

Relações públicas, pós-verdade e grandes desafios: uma melhor pesquisa para o valor social

Public relations, post-truth, and grand challenges: better research
toward social value

Relaciones públicas, posverdad y grandes desafíos: una mejor
investigación hacia el valor social



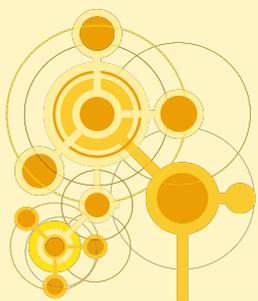
Thomas Stoeckle

- Universidade de Bournemouth e Academia de Relações Públicas
- tstoeckle@bournemouth.ac.uk



Ana Adi

- Universidade Quadriga de Ciências Aplicadas, Berlim, Alemanha
- ana.adi@quadriga.eu



Resumo

A trajetória histórica do campo, sua fundamentação neoliberal, a centralidade organizacional e uma confiança excessiva advinda de uma abordagem quantitativa e pragmática são algumas das razões pelas quais acredita-se que as Relações Públicas não estão preparadas para os desafios impostos por ambientes hipercomplexos que emergem do contexto social pós-moderno. Este artigo propõe uma lógica de planejamento revisada e ampliada para execução, mensuração e avaliação das atividades de comunicação com foco nos *stakeholders* para o enfrentamento de grandes desafios.

PALAVRAS-CHAVE: GRANDES MUDANÇAS • PARTES INTERESSADAS • PÓS-VERDADE • VALOR SOCIAL • MODELOS DE MENSURAÇÃO.

Abstract

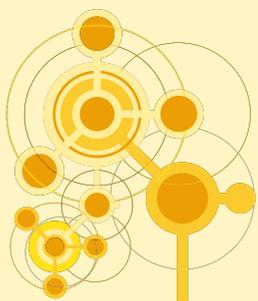
The historical trajectory of the field, its neoliberal foundation, its organizational centrality, and an excessive confidence resulting from a quantitative and pragmatic approach are some of the reasons why it is believed that Public Relations are ill-prepared for the challenges imposed by the hypercomplex environments that emerge from the postmodern social context. This study proposes a revised and expanded planning logic to perform, measure, and evaluate communication activities with a focus on stakeholders to face large scale issues.

KEYWORDS: GRAND CHALLENGES • STAKEHOLDERS • POST-TRUTH, SOCIAL VALUE • MEASUREMENT FRAMEWORKS.

Resumen

La trayectoria histórica del campo, su fundamento neoliberal, la centralidad organizacional y un exceso de confianza producto de un enfoque cuantitativo y pragmático son algunas de las razones por las que se cree que las Relaciones Públicas no están preparadas para los desafíos que imponen los entornos hipercomplejos que emergen del contexto social posmoderno. Este artículo propone una lógica de planificación revisada y ampliada para la ejecución, medición y evaluación de actividades de comunicación con un enfoque en las partes interesadas para enfrentar problemas de gran escala.

PALABRAS CLAVE: GRANDES CAMBIOS • STAKEHOLDERS • POSVERDAD • VALOR SOCIAL • MODELOS DE MEDICIÓN



INTRODUÇÃO

A sociedade enfrenta problemas complexos, como a Covid-19, o aquecimento global, a, aparentemente crescente, polarização política e as múltiplas questões relacionadas à diversidade na sociedade – também conhecidas como grandes desafios (Howard-Grenville; Spengler, 2022) – que são cada vez mais difíceis de gerenciar em um ambiente de pós-verdade (Conrad et al., 2023; Fuller, 2020). As relações públicas (RP) parecem exacerbar em vez de melhorar este cenário (Ihlen et al., 2019; Thompson, 2023). Recentemente, os autores deste artigo argumentaram que as RP não estão preparadas para a nova qualidade dos desafios enfrentados pelas sociedades modernas (Adi; Stoeckle, 2023). Aqui, exploramos as deficiências na compreensão teórica e conceitual de tais problemas, bem como no uso de dados e de estruturas de análise para abordá-los.

Desenvolvemos nosso argumento de duas maneiras: primeiro, mostrando que a teorização das RP (e, posteriormente, a educação e a prática) luta para compreender o escopo dos desafios e, segundo, mostrando que as estruturas de planejamento e avaliação existentes, com alguma revisão e expansão, podem colaborar no enfrentamento desses desafios de maneira suficientemente holística e abrangente, contribuindo, assim, para a geração de impacto social positivo e amplo valor social das organizações.

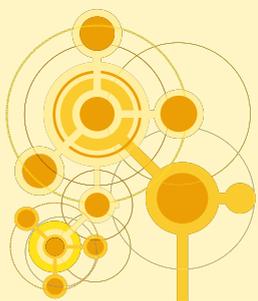
Este estudo explora, então, o papel das RP no discurso em torno dos grandes desafios e o seu impacto e valor social a partir de três perspectivas complementares:

- Primeiro, descreveremos como e por que as RP continuam a ser uma prática neoliberal modernista, defendendo o predominante 'paradigma de negócios' (Demetrious, 2022).
- Em segundo lugar, exploraremos como o solucionismo quantitativo modernista (Hulme, 2020) gera iniciativas intensivas em recursos, mas, em última análise, equivocadas, que respondem com fatos a questões de valores (Jasanoff; Simmet, 2017).
- E terceiro, descreveremos como as RP podem se tornar adequadas para desafios emergentes e em evolução, propondo – com base em conceitos existentes (Macnamara, 2023b) – uma estrutura de planejamento e mensuração orientada para a pesquisa que seja adequada para os desafios futuros.

