTO E MENSURAÇÃO: O QUE DIZEM AS PESQUISAS?

As pesquisas em torno de relações públicas e relacionamento já vem sendo discutidas ao longo de 40 anos. Yi-Hui Christine Huang e Yin Zhang (2015, p. 5-7, tradução nossa) explicam que a origem da corrente de pesquisa sobre relacionamento entre organizações e públicos (ROP) surge a partir de 1970 com a contribuição de Howard E. Aldrich (1975, 1979) e Mary Ann Ferguson (1984)¹. O conceito de ROP tornou-se central em 1990, incentivando outros pesquisadores a dar continuidade a estudos com foco em relacionamento, porém as definições conceituais e as medidas operacionais de relacionamento pareciam substantivas, mas inconclusivas, antes de 2000.

Huang e Zhang (2015, p.4) revisitaram a pesquisa sobre o relacionamento de organizações e públicos (ROP) entre 2000 e 2011 com o objetivo de trazer clareza conceitual e metodológica para futuras pesquisas que buscam desenvolver uma melhor compreensão do ROP no contexto da prática de relações públicas. Alguns dos principais resultados apontaram para a gestão do relacionamento como uma nova e importante área de pesquisa; e mostraram que a maioria das investigações está centrada no ponto de vista dos públicos em contraste com a perspectiva da organização. Quanto às sugestões para futuras pesquisas, os estudos indicaram que o ROP é multidimensional no seu conceito e necessita de uma abordagem direcionada para a mensuração; o processo, a dinâmica e a interação da relação entre uma organização e seus públicos são a chave para o ROP; estudos devem desenvolver um modelo teórico e metodológico para mensuração dos efeitos ocultos dos relacionamentos entre organizações e públicos. Por fim, o ROP é considerado um ativo organizacional valioso e há evidência de que os ativos organizacionais, tais como a reputação, são indicadores do ROP (HUANG; ZHANG, 2015, p. 3-5).

1 No artigo originalmente apresentado pela autora em 1984, durante a conferência anual da Associação pela Educação em Jornalismo e Comunicação de Massa, na Universidade da Flórida, a autora sugere o relacionamento como um novo paradigma para as relações públicas. O texto sofreu alterações pelo editor-chefe do *Journal of Public Relations Research*, para a sua adequação às mais recentes normas da APA para publicações acadêmicas e foi publicizado em 2018.



Eyun-Jung Ki e Jae-Hwa Shin (2015) apresentaram o *status* dos estudos de relacionamento em relações públicas entre os anos de 1985 e 2013. Destaca-se alguns pontos que Ki e Shin (2015, p.36-38) concluíram com esse levantamento: pesquisadores internacionais estão contribuindo cada vez mais para os estudos de ROP com base em diferentes culturas e ambientes de negócios; mas pesquisas precisam considerar o relacionamento pela perspectiva de processo e mudança, já que os relacionamentos entre organizações e públicos são sistêmicos, contingentes e dinâmicos; variáveis de relacionamento interpessoal como satisfação, comprometimento, confiança, compreensão mútua, reciprocidade, benefícios e envolvimento foram identificados como variáveis de resultado e também de mensuração.

Julia Jahansoozi (2013, p. 62, tradução nossa), uma das autoras que contribuem para os estudos e debates críticos em relações públicas, defende a perspectiva relacional para olhar o relacionamento entre organização e público e enxerga essa perspectiva como central na função das relações públicas. Ressalta-se alguns dos principais resultados apresentados pela autora ao longo do estudo: para que um relacionamento exista, cada uma das partes precisa estar ciente da outra, da sua interação e entendê-la como um processo bidirecional; é necessário ter foco no monitoramento contínuo do relacionamento; a perspectiva relacional permite que as relações públicas gerenciem a reputação da organização.

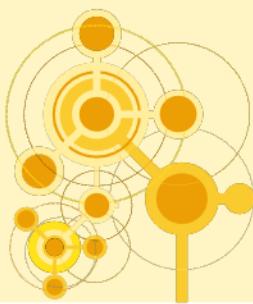
A existência de vínculo entre relações públicas e relacionamento é explicada por Dreyer (2021), do ponto de vista teórico, a partir de quatro elementos: a relação, os atores sociais, a interação e a reputação. Para a autora, a relação se dá, na prática, por meio da interação entre os atores sociais, que ocorre em diferentes ambientes e busca trazer visibilidade e confiança entre as partes. A interação é o que define a intensidade da relação e pode assumir níveis, ou seja, "formas gradativas, interconectadas e, muitas vezes, sobrepostas de efetivar relações de comunicação [...]" (DREYER, 2021, p. 52). A reputação, portanto, é uma consequência da forma como os atores sociais se relacionam.

Este relacionamento pode atingir quatro níveis de interação, a saber: (I) a interação que *informa*, cujo objetivo é informar ou tornar algo conhecido; (II) a interação que *comunica*, nível em que o ator social almeja o reconhecimento do outro na ação, informando e comunicando; (III) a interação que *gera participação*, cujo propósito é promover oportunidades de participação aos públicos e (IV) a interação que gera *vínculo*, que busca criar vínculos de médio e longo prazos com os indivíduos; ao alcançar este nível, o ator social já percorreu os anteriores.