CONTEXTO TEÓRICO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa acadêmica deve avaliar um determinado estado de conhecimento antes de embarcar em uma jornada para expandi-lo. Este estudo se inspira no influente trabalho da conferência de Mary Ann Ferguson de 1984 sobre paradigmas e construção de teorias em relações públicas – publicado no *Journal of Public Relations Research* (Ferguson, 2018). Seu resumo afirma que “o acordo sobre um foco paradigmático para o campo de relações públicas aumentaria muito a probabilidade de desenvolvimento da teoria produtiva”. No entanto, até que os estudiosos das RP concordem sobre a direção que a pesquisa e a construção da teoria devem tomar, “pode haver muita atividade que chamamos de pesquisa em relações públicas, mas não haverá muito desenvolvimento teórico” (p. 164; tradução nossa). O argumento de Ferguson, feito em 1984, permanece à frente do tempo, indo além das perspectivas centradas na organização (ou mesmo no público) com a “suposição de que o relacionamento é a principal questão de preocupação, não as partes” (p. 172; tradução nossa).

A abordagem para a construção de teorias que adotamos



- primeiro, avalia os principais paradigmas que orientam a prática e o ensino de relações públicas à luz das mudanças nas condições sociais;
- em segundo lugar, descreve e justifica a necessidade de uma mudança de paradigma, e
- em terceiro lugar, sugere como tal mudança de paradigma pode ser apoiada por um novo modelo de planejamento, mensuração e avaliação de comunicação baseada em dados, com foco na relação que as RP têm com a sociedade e integrando uma perspectiva de dentro para fora (impacto social) com uma perspectiva de fora para dentro (valor social).

Para atingir esses objetivos, nossa revisão da pesquisa acadêmica se concentra na evolução das RP como prática comercial, antes de situar tal prática em um ambiente de pós-verdade do discurso público. Em seguida, exploraremos o conceito de grandes desafios – problemas sociais altamente complexos e instáveis e, portanto, muito difíceis de prever que afetam *stakeholders* com valores muitas vezes conflitantes (Gehman; Etzion; Ferraro, 2022) –, que são, por si só, um problema sério para os comunicadores. Por fim, abordamos o desafio de definir e gerar valor social em um ambiente de pós-verdade e de *multi-stakeholders*.

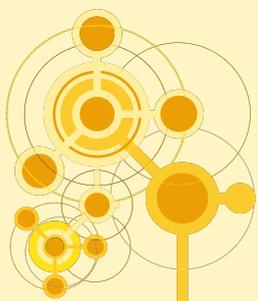
Ao argumento de Ferguson de que a teoria é “uma maneira de entender eventos e prever eventos futuros com base em descobertas de pesquisas que apoiam a teoria” (2018, p. 165; tradução nossa), acrescentamos que acelerar a inovação da tecnologia digital juntamente com a evolução contínua da sociedade requer que as RP não apenas adaptem suas práticas, mas também reconsiderem fundamentalmente sua base teórica. Para dar credibilidade à afirmação de que o propósito organizacional das RP tem impacto social e agrega valor social, “a construção de sentido deve estar fundamentada no reconhecimento de seu potencial político fundamental como intervenção discursiva na vida pública” (Edwards, 2021, p. 178; tradução nossa).

Nossa sugestão para uma expansão metamoderna e circular-reflexiva dos modelos modernistas de planejamento linear, mensuração e avaliação pretende ser uma modesta contribuição para esse processo contínuo de criação de sentido, construção de teorias e aplicação prática, ecoando o recente ‘chamado às armas’ de Taylor e Kent para “estudiosos de relações públicas buscarem e criarem novos quadros teóricos e impulsionarem a construção de teorias e a prática para melhor contribuir para a sociedade” (Taylor; Kent, 2023, p. 103; tradução nossa).

A história e o presente das RP como uma ‘prática neoliberal’

Desde o início dos anos 1920 e da ascensão de Edward Bernays à proeminência no campo (Bernays, 1923, 1928) até o início dos anos 2010, as RP clássicas passaram por um longo período de evolução, “caracterizado por uma mistura de prática e ortodoxias teóricas, que viam as RP, em grande parte, como organizacional e corporativista” (Thompson, 2020, p. 3; tradução nossa). Essa base modernista é central para o ensino e a prática de RP até hoje, seguindo princípios que “incluem foco em metas e objetivos ou gerenciamento por objetivos, dividindo em partes cada vez mais mensuráveis o processo pelo qual as relações públicas podem alcançar resultados como mudança de comportamento, mas também mudança na consciência, compreensão e atitudes” (Toth, 2002, p. 245; tradução nossa). Uma intervenção recente de Macnamara, no entanto, mostra que tal crença na capacidade das RP de alcançar um impacto, guiado por dados, em atitudes e comportamentos é bastante otimista, uma vez que “os relatórios continuam a se concentrar em resultados e pontuações de impacto falsas geradas por algoritmos, em vez de resultados e impacto genuínos” (2023a, p. 1; tradução nossa).

Hoje, observadores críticos, como Demetrious, veem os mais de 80 anos de RP clássicas como um período em que “o raciocínio neoliberal, somado às práticas de linguagem de relações públicas, está sistematicamente embutido no imaginário público, de maneira que permite que culturas de desinformação proliferem, bem como suprimam e desorientem o debate público” (Demetrious, 2022, p. 9; tradução nossa). Curry Jansen traz um ponto semelhante, destacando como as RP estão nutrindo “receptividade pública aos valores de mercado, políticas e práticas neoliberais” (Curry Jansen, 2017, p. 15; tradução nossa).



Assim, o foco organizacional e corporativista e o papel das RP na defesa dos princípios neoliberais (empresariais) entram em conflito com a aprendizagem e a evolução – capacidades críticas em um ambiente em rápida evolução.