Assim, pode-se dizer que o relacionamento só se efetiva, de fato, nos níveis III e IV de interação, pois é o momento em que os atores sociais demonstram que estão engajados no mesmo propósito. Jim Macnamara (2014, p. 17) discute o conceito de engajamento na perspectiva da psicologia organizacional e aponta para três componentes-chave do engajamento:

1. vínculo psicológico baseado no processamento cognitivo das informações recebidas, de experiências e no compromisso afetivo, ou seja, apego emocional baseado no sentimento de pertencimento e de valor;
2. afetividade positiva que se define por um nível mais profundo de envolvimento emocional positivo que envolve orgulho, paixão, energia e entusiasmo; e da mesma forma, "seguir" e "baixar" são ações únicas que podem rapidamente se dissolver em desinteresse e desengajamento. Tais ações caracterizam os níveis I e II de interação, citados por Dreyer (2021).
3. Empoderamento daqueles que se pretende engajar, mais efetivamente alcançado por meio da participação.

Macnamara (2014, p.17) acrescenta que os profissionais de relações públicas precisam desenvolver e medir formas significativas de engajamento que envolvam cognição, conexão emocional e níveis de interatividade mais elaborados, como colaboração.



Do ponto de vista prático, Dreyer (2021) propõe a Metodologia da Relação de Relações Públicas (MRRP) que visa dar suporte ao diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de relacionamentos. Embora a metodologia apresente a necessidade de ter objetivos claros, metas, métricas, indicadores e estratégias, ela não abrange um modelo específico para avaliar e mensurar os resultados das iniciativas de comunicação, que contemplam diversos fatores e ativos intangíveis, como o próprio relacionamento.

As pesquisas internacionais demonstram que o relacionamento precisa ser mensurado, que seus resultados devem ser comprovados e que é preciso pensar em um modelo de mensuração tanto do relacionamento quanto de suas variáveis, como a confiança, comprometimento e satisfação. Sendo assim, como pode-se estruturar um modelo que ajude os profissionais a demonstrar o valor econômico do capital intangível?

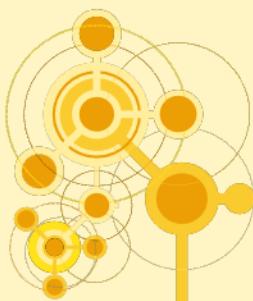
Para ilustrar algumas pesquisas sobre relacionamento e relações públicas no Brasil, Dreyer (2019, p.66) evidenciou a quantidade de estudos que tratam especificamente de relação ou relacionamento em relações públicas; e de avaliação e mensuração do relacionamento em uma análise de conteúdo de artigos científicos publicados em periódicos nacionais de 2008 a 2018. Os resultados apontaram que, nesse período, nenhum artigo discorreu a respeito de questões conceituais da relação ou do relacionamento; foram encontrados 18 artigos que sugerem foco em algum tipo de relacionamento entre determinados atores sociais e seus públicos. Por exemplo: relações de força e relações de cumplicidade. No que toca à avaliação e mensuração, foram encontrados dois artigos que tratam do assunto, do total de 92 analisados.

Lopes (2016, p. 340) descreve que, no Brasil, “no início da primeira década dos anos 2000, o tema mensuração de resultados em comunicação organizacional e em relações públicas ganhou relevância tanto no mercado quanto na academia”. Embora no âmbito acadêmico poucos autores tratem do tema, o que resulta na carência de estudos mais detalhados, no mercado, a cobrança por resultados tangíveis e, principalmente, intangíveis, tem crescido significativamente. Assim, caberia às relações públicas ter um modelo de avaliação, mensuração de processos e valoração de resultados?

A percepção de que os relacionamentos são sistêmicos, contingentes e dinâmicos (KI; SHIN, 2015), de que eles se dão em diferentes níveis de interação (DREYER, 2021), que pressupõem engajamento (MACNAMARA, 2014), que podem ser funcionais ou institucionais (GREENHALGH, 2002; TAVARES, 2000) e que são necessários para melhorar os resultados de negócio da organização, corrobora a posição de Domeneghetti e Meir (2009) de que o relacionamento é um capital intangível. Segundo os autores, o capital de relacionamentos é constituído pela rede de relacionamentos estabelecidos pela organização com seus públicos tanto em seu ambiente de negócios quanto em seu ambiente institucional (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p.22). Esta rede de relacionamentos vai ao encontro do que Jahansoozi (2013, p. 91) defende sobre a perspectiva relacional em relações públicas. Para a autora, esta perspectiva “une fundamentalmente as áreas de especialistas em conjunto, pois, independentemente da área de prática ou contexto, o foco permanece no relacionamento organização-público”.

O relacionamento é necessário para concretizar processos e ações em todas as áreas de uma organização. Ele se dá em ambientes híbridos, on-line e/ou físicos e nas áreas de negócio e institucional. Assim, este artigo parte da premissa que o relacionamento é o principal capital intangível de uma organização e que relações públicas contribui para a geração de valor por meio da gestão deste capital.

Acrescenta-se, ainda, que o resultado das pesquisas realizadas por Huang e Zhang (2015), Ki e Shin (2015), Jahansoozi (2013), Dreyer (2021) e o desafio que se apresenta ao campo de mensurar o valor econômico da atividade (LOPES, 2018) contribuíram para que a demanda por um modelo de avaliação, mensuração de processos e valoração de resultados em relações públicas fosse identificada. Lopes (2018, p. 597) esclarece que, “tanto os profissionais quanto os acadêmicos de relações públicas [...] sabem que as organizações são orientadas para a demonstração de valor”. Além disso, para a mesma autora, “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".

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA, AVALIAÇÃO, MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DE RESULTADOS: DELIMITAÇÃO E ALINHAMENTO CONCEITUAL

Para a condução da presente proposta, é preciso delimitar-se conceitos que serão balizares na sua elaboração, a começar pela definição de comunicação organizacional estratégica. Muito embora o conceito de comunicação organizacional seja tratado sob diversos prismas, este artigo está alinhado à perspectiva trazida pelos pesquisadores de comunicação que consideram as organizações como atores de um ecossistema social "caracterizados por interesses, estruturas, processos, culturas e modos de tomada de decisão que são interdependentes aos demais atores" (NOTTHAFT *et al.*, 2018, p.489), no qual a comunicação assume função estratégica e decisória, em oposição a uma função tática e assessora. Desta forma, entende-se que a comunicação organizacional é um sistema e ao mesmo tempo processo que assume caráter estratégico na medida que responde pela mediação entre a organização e o ambiente entorno.

Com posicionamento alinhado a esta abordagem, Oliveira e De Paula (2007) defendem que a comunicação seria estratégica às organizações ao assumir a mediação com o entorno, contribuindo para consecução de seus objetivos.

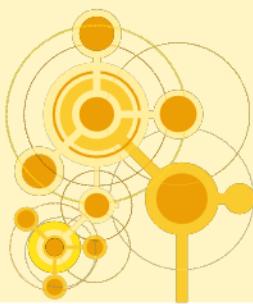
É importante compreender a referência do termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. (OLIVEIRA; DE PAULA, 2007, p.43)

O dossiê "Future Directions of Strategic Communication", publicado pelo International Journal of Strategic Communication, debate a Comunicação Organizacional como disciplina e campo de estudo por meio de artigos que examinam o estado da questão e buscam oferecer base para o desenvolvimento de sua fundamentação teórica. Dentre os estudos divulgados, encontra-se o artigo de Notthhaft *et al.* (2018) que, a partir da conceituação de comunicação estratégica, levanta questionamento de especial interesse ao debate que se pretende conduzir: como a comunicação e a estratégia podem ser alinhadas? A resposta a esta questão encontra-se na indissociação de planejamento estratégico organizacional e planejamento estratégico de comunicação.

Ao examinar a literatura sobre planejamento estratégico em comunicação, Esparcia e Álvarez Nobel (2015) concluem que boa parte está fundamentada no modelo proposto por Marston (1963 apud ESPARCIA; ÁLVAREZ NOBEL, 2015), que estabelece quatro fases para o processo de tomada de decisão no âmbito da comunicação nas organizações: investigação, ação, comunicação e avaliação². Nesta perspectiva, a mensuração de resultados é etapa inerente ao planejamento, mas alocada ao final do processo, tendo em vista que o planejamento é aqui concebido a partir de uma lógica temporal.

Partindo do modelo de Marston, pode-se afirmar que a avaliação de resultados é etapa inerente ao planejamento. Entretanto, entende-se que não deva ser conduzida ao final da etapa *Comunicação*, correspondente ao delineamento da estratégia e implementação das ações, mas desde a etapa *Ação*, quando o diagnóstico resultante da *Investigação* é tomado como

² Em inglês, as etapas do processo de tomada de decisão são denominadas *Research, Action, Communication e Evaluation*, originando o acrônimo RACE.



fundamento para o estabelecimento dos objetivos que “[...] darão origem ao desenho das etapas posteriores. O objetivo permitirá estabelecer uma estratégia para o conjunto de ações de comunicação [...]” (ESPARCIA; ÁLVAREZ NOBEL, 2015, p.51).

Tal posicionamento fundamenta-se no fato de Marston inspirar-se no método de Administração Por Objetivos (APO)³ estabelecido por Drucker (1954), no qual o planejamento estratégico organizacional é construído a partir de objetivos previamente estabelecidos em nível estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo) por cada uma das áreas da organização. Nesta concepção, os objetivos são os direcionadores do planejamento por apontarem, na origem do plano, programa ou campanha, os resultados a ser perseguidos e demonstrados durante sua implementação e conclusão. Assim, conclui-se que a avaliação e a mensuração de resultados são processos transversais, que ocorrem ao longo do planejamento em nível estratégico, tático e operacional.

Neste ponto, com vistas a um alinhamento conceitual, é imprescindível que se esclareça o sentido adotado para os termos avaliação, mensuração e valoração neste artigo. Para tanto, será considerada a distinção conceitual entre os termos, proposta por Lopes (2009), conforme explicitada a seguir.

A autora define *avaliação* como procedimento associado à eficiência traduzida em performance, seja financeira ou de qualidade das ações conduzidas por uma área. Nesta perspectiva, a avaliação é processual, um olhar para o desempenho da área e das ações por ela conduzidas e do alcance dos objetivos de curto prazo. O monitoramento das ações trará os resultados parciais obtidos por elas, bem como a eventual necessidade de correção de rota, com vistas ao alcance de seus objetivos. Assim, a base de dados construída ao longo da avaliação de ações, programas ou campanhas de um plano de comunicação municiará o gestor com métricas imprescindíveis para a mensuração de seus resultados, ou seja, o quanto é capaz de alcançar seus objetivos de médio e longo prazo, contribuindo para os objetivos organizacionais no exercício de demonstração de sua eficácia.

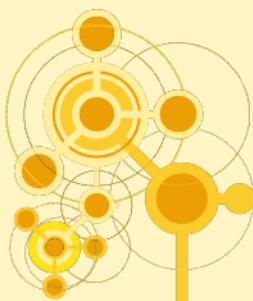
Já a *mensuração*, segundo Lopes, vincula-se à eficácia, o que significa o alcance de resultados perseguidos pela área e declarados em seus objetivos. Desta forma, a mensuração está voltada à demonstração de resultado obtido em um ciclo de planejamento como saldo das ações realizadas no período. A condução deste processo demanda clareza da função exercida pela área, se tático-operacional ou estratégica, uma vez que este procedimento se vincula à demonstração de resultados declarados pelos objetivos – eficácia. Idealmente, os objetivos de área devem ser categorizados em estratégicos, táticos e operacionais e arquitetados à luz dos objetivos organizacionais, tal como proposto por Drucker (1954).