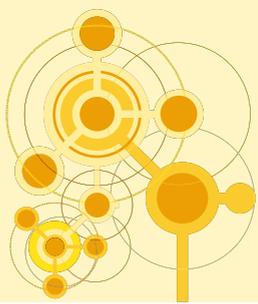
A sociedade enfrenta “grandes desafios”

O *modus operandi* moderno (ou modernista) das RP – construído sobre uma crença cartesiano-newtoniana na verdade científica, metodologia quantitativa e gestão científica (McKie, 2001, p. 80) – não apenas determina como a educação e a prática evoluem sua “troika familiar – um corpo de conhecimento, ética e certificação” (Bowman; Hendy, 2019, p. 336; tradução nossa), mas também como estes são aplicados na prática em circunstâncias difíceis, como crises. As RP possuem um ramo inteiro dedicado às crises (Coombs; Holladay, 2012; Fearn-Banks, 2001; Regester; Larkin, 2008; Tachkova; Coombs, 2022). No entanto, não apenas durante a pandemia da Covid-19, a “complexidade das crises interconectadas mostrou que a gestão convencional de crises e as regras e normas da comunicação de crise estão mal equipadas para o desafio” (Lilleker; Stoeckle, 2021, p. 2; tradução nossa). A análise crítica de Gilpin sobre a comunicação e a complexidade da crise leva as RP a encontrar a necessidade de “uma exploração mais expansiva e matizada dos princípios da complexidade e como eles podem auxiliar tanto na conceituação do surgimento quanto na evolução da crise” (Gilpin, 2023, p. 141; tradução nossa).

Dado que agora parecemos viver em tempos de ‘permacrise’ – uma frase que os Dicionários Collins declararam ser a Palavra do Ano de 2022 (Jakobson et al., 2023) –, em um “mundo de hipercomplexidade, hiper mobilidade e hipervelocidade” (Susen, 2015, p. 122; tradução nossa), devemos reconsiderar como as RP entendem e teorizam a complexidade, o risco e a incerteza e o papel que desempenha nessas questões. As RP devem abordar os grandes desafios – um conceito de ciência da gestão que abrange desafios sociais/globais hipercomplexos e multifacetados (Gehman; Etzion; Ferraro, 2022) –, que “se sobrepõem (pelo menos superficialmente) a outras perspectivas, como problemas perversos e volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade” (p. 261; tradução nossa). É de particular importância a distinção entre *incerteza gerenciável*, refletida nas chamadas abordagens VUCA de liderança e resolução de problemas (Worley; Jules, 2020) – que se baseiam em princípios clássicos de gerenciamento de riscos (Engemann; Engemann; Scott, 2022) – e *incerteza não-gerenciável*, de acordo com o conceito de *wicked problems* (ou problemas perversos) de Rittel e Webber (1973), para os quais não há “um conjunto enumerável (ou exaustivamente descritível) de soluções potenciais, nem há um conjunto bem descrito de operações permissíveis que possam ser incorporadas ao plano” (p. 164; tradução nossa). Os grandes desafios sociais mais intratáveis têm incerteza não-gerenciável em seu centro. Em seu *modus operandi* modernista, as RP são incapazes de compreender, e muito menos responder adequadamente, a tais desafios. Seu alinhamento com o desempenho corporativo e o já mencionado ‘foco em metas e objetivos ou gestão por objetivos’ não consegue captar a amplitude e a profundidade das questões abordadas.

O pensamento modernista de gestão leva ao ‘solucionismo’

As áreas de Responsabilidade Social Corporativa (RSE); Governança Ambiental, Social e Corporativa (*Environmental, Social, and Corporate Governance* – ESG) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas são um exemplo. As “classificações, rankings e índices de 130 agências de classificação... 237 indicadores únicos em mais de 600 indicadores corporativos de ESG” (Veenstra; Ellemers, 2020, p. 1; tradução nossa) e 17 ODS com 169 metas oferecem um risco constante de as organizações fazerem “*greenwashing*” e “*impact washing*” de suas atividades por meio de relatórios seletivos (Lashitew, 2021). Hulme considera a prática do solucionismo climático um ato performativo de embrulhar problemas em estruturas baseadas em fatos e confiar na tecnologia para considerar valores e culturas: “O solucionismo climático, impulsionado por métricas, mascara a política contestada e a diversidade de valores que estão por trás de diferentes escolhas pessoais e coletivas – quem ganha, quem perde e quais valores contam” (Hulme, 2020, p. 310; tradução nossa). Esse tipo de “solucionismo tecnocrático que busca soluções de engenharia para questões políticas” (Horowitz; Remes, 2021, p. 3; tradução nossa) é particularmente problemático



em um ambiente de pós-verdade, no qual os comunicadores empregam “táticas projetadas para apelar à emoção e não à razão e que usam performances de estilo teatral para ganhar atenção e influência” (Thompson, 2023, p. 171; tradução nossa).

RP e pós-verdade: agir com boas e más intenções

Muitos observadores argumentam que vivemos em uma era de pós-verdade (Conrad et al., 2023; Fuller, 2018, 2020; Rowinski, 2020). A avaliação abrangente de Thompson sobre as *Relações Públicas Pós-Verdade* conclui que elas fazem parte do problema: “As RP são um comércio que ganhou dinheiro com a fragilidade epistemológica da pós-verdade” (2020, p. 154; tradução nossa). Thompson vê as raízes históricas da pós-verdade em uma retórica inautêntica de persuasão praticada pela primeira vez pelos sofistas da Grécia antiga (2020, p. 90 e segs.), que ajudavam os clientes pagantes a vencer argumentos e que aprimoravam suas habilidades argumentando em favor dos dois lados de um argumento com igual domínio. Fuller chama isso de “o nascimento da retórica como o cadinho do imaginário pós-verdade” (Fuller, 2018, p. 28; tradução nossa).

Essa crítica se opõe a uma noção de RP mais idealista e democrática em termos de liberdade de expressão, na qual contribui para a sociedade por meio do mercado de ideias (Coombs; Holladay, 2014, p. 28f.), qualificada, no entanto, por comparações com a profissão jurídica: “Tal como acontece com o direito, as relações públicas podem ser distorcidas e mal utilizadas. No entanto, isso não diminui sua contribuição geral para a sociedade” (Coombs; Holladay, 2014, p. 28f.; tradução nossa). Bowen acrescenta uma perspectiva ética na defesa do papel social positivo das RP na orientação da liderança ética e da gestão reflexiva (Bowen, 2010).

No entanto, ao teorizar a relação entre RP e pós-verdade, as posições idealistas parecem ser a exceção: Edwards descreve a “normalização da mentira organizada” (2021, p. 170; tradução nossa) e como “a construção de um ‘outro’ sombrio (o ator da desinformação ‘ruim’) em debates sobre notícias falsas implica que a comunicação profissional visível é uma ‘boa’ comunicação e permite que a indústria evite a responsabilidade pela situação atual” (p. 169; tradução nossa). Edwards aborda especificamente o papel sofisticado das RP, simultaneamente gerando e, em seguida, contrariando ostensivamente a desinformação (Edwards, 2021, p. 177). O discurso acadêmico da pós-verdade articula cada vez mais o “doisladismo” dos serviços profissionais, como ilustrado por uma polêmica recente no “grande golpe” das firmas de consultoria (Mazzucato; Collington, 2023).

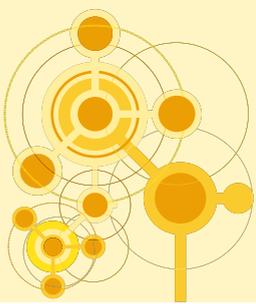
Na perspectiva dos “grandes desafios da construção social e discursiva” (Howard-Grenville; Spengler, 2022, p. 289; tradução nossa), a associação entre a pós-verdade e o papel das RP na definição e criação de valor social é instrumental. Por exemplo, abordar adequadamente a mentira organizada requer uma compreensão clara do oposto de mentir – contar a verdade. No entanto, em um ambiente de pós-verdade, quem define o que é e o que não é verdade? Com quem está o ‘poder modal’, a definição das regras do jogo, a “esfera do que é possível na sociedade” (Fuller, 2018, p. 29)? Por exemplo, quando pensamos em interesses comuns (em oposição a interesses adquiridos) – como essas chamadas são feitas, quem as faz e, como resultado, o que conta como valor social?

Impacto social e valor social: dois lados da mesma moeda

Vários desafios interconectados estão relacionados à compreensão do valor social. O primeiro diz respeito à diferença entre valor social e impacto social, que entendemos como duas faces da mesma moeda:

- O impacto social é uma medida de dentro para fora da perspectiva da organização
- O valor social é uma medida de fora para dentro da perspectiva do ambiente de uma organização e das partes interessadas

Qualquer forma de pesquisa e análise para planejar, executar e avaliar atividades de comunicação relacionadas ao impacto social e/ou valor deve refletir essa relação, e não apenas isso: deve refletir, também, o fato de que os *stakeholders* têm seus



próprios *stakeholders* e, portanto, fazem seus *stakeholders*. Os modelos atuais para análise e priorização dos *stakeholders* promovem uma visão centrada na organização ou sugerem uma visão centrada no problema. No entanto, a complexidade do ambiente dos *stakeholders* perde-se devido ao foco nas relações, interações e/ou reivindicações de primeiro grau em uma perspectiva de gestão estratégica (Grunig, 2011; Rawlins, 2006).

O segundo desafio surge do choque entre uma crença modernista nos fatos e em 'seguir a ciência' e a realidade pós-moderna e de pós-verdade dos valores, identificação de grupos e crenças das pessoas (Adi; Stoeckle, 2023). Assim, gerenciar grandes desafios é menos um problema de gerenciamento (de processos), do que um problema de comunicação orientada por valor e permeado por muitas perspectivas e interesses. Hulme traz a seguinte reflexão sobre a narrativa das mudanças climáticas: "As mensagens de consenso, por exemplo, não funcionam porque o risco é socialmente construído e orientado para o valor" (Hulme, 2020, p. 309; tradução nossa). Portanto, em vez de nos concentrarmos em um valor social singular e padronizado, devemos considerar multidões de valores sociais, complicando ainda mais a aritmética. Modelos clássicos e reflexivos de gestão ética de RP com foco em autenticidade e transparência, como o apresentado por Bowen (2010), embora bem-intencionados, não são mais suficientes. Isso também se relaciona com o "solucionismo": se o problema é mal compreendido, as soluções nunca serão adequadas. Isso leva a um erro de categoria entre o que pode ser compreendido por métricas e índices agregados "rígidos" e o que só pode ser compreendido como valores "suaves". Cria, também, uma ilusão de controle que negligencia consequências não intencionais e efeitos emergentes (desconhecidos), especialmente em ambientes com múltiplos *stakeholders* e com visões concorrentes sobre impacto social e valor social (ver Fig. 3. Três escalas de avaliação de valor social/impacto social).

Consequentemente, não só precisamos considerar

- quem define o impacto social,
- como o impacto social é definido (e depois gerado),
- quem define o valor social,
- como o valor social é definido, e
- como o valor social é vivenciado,

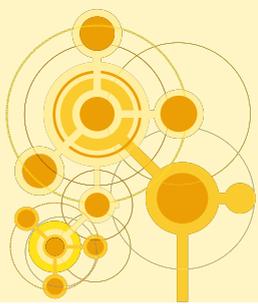
mas também — sob a ótica da 'organização ouvinte' (Macnamara, 2022)

- o que meus *stakeholders* querem e, relacionado a isso,
- o que a organização está preparada para prover, e
- o que eu (como indivíduo) estou preparado para prover?

Valor social operacionalizante

Nem as tentativas dentro da visão acadêmica e prática de RP, nem os esforços de outras disciplinas – como o conceito de valor misto (Emerson, 2010), que visa combinar componentes de valor social, econômico e ambiental –, nem a abordagem tripla de contabilidade financeira (Savitz; Weber, 2012) conseguem ir conceitualmente além de uma perspectiva centrada na organização. Muitas vezes, as alegações de "colocar o *stakeholder* no centro" ainda são apenas "tons de greenwashing" (de Jong; Huluba; Beldad, 2020).