Por fim, Lopes conceitua *valoração* como a demonstração de contribuição econômica trazida pela Comunicação à organização e à consecução de seu macro objetivo, o que torna imprescindível o alinhamento entre o plano organizacional e de área, o que pressupõe a uma atuação estratégica da área.

Entretanto, a atuação estratégica e a entrega de resultados neste nível dependem do alinhamento entre objetivos de área e objetivos organizacionais. Do contrário, a área estará circunscrita a uma atuação em nível tático-operacional, voltada a objetivos de curto e médio prazo, com foco em sua performance financeira e das iniciativas que conduziu, sem que seja possível sinalizar a colaboração direta do resultado da área sobre a consecução de objetivos organizacionais.

Uma pesquisa desenvolvida na Universidade de Leipzig por uma equipe liderada pelos professores Ansgar Zerfass, Christine Viertmann e Sophia Charlotte Volk (VOLK *et al.*, 2017) revisou a literatura das diversas disciplinas relacionadas ao tema valoração de resultados em comunicação estratégica e ouviu gestores de comunicação de organizações globais. Os resultados

3 Do inglês Management By Objectives (MBO).



apontam para a carência de um consenso sobre a criação de valor por meio da comunicação e reforçam o alinhamento entre objetivos de comunicação e de negócio como fator chave para a demonstração da contribuição da área. Dentre as contribuições estratégicas da comunicação ao sucesso organizacional identificadas pelo estudo está o “Alinhar”.

Excelentes departamentos de comunicação garantem o alinhamento estratégico da estratégia de comunicação com a estratégia corporativa. Eles definem objetivos que direta ou indiretamente agregam valor à empresa. Os comunicadores precisam saber como construir reputação, gerenciar marcas, fomentar a inovação, construir arquiteturas de escuta e também como configurar estratégias de comunicação. (VOLK *et al.*, 2017, p.19)

A associação dos resultados financeiros e não financeiros de área aos organizacionais por meio da declaração dos objetivos pode ser ilustrada pelo estabelecimento de relação direta, por exemplo, entre aumentar o valor das ações de uma empresa como macro objetivo e obter reputação junto aos *stakeholders* enquanto objetivo de área em longo prazo. Zerfass *et al.* (2017, p.22) coadunam com o conceito de valoração apresentado por Lopes (2009) ao afirmar que “a criação de valor descreve a transformação de recursos em bens ou serviços de maior valor financeiro”.

Da mesma forma, é possível conduzir o planejamento de Comunicação associado ao plano organizacional em organizações sem fim de lucro. Em uma organização cuja missão é promover a educação e conscientização ambiental, por exemplo, a Comunicação desempenha papel estratégico por atuar diretamente na sua concretização, ao tornar conhecida a importância da preservação do meio ambiente aos públicos envolvidos no contexto em que ela atua.

A falta de alinhamento entre os objetivos também dificulta a apresentação de resultados em cadeia – por meio da contribuição ao alcance de objetivos de áreas parceiras (longo prazo) – considerando-se que, para Drucker (1954), o alcance do objetivo organizacional decorre da articulação dos objetivos de áreas e de seu alinhamento ao macro objetivo da organização.

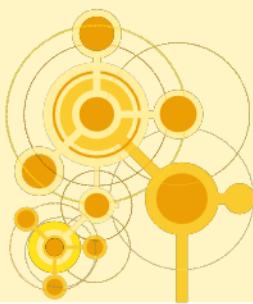
O alinhamento indireto entre objetivos de área e objetivos organizacionais, por sua vez, pode ser obtido pela colaboração ao alcance de resultados de áreas parceiras, como em cenários que a área de Recursos Humanos procura reter talentos e Comunicação em construir o sentimento de pertença entre os funcionários de uma organização. É o que afirma Volk (2016) em artigo dedicado à revisão da literatura sobre avaliação e mensuração de resultados:

[...] explorar o valor da comunicação requer uma abordagem interdisciplinar, multidimensional e multiindexada: o valor da comunicação deve ser conceituado e medido de forma holística, incorporando não apenas contribuições diretas de valor para geração de receita por meio da construção de capital intangível e viabilização de operações, mas também contribuições indiretas de valor para a redução de custos por meio da prevenção de riscos, solução conjunta de problemas ou antecipação de futuros potenciais de inovação. (VOLK, 2016, p.973, tradução nossa)

Com isso, conclui-se que o alinhamento entre objetivos organizacionais e de área é um aspecto relevante à condução dos procedimentos de mensuração e valoração de resultados, uma vez que indica o *status* da Comunicação no cenário organizacional e, por conseguinte, o tipo de resultado demandado pela organização, se tático-operacional ou estratégico.

MENSURAÇÃO E VALORAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: MAPEAMENTO DE VARIÁVEIS E CORRELAÇÕES

Conforme exposto, a compreensão da função exercida pela área de comunicação no contexto organizacional permite que se entenda a demanda de resultados apresentada à área. Tal demanda servirá de ponto de partida ao mapeamento de



indicadores diretamente relacionados ao processo de comunicação, os quais serão monitorados isoladamente, e aqueles que estão articulados com processos de outras áreas, dos quais o resultado de comunicação depende ou para os quais ele está contribuindo e que, portanto, devem ser monitorados e analisados em conjunto.

Especialmente em situações nas quais a comunicação ocupa dimensão estratégica, este alinhamento entre objetivos é imprescindível para que se compreenda o seu valor e a contribuição demandada. Em boa parte dos cenários corporativos nos quais atua, a comunicação é processo meio para alcançar resultados de algum cliente interno, contribuindo, em cadeia, para a consecução dos propósitos organizacionais. A discussão sobre o valor da comunicação inicia-se justamente na tentativa de construção de uma cadeia de valor composta por ativos tangíveis e intangíveis que permita à Comunicação demonstrar e tangibilizar seus resultados.

A discussão a respeito do desafio de demonstrar a contribuição econômico-financeira da comunicação corporativa (EHLING, 1992; GRUNIG; HON, 1999; KIM, 2001; WATSON 2001; VILLAFAÑE, 2005; ZERFASS, 2008) reside no fato de a área gerir um processo preventivo. Ou seja, como demonstrar a contribuição de uma área voltada à prevenção de crises, à gestão de riscos e estabelecimento de relações que tragam legitimidade à organização e que lhe confirmam licença social para operar?

Para tanto, é preciso entender que a função estratégica da comunicação se encontra no exercício destas atribuições, assim como o estabelecimento de relações em cadeia, cujos desdobramentos devem ser pensados à luz do perfil organizacional e do modelo de gestão, de maneira a contextualizar e customizar a lógica da construção de valor. Para a compreensão de tal colaboração é imprescindível refletir: (a) como as atribuições mencionadas e ações delas decorrentes auxiliam na construção de valor de marca e de capital reputacional enquanto diferenciais competitivos; (b) como os diferenciais impactam as vendas, auxiliam na atração de talentos e celebração de contratos entre outros resultados, sem desconsiderar a interferência de variáveis externas, nem sempre cogitadas pela linearidade dos modelos de mensuração, dentre elas, a pressão legítima dos stakeholders (WATSON, 2007).

A seguir, alguns conceitos fundamentais à compreensão desta dinâmica serão trazidos como ponto de partida para se pensar a gestão do capital relacional na perspectiva de Relações Públicas.

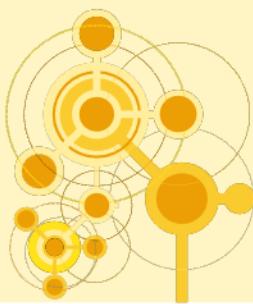
Ativos e capitais intangíveis

Para dar prosseguimento à discussão, faz-se necessário compreender o que são ativos intangíveis e sua distinção entre ativos tangíveis e fatores intangíveis, bem como sua participação na construção dos capitais intangíveis de uma organização.

O ativo *intangível* é “propriedade imaterial, bens não físicos, incluindo, mas não limitados a – franquias, marcas, patentes, direitos autorais, *goodwill*, ações, títulos e contratos que se distinguem dos ativos físicos, como instalações e equipamentos” (Uniform Standards of Professional Appraisal Practice apud MARTINS, 2012, p.33).

Para Reilly e Schweihs (1999), um ativo *tangível* deve apresentar uma ou mais das seguintes características: ter existência física ou forma substancial, ser corpóreo; possível de ser tocado e visto; ser perceptível ao toque, ser tátil. Os autores afirmam, ainda, que “o valor do ativo tangível advém de suas características físicas e é inteiramente dependente delas”.

Diferentemente, ativos *intangíveis* encontram seu valor na associação dos direitos patrimoniais e dos fatores intangíveis que o afetam ou são por ele afetados. Dentre as características de um ativo intangível, uma se mostra importante delimitação do percurso que se pretende trilhar neste artigo: o ativo intangível quando isolado não pode ser contabilizado, o seu valor é percebido apenas quando observado em cadeia, correlacionado a outros ativos, sejam tangíveis ou intangíveis.



Além da caracterização dos ativos intangíveis, a sua classificação em categorias que compõem o capital intangível de uma organização é outro aspecto imprescindível à construção do percurso teórico-metodológico a que se propõe o presente artigo. Domeneghetti e Meir (2009, p.21-22) mencionam quatro categorias de capitais que formam o Capital Intangível de uma organização:

- *Capital institucional* – resultante dos esforços organizacionais por geração de percepção de valor junto a seus *stakeholders* e, por isso, não pertence tão pouco pode ser controlado exclusivamente pela organização. Os autores apontam a marca, os símbolos, a imagem e a reputação como componentes desta categoria.
- *Capital organizacional* – composto pelos sistemas, processos e estrutura da organização, capazes de sustentá-la e gerar valor. Dentre eles, os autores destacam os canais e mídias de relacionamento.
- *Capital de relacionamentos* – constituído pela rede de relacionamentos estabelecidos pela organização com seus públicos tanto em seu ambiente de negócio quanto em seu ambiente institucional.
- *Capital intelectual* – resulta do know-how e da produção de seus funcionários tais como patentes, propriedade industrial e intelectual, direitos autorais, cultura corporativa e inteligência competitiva.

Em todas as categorias encontram-se ativos com os quais o processo de comunicação colabora, reforçando-a como processo-meio e não processo-fim na gestão organizacional. Desta forma, pode-se considerar a comunicação como um fator intangível⁴, na acepção de Reilly e Schweihs (1999), o que significa dizer que colabora para a construção de valor dos ativos intangíveis com os quais está associado e, por conseguinte, ao capital intangível de uma organização.

Ademais, como explicitado anteriormente, os resultados de comunicação contribuem para construção de valor dos ativos intangíveis marca e reputação. No entanto, só é possível vislumbrar, tangibilizar e demonstrar tal contribuição se as associações entre o processo comunicacional e seus resultados forem estabelecidas junto a outros processos aos quais ele auxilia, o que se reforça ao considerar a comunicação como fator intangível.