A Social Value International (SVI), uma rede global com membros em 60 países focada em valor e impacto social, promove oito princípios que contêm as perspectivas da organização e das partes interessadas de forma a criar uma base viável para um modelo abrangente (SVI, 2022):



- *Princípio 1: Envolver os Stakeholders*
- *Princípio 2: Entender o que muda*
- *Princípio 3: Valorizar as coisas que importam*
- *Princípio 4: Incluir apenas o que é material*
- *Princípio 5: Não reivindicar demais*
- *Princípio 6: Ser transparente*
- *Princípio 7: Verificar o Resultado*
- *Princípio 8: Ser responsivo*

O valor dos princípios da SVI reside no seu foco na relatividade das perspectivas dos *stakeholders* e na sua ênfase na gama de impactos sociais e valores emergentes de qualquer atividade. Nada disso é novo. No entanto, a construção dessas diferentes perspectivas – impacto social centrado na organização, bem como valor social percebido centrado nos *stakeholders*, incluindo mudanças positivas e negativas, desejadas e indesejadas, planejadas e acidentais – em uma única estrutura de pesquisa, ainda precisa ser feita. No entanto, alguns modelos conceituais recentes (Capizzo, 2023; Macnamara, 2023a) lançam as bases para tal estrutura.

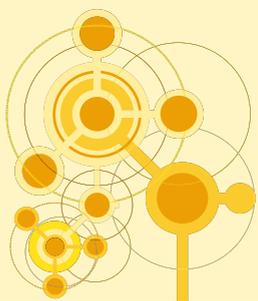
MODELO CONCEITUAL

Propomos uma atualização dos modelos atuais de escuta, planejamento, mensuração, avaliação e aprendizagem (Macnamara, 2023b) para abarcar um foco nos *stakeholders* e em considerações sobre valor social e impacto social, conforme proposto pela Social Value International. Ao fazer isso, argumentamos que as RP estarão mais bem equipadas para enfrentar os grandes desafios da sociedade.

Planejamento de comunicação com estruturas de M&A

Em *Evaluating Public Communication*, Macnamara (2018) descreve como os modelos de planejamento, execução e avaliação da comunicação remontam a um longo caminho, à fórmula de 1948 de Harold Lasswell 'quem diz o quê para quem, em que canal, com que efeito' (p. 57), se não ao modelo original AIDA (atenção, interesse, desejo, ação) do início do século XX (p. 73). O simples monitoramento de mídia na forma de coleta de recortes de imprensa como forma de medir a eficácia das RP pode ser rastreado ainda mais longe (até o século XIX), mas a mudança gradual em direção a modelos sistemáticos de planejamento e avaliação das RP aconteceu com a aplicação de modelos lógicos de entrada/saída à comunicação (p. 43ss.) a partir da década de 1980.

O atual padrão da indústria da língua inglesa é o AMEC Integrated Evaluation Framework (Buhmann; Macnamara; Zerfass, 2019), e tanto a AMEC quanto o Institute for Public Relations Measurement Commission (do qual ambos os autores são membros) estão desempenhando papéis-chave no estabelecimento, divulgação e ensino de estruturas de mensuração e avaliação (Macnamara, 2023a, p. 5f.). No entanto, como Macnamara (2022, 2023b) e Capizzo (2022, 2023) discutem em estudos recentes, as estruturas de mensuração e avaliação existentes carecem da nuance, amplitude e profundidade necessárias para refletir a complexidade dos ambientes organizacionais – especialmente quando se trata de grandes desafios. Tais estruturas prescrevem categorias neutras, como entrada, saída e resultados, e embora reivindiquem um foco nos *stakeholders*, elas são concebidas a partir da perspectiva da organização e linearmente, implicando em uma progressão lógica e incremental, na qual a conclusão de uma etapa logicamente leva ao início da próxima (ver Fig. 1, abaixo).



O 'meta-modelo' de Macnamara propõe expandir "o modelo lógico básico do programa, duplicando os cinco estágios e invertendo a lógica duplicada do programa para representar a comunicação dos *stakeholders*, públicos e sociedade (ou seja, um modelo lógico de programa invertido operando em paralelo com o modelo tradicional de organização para o público" (Macnamara, 2022, p. 64; tradução nossa), enquanto Capizzo afirma que as abordagens atuais carecem de "plena compreensão organizacional das necessidades das partes interessadas em meio à complexidade de problemas intratáveis e perversos" (Capizzo, 2022, p. 10; tradução nossa). Nossa estrutura proposta se baseia nessas ideias.

Figura 1. Com base no 'modelo lógico de programa dissecado' de Macnamara (Macnamara, 2023a, p. 4)



RESULTADOS (DESCRIÇÃO DO MODELO E APLICAÇÃO)

Uma estrutura de planejamento, desempenho e avaliação de comunicação mais preparada para o futuro, portanto, deve acomodar uma compreensão em evolução das complexas relações entre a organização e os *stakeholders* e seus altos níveis de incerteza. Sob tais condições, o controle gerencial de processos e resultados é, na melhor das hipóteses, uma aspiração.

Combinando estruturas de planejamento de comunicação e análise dos *stakeholders*

Propomos a revisão e expansão das estruturas de mensuração e avaliação existentes de sua lógica clássica 'se-então' para uma lógica 'se-então mais e-se'. Manter o fluxo direcional de entradas através de atividades para obtenção de saídas, resultados e, finalmente, impacto, perguntando constantemente "e se", constrói um envolvimento contínuo com a incerteza ("desconhecidos ignorados") no modelo, por meio do fornecimento e inclusão de espaços de desenvolvimento tangenciais e loops de revisão. Insights, decisões e soluções são, portanto, sempre tão bons quanto a base de conhecimento atual e a evidência de dados, que podem mudar (às vezes drasticamente) a qualquer momento (Fig. 2, abaixo).