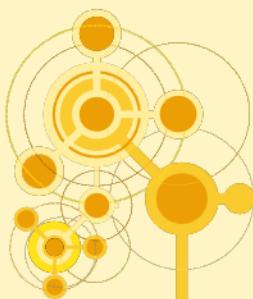
Desta forma, o conceito de correlação de resultados organizacionais e de área anteriormente apresentado se consolidada a partir da reflexão conduzida acerca da associação de ativos e fatores intangíveis na construção de valor e entrega de resultados econômico-financeiros de Comunicação.

Gestão, mensuração e valoração de relacionamentos na construção de capital intangível

Partindo das bases conceituais trazidas anteriormente, entende-se que os relacionamentos entre organização-públicos se configuram capital intangível, na medida que conferem valor aos ativos marca e reputação. Desta forma, pode-se afirmar que Relações Públicas é responsável pela gestão do capital relacional para geração de valor nas organizações.

Há que se destacar que a atribuição de valor pode ocorrer positiva ou negativamente, o que significa dizer que a gestão de relacionamentos poderá impactar os ativos com quais está vinculada, registrando ganho ou perda, o que se dá por meio da gestão de risco e crise, evidenciando a relevância da área na cadeia de valor. Os relacionamentos podem constituir vantagem competitiva à estratégia relacional, se considerar os interesses dos *stakeholders*, tornando-se valiosos, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir (BRONN, 2007, p. 379).

⁴ Fenômenos econômicos que não têm atributos ou características específicas dos ativos intangíveis, mas que podem descrever condições que contribuem para a existência de valor dos ativos intangíveis (REILLY; SCHWEIHS, 1999).



Assim sendo, refletir acerca da contribuição das Relações Públicas para a geração de valor por meio da gestão do capital relacional implica esclarecer alguns aspectos basilares. O primeiro deles é que se concorda com Domeneghetti e Meir (2009) a respeito da existência de quatro categorias de capitais que formam o Capital Intangível de uma organização: capital institucional, capital organizacional, capital de relacionamentos e capital intelectual.

Entretanto, partindo dos fundamentos teóricos anteriormente trazidos na primeira parte deste artigo sobre gestão de relacionamentos (HUANG; ZHANG, 2015; JAHANSOOZI, 2013), é possível compreender as Relações Públicas como processo transversal a outros processos organizacionais, uma vez que é responsável pela gestão e comunicação com os *stakeholders* e, por conseguinte, do capital relacional, tal como ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Gestão do capital de relacionamento



Destarte, entende-se Relações Públicas como processo e função relevante para o equilíbrio e a proposição de relacionamentos que geram valor para os demais capitais: no capital institucional na gestão de imagem e reputação organizacional por meio da comunicação e do relacionamento com as partes interessadas; no capital organizacional na medida em que é parte integrante do sistema de comunicação da organização com os *stakeholders* e no capital intelectual na construção de relacionamentos no ambiente interno das organizações por meio dos quais a cultura organizacional se conforma. Huhn *et al.* corroboram tal posição ao afirmar: “como os objetivos corporativos só podem ser alcançados em cooperação com outras funções corporativas, a comunicação deve aproveitar a oportunidade para se tornar o motor de colaboração multifuncional” (HUHN *et al.* 2011, p. 9).

O segundo aspecto que se destaca é a transversalidade que implica compreender a existência de estágios de interação e de engajamento com os *stakeholders* que vão do nível tático-operacional ao nível estratégico (eixo vertical da Figura 2). Os estágios são demonstrados por meio de quatro níveis de interação com os públicos trazidos anteriormente (DREYER, 2021) (eixo horizontal da Figura 2). No nível I, denominado “aproximação”, equivale ao nível I de interação que informa; o nível II, “reconhecimento”, representa o nível II de interação que comunica; o nível III, “participação”, representa o nível III de interação que gera participação e, por fim, o nível IV, “Engajamento”, equipara-se ao nível IV interação que gera vínculo. Os níveis de interação, conforme ilustrado na Figura 2, bem como o engajamento que se dá de forma mais profunda nos níveis III e IV, foram inspirados em Dreyer (2021) e Macnamara (2014).

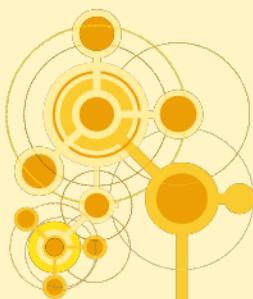
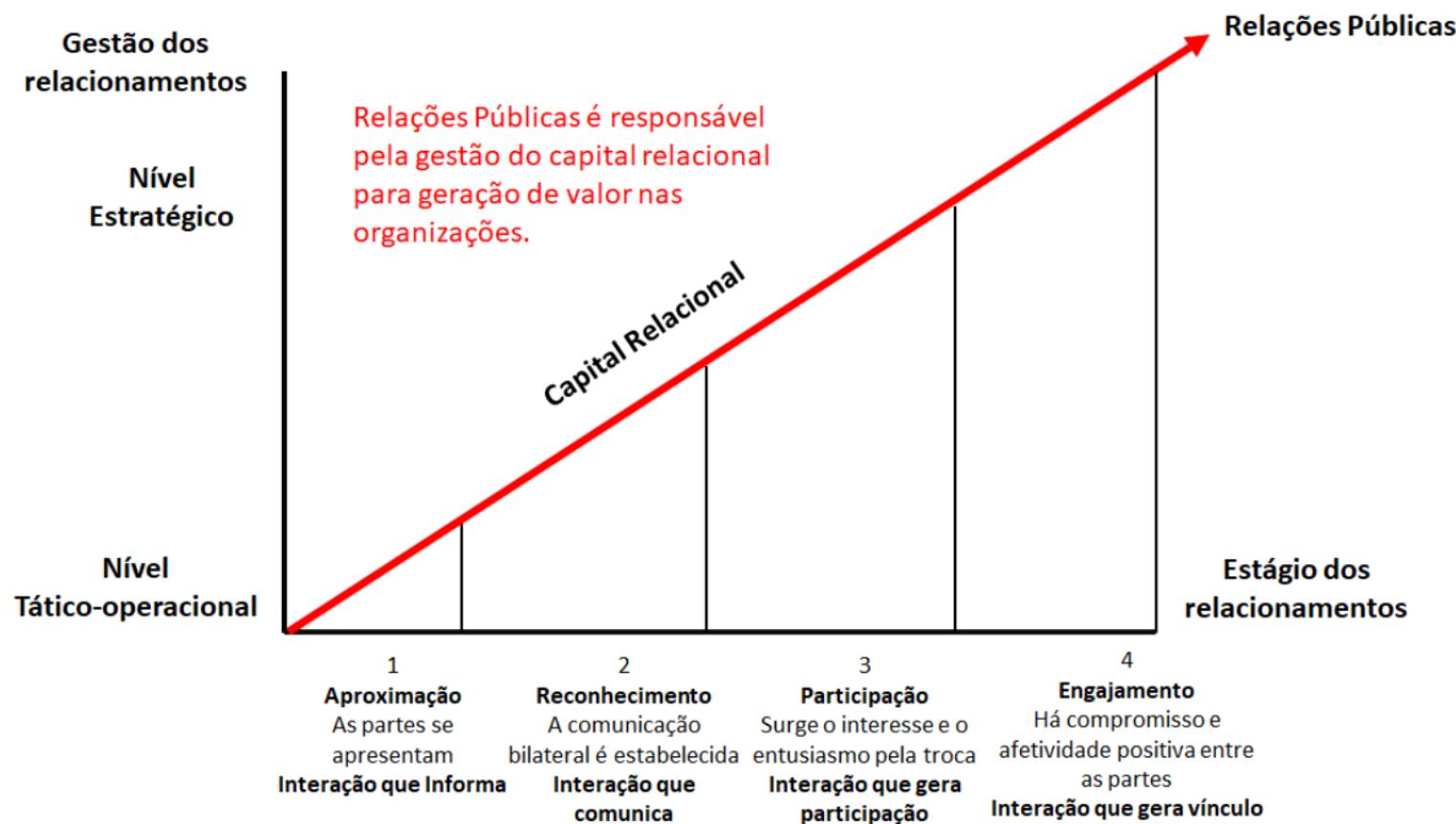


Figura 2: Estágios de relacionamentos e seus níveis de interação



Deste modo, entende-se o relacionamento como estratégia adotada para concretização dos resultados organizacionais, e quanto mais próximo do nível IV, maior é a probabilidade de aproximação e vínculo com os *stakeholders*, o que significa estar mais perto do nível estratégico e da geração de valor.

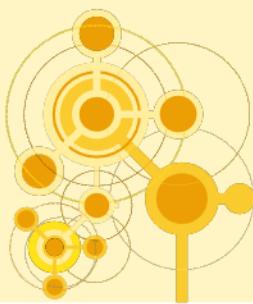
Domeneghetti e Meir (2009, p. 4) esclarecem que “independentemente da definição e do modelo adotado, para que se tenha valor, o ativo intangível de qualquer natureza deve impactar seus diferentes *stakeholders*”. Sendo assim, sugere-se os quatro estágios de interação para propor diferentes formas de aproximação com os *stakeholders*. É importante destacar que tais estágios podem se sobrepor de acordo com a iniciativa de comunicação planejada.

Para os mesmos autores, “torna-se essencial gerenciar esses ativos corretamente, para que possam contribuir para o alcance do maior objetivo financeiro da empresa: a maximização da riqueza dos acionistas. Uma adequada gestão, entretanto, passa pela valoração dos ativos intangíveis” (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 11). A Figura 1 mostra que as Relações Públicas, como processo transversal aos demais capitais, devem fazer a gestão destes ativos, pois o capital relacional permeia todas as áreas de uma organização. Vale, ainda, salientar que, embora este estudo esteja mais direcionado para as organizações corporativas, o modelo pode ser aplicado a empresas públicas, pois o seu maior objetivo é justamente gerar valor público para os cidadãos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apontar as bases teóricas e premissas para a proposição de um modelo de avaliação e mensuração de processos e resultados da gestão de relacionamentos em comunicação organizacional e relações públicas.

A reflexão conceitual possibilitou construir uma estrutura teórica composta por antecedentes a ser considerados na proposição de um modelo completo, a saber: (1) o alinhamento entre comunicação e estratégia; (2) a indissociação de planejamento

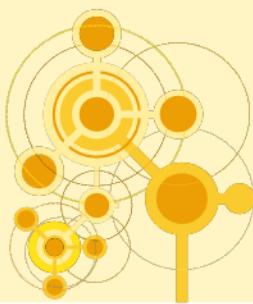


estratégico organizacional e planejamento estratégico de comunicação; (3) a necessidade de criar objetivos em nível estratégico, tático e operacional por cada uma das áreas da organização; (4) a avaliação e a mensuração de resultados como processos formativos e prescritivos do planejamento em nível estratégico, tático e operacional e (5) a definição de métricas como etapa importante para a mensuração de resultados.

Desta forma, a premissa para construção do modelo está na gestão de relacionamentos em nível estratégico pelas relações públicas e, por conseguinte, pela gestão do capital relacional para geração de valor nas organizações. Para tanto, foram elaboradas duas figuras que sintetizam as correlações estabelecidas na discussão teórica conduzida ao longo deste artigo. A Figura 1 demonstra o capital relacional como processo transversal aos demais capitais intangíveis de uma organização. Por sua vez, a Figura 2 detalha a gestão de relacionamentos conduzida pelas Relações Públicas seja em nível tático ou operacional e os respectivos estágios de relacionamentos pelos quais uma organização pode percorrer com os *stakeholders*, demonstrando que as Relações Públicas agregam valor às organizações por meio da gestão do capital relacional ao criar estágios de relacionamento necessários à performance das funções de todos os capitais.