A aprendizagem reflexiva é incorporada ao processo em cada ponto de transição de um estágio para o próximo. Isso pode mudar a base de conhecimento e tomada de decisão para qualquer coisa que se segue, o que pode afetar os resultados — como Rittel e Webber afirmaram em 1973: "toda tentativa de reverter uma decisão ou corrigir as consequências indesejadas coloca outro conjunto de problemas perversos, que, por sua vez, estão sujeitos aos mesmos dilemas" (Rittel; Webber, 1973, p. 163).

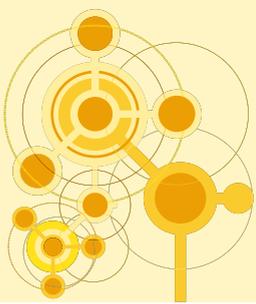
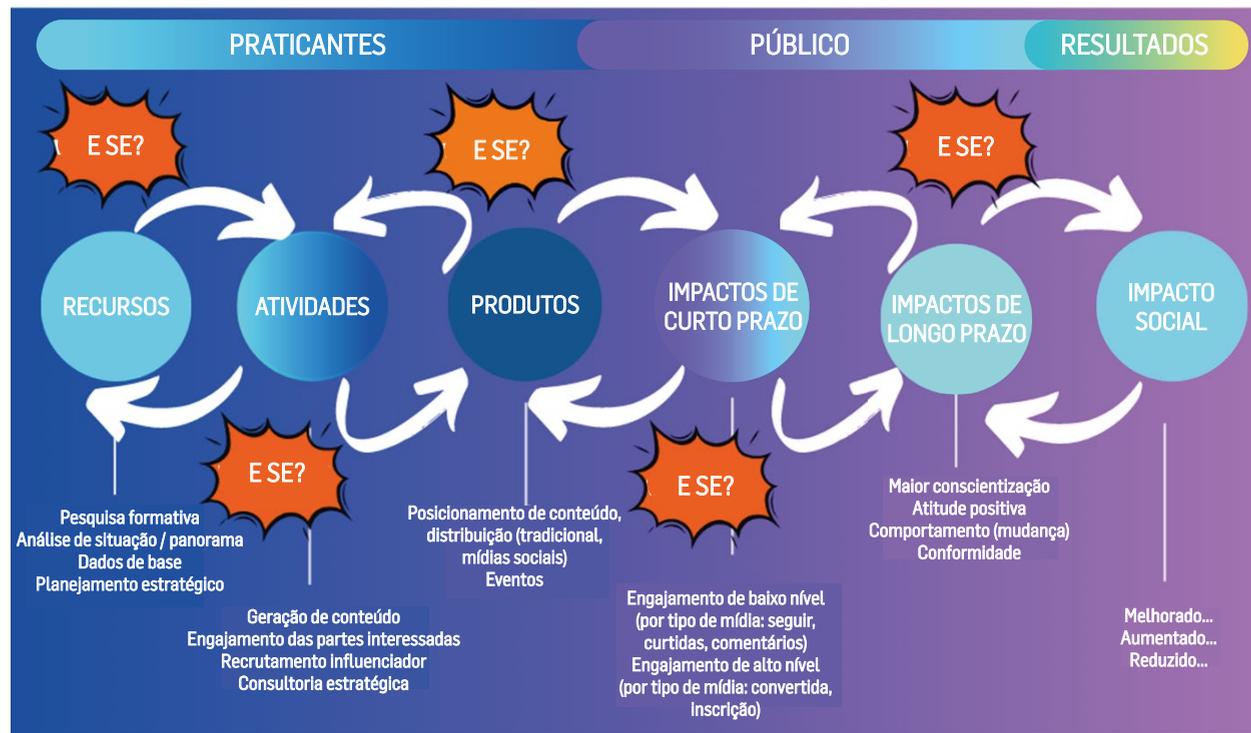


Figura 2. Versão modificada e expandida do 'modelo lógico de programa dissecado' de Macnamara

MODELO DE LÓGICA "NOVO"

elaborado de acordo com as incertezas constantes de dados



A complexidade dos impactos e valores concorrentes

Para orientar a pesquisa, investigação, análise e reflexão necessárias para implementar a abordagem "se-então e e-se", tanto o impacto social quanto o valor social devem ser incorporados ao processo. Nesse sentido, diferentemente de versões anteriores que simplesmente relataram impacto – o que pode levar a viés de relato e *greenwashing* (Santos; Coelho; Marques, 2023), recomendamos considerar três variáveis para avaliar impacto social e valor social: negativo/positivo, indesejado/desejado, acidental/planejado (Fig.3, abaixo). De acordo com Rittel e Webber (1973), esses resultados percebidos são "inerentemente perversos", ou seja, impossíveis de prever ou controlar e relativos aos *stakeholders* e problemas a eles associados. Embora o impacto social seja uma avaliação que pode ser realizada da perspectiva da organização (efeito de entrada-saída), o valor social requer o envolvimento e a pesquisa das partes interessadas (como pesquisas ou escuta social, observação de tendências ou pesquisa de políticas). Identificar e avaliar esses valores e impactos com diferentes *stakeholders* e comparar resultados pode ajudar as organizações e os *stakeholders* a entenderem e avaliarem diferentes percepções e experiências de valor.

Nossa abordagem proposta de 'se-então mais e-se' para o planejamento e desempenho de atividades de comunicação conduzidos por pesquisa ajuda a abordar casos em que o impacto social e os valores sociais entre os *stakeholders* estão desalinhados. A abordagem proporciona espaço conceitual para que as organizações identifiquem e reflitam sobre ações e consequências. A (ultra)simplicidade das estruturas de gestão modernistas com sua ilusão de controle de processos baseado em fatos é, então, substituída por um modelo que integra a complexidade e a relatividade das posições dos *stakeholders* baseadas em valores. Esta estrutura se aplica à pesquisa formativa e somativa. Como ferramenta de planejamento e escuta, pode ajudar a estabelecer uma referência para o impacto social e o valor social (tanto em termos do que buscar, quanto do que não buscar, do que é desejável e do que não é).

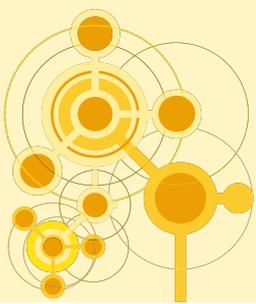
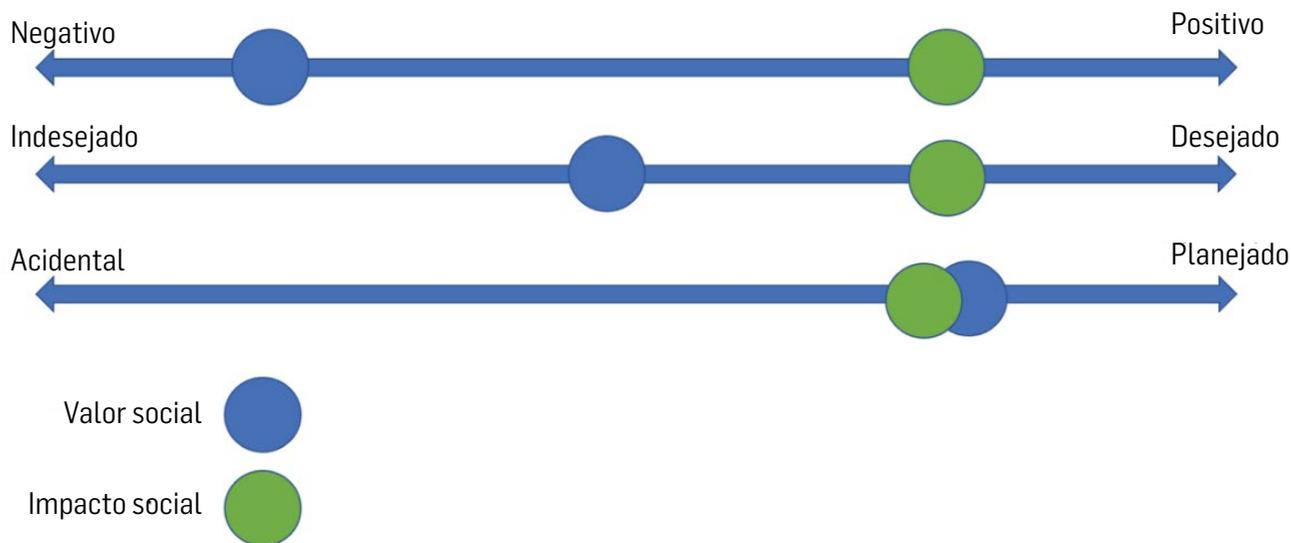


Figura 3. Três escalas de avaliação de valor social/impacto social



Modelos melhores são insuficientes — as mentalidades também devem mudar

No livro final de sua trilogia sobre *Usar Melhor os Dados* (Knowles, 2018, 2020, 2023), Sam Knowles explica como a habilidade de fazer perguntas mais inteligentes leva a insights mais profundos e relevantes com base nos seis princípios universais de escuta, simplicidade, abertura, preparação, mente aberta e curiosidade (Knowles, 2023, p. 268). O único princípio que acrescentaríamos é a humildade: o esboço de Josephson Storm da construção de teorias metamodernas exige “conhecimento humilde” nas ciências sociais (Josephson Storm, 2021).

Seguindo Meyer (Meyer, 2021; Meyer; Barker, 2020), defendemos que os profissionais de RP se tornem “persuasores responsáveis metamodernos” (Adi; Stoeckle, 2023), indo além do positivismo modernista e do relativismo pós-moderno. Corsa argumenta que “devemos abraçar uma grande narrativa polifônica, metamodernista, ambientalista” (Corsa, 2018, p. 267; tradução nossa). Nossa nova estrutura de escuta, planejamento e avaliação baseada na incerteza requer profissionais cuja abordagem para gerar e aplicar conhecimento seja de humildade curiosa, em vez de arrogância incutida. Isso significa que os modelos clássicos de liderança também exigirão revisão e ajuste – como já está acontecendo com base nas experiências mistas da pandemia da Covid-19 (Oliver; Pfarrer; Neville, 2022; Witzel, 2022)

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Diante do discurso de pós-verdade e de grandes desafios sociais, as RP lutam para contribuir com os esforços das organizações em direção ao impacto social positivo e com a geração de valor social para todos os *stakeholders*. As estruturas de planejamento e avaliação orientadas por pesquisa e insights apoiam os interesses corporativos clássicos e podem incorporar os interesses dos *stakeholders* até certo ponto. No entanto, as limitações modernistas e pós-modernistas na concepção de geração e aplicação do conhecimento significam que as respostas a questões complexas ficam aquém dos requisitos e sempre deixarão parte da rede de *stakeholders* insatisfeitos. Enquanto as abordagens modernistas levam ao solucionismo, que não consegue abraçar os diversos argumentos políticos baseados em valores, a perspectiva pós-modernistas reivindica que todas as vozes sejam ouvidas e recebam atenção igualitária, paralisando as organizações e impedindo a tomada de decisões. Nenhuma das abordagens leva ao aprendizado e à evolução, nem lidam bem com a incerteza.