REFERÊNCIAS

- BROOM, Glen M.; DOZIER, David M. An overview: evaluation research in Public Relations. *Public Relations Quarterly*, [s.l.], v. 28, n. 3, p.5-8, 1983.
- BRONN, Peggy Simcic. Relationship outcomes as determinants of reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, Bingley, v. 12, n.4, p. 376-393, 2007.
- CALDAS, Sergio Leal. Avaliação de ativos intangíveis. In: ZANINI, Marco Túlio (org.). *Gestão integrada de ativos intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. *Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DREYER, Bianca Marder. *As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina*. 2019. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2019.
- DREYER, Bianca Marder. *Teoria e Prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos*. São Paulo: Summus, 2021.
- DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harpers & Brothers, 1954.
- EHLING, William P. Estimating the value of Public Relations and Communication to an organization. In: GRUNIG, James. *Excellence in Public Relations and Communication management*. Hillsdale: Erlbaum, 1992.
- ESPARCIA, Antonio Castillo; Álvarez NOBELL, Alejandro. *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill, 2015.
- FERGUSON, Mary Ann. Building theory in public relations: interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, [s.l.], v. 30, p. 16478, 2018.



GREENHALGH, Leonard. *Relacionamentos estratégicos: a chave do sucesso nos negócios*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GRUNIG, James; HON, Linda Childers. *Measuring relationship in Public Relations*. A Report of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation. Gainesville: University of Florida, Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: <https://instituteforpr.org/measuring-relationships/>. Acesso em: 6 fev. 2023.

HUHN, Julia; SAAS, Jan; STORCK, Christopher. *Communication Controlling: how to maximize and demonstrate the value creation through communication*. Position paper. Berlin: German Public Relations Association, International Controller Association, Nov. 2011.

HUANG, Yi-Hui Christine; ZHANG, Yin. Revisiting Organization – Public Relationship Research for the Past Decade: Theoretical Concepts, Measures, Methodologies, and Challenges. In: KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. (ed.). *Public Relations as Relationship Management: A relational approach to the study and practice of Public Relations*. New York: Routledge, 2015. p. 3-27.

JAHANSOOZI, Julia. Relationships, Transparency, and Evaluation: The Implications for Public Relations. In: L'ETANG, Jacquie.; PIECZKA, Magda (org.). *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. New York: Routledge, 2013. p.61-91.

KI, Eyun-Jung; SHIN, Jae-Hwa. The Status of Organization – Public Relationship Research Through an Analysis of Published Articles between 1985 and 2013: An Appeal for Further Research. In: KI, Eyun-Jung; KIM, Jeong-Nam; LEDINGHAM, John A. (ed.). *Public Relations as Relationship Management: A relational approach to the study and practice of Public Relations*. New York: Routledge, 2015. p.28-45.

KIM, Yungwook. Measuring the economic value of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, New Jersey, v. 13, n. 1, p.3-26, 2001.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRANDI, Guilherme. Avaliação, mensuração e valoração em relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 391-414.

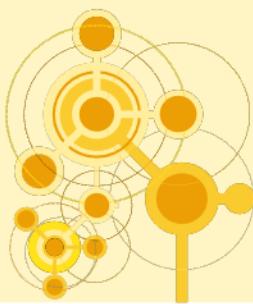
LOPES, Valéria de S. Castro. Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas. In: CONGRESSO ABRAPCORP, XII, 2018. Goiânia, GO, *Anais...: Goiânia: Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação*, 2018. p. 596-608.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, prática*. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, José Roberto. *Capital intangível: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MACNAMARA, Jim. Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, Thousand Oaks, v. 3, n.1, p.7-29, 2014.



MACNAMARA, Jim; GREGORY, Anne. Expanding evaluation to progress strategic communication: beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, London, v. 12, n. 4, p. 469-486, 2018.

NOTHHAFT, Howard; WERDER, Kelly Page; VERCIC, Dejan; ZERFASS, Ansgar. "Strategic Communication: reflections on an elusive concept". *International Journal of Strategic Communication*, London, v. 12, n. 4, p. 352-366, 2018.

REILLY, Robert F.; SCHWEIHS, Robert P. *Valuing Intangible Assets*. New York: McGraw-Hill, 1999.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Comunicação na contemporaneidade: visibilidades e transformações. In: CORRÊA SAAD, Elizabeth. (org.). *Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais*. Porto: Media XXI, 2016. p. 19-39.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLAFAÑE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, São Paulo, v. 8, p. 101-113, 2005.

VOLK, Sophia Charlotte. A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, Amsterdam, n. 42, p. 962-977, 2016.

VOLK, S. C.; BERGER, K.; ZERFASS, A.; BISSWANGER, L.; FETZER, M.; KÖHLER, K. How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization. *Communication Insights*, Leipzig, v.3, 2017.

WATSON, Tom; NOBLE, Paul. *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research & evaluation*. 2nd. ed. London: Kogan Page, 2007.

ZERFASS, Ansgar. The corporate communications scorecard: a framework for managing and evaluating communications strategies. In: RULER, Betteke van; VERCIC, Ana Tkalac; VERCIC, Dejan (ed.). *Public relations metrics: research and evaluation*. LEA's Communication Series. London: Routledge, 2008, p.139-153.

Artigo recebido em 27.03.2023 e aprovado em 06.04.2023