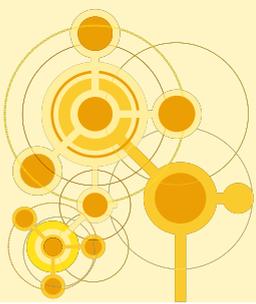
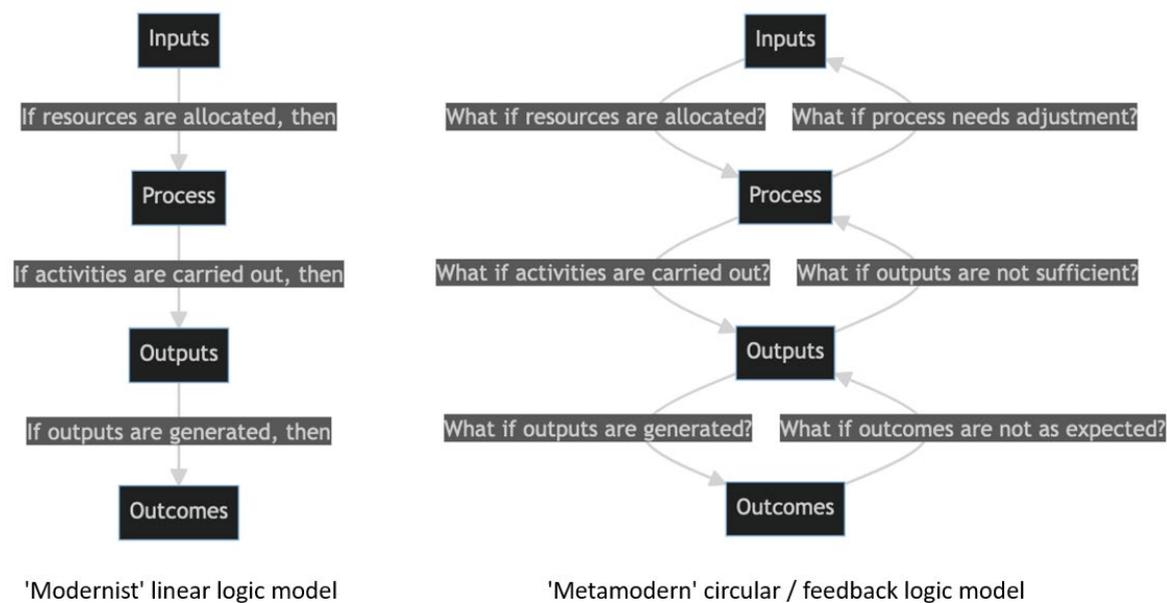


Figura 4. Modelos de lógica linear vs circular: 'e se' é propício para aprender e lidar com a incerteza



O modelo que propomos dá espaço para a representação organizacional e dos *stakeholders*, abraçando e descartando a centralidade de ambos. Em vez disso, representar múltiplas visões sobre questões e ações e sobre potenciais impactos e valores convida à comparação e reflexão, promove agilidade em vez de rigidez e representa mais de perto um ambiente VUCA. A aprendizagem está embutida na lógica do modelo, assim como lidar com a incerteza.

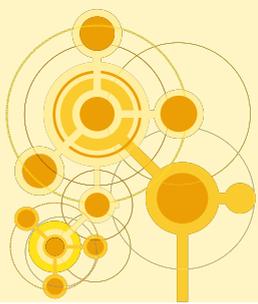
Reflexões sobre pesquisas e aplicações futuras

Nosso modelo proposto de 'se-então e e-se' não é uma panaceia, mas contribui para a teorização metamoderna como uma tentativa de "ajudar a lidar com a fragmentação criada pela falta de coerência ou convergência [...] e inspirar o desenvolvimento sustentável das ciências sociais como prática social" (Pipere; Mārtinsons, 2022, p. 16). Vemos uma série de possíveis aplicações de nossa estrutura proposta com implicações para as organizações e *stakeholders*, para os profissionais e para a profissão. Tais implicações referem-se à expansão e adaptação da arquitetura de escuta proposta por Macnamara e outros para lidar com problemas hipercomplexos e grandes. Elas também tratam de mudanças sistêmicas em torno e nas RP que permitiriam que tanto profissionais, quanto a área, entreguem valor social.

A tecnologia, e especialmente a inteligência artificial, impactarão cada vez mais as práticas de RP (Swiatek; Galloway, 2023). As discussões atuais em torno de grandes modelos de linguagem e do ChatGPT e seu impacto em todos os aspectos da vida (incluindo a prática de RP) oscilam entre esperança e medo, com observadores críticos reconhecendo um "dilema prometeico" (Homolak, 2023) de oportunidades, riscos e consequências não intencionais. A criação de mecanismos de escuta social mais complexos e alimentados por essas soluções tecnológicas e diálogos mais ativos com os *stakeholders* (voltando aos debates públicos tradicionais) podem ajudar a estabelecer o valor e o impacto social desejados. No entanto, como nas iterações anteriores de machine learning e processamento de linguagem natural, podemos não antecipar todas as consequências (O'Neil, 2016; Seele; Schultz, 2022) e precisaremos prosseguir com uma mentalidade de 'se-então e e-se' tanto na pesquisa, quanto na prática para equilibrar o impacto social e os valores sociais de maneira sustentável.

REFERÊNCIAS

Adi, A.; Stoeckle, T. Public Relations as Responsible Persuasion: Activism and Social Change. *In*: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (eds.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 302-314.



BERNAYS, E. L. *Crystallizing Public Opinion*. New York: Horace Liveright, 1923.

Bernays, E. L. Manipulating Public Opinion: The Why and the How. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 33, i. 6, p. 958-971, 1928.

Bowen, S. The Nature of Good in Public Relations. What Should be its Normative Ethic? In: Heath, R. L. (ed.). *Sage Handbook of Public Relations II*. Thousand Oaks: Sage, 2010. p. 569-583.

Bowman, S.; Hendy, J. A liquid profession: An ecological approach to the theory and knowledge that underpin the practice of public relations. *Public Relations Inquiry*, Thousand Oaks, v. 8, i. 3, 333-351, 2019. <https://doi.org/10.1177/2046147x19872799>

Buhmann, A.; Macnamara, J.; Zerfass, A. Reviewing the 'march to standards' in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 45, i. 4, p. 1-16, 2019. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>

Capizzo, L. What counts amid contention? Measuring perceived intractable problems in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 48, i. 2, 1-11, 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102179>

Capizzo, L. Managing intractability: Wrestling with wicked problems and seeing beyond consensus in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 49, i. 1, p. 1-13, 2023. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102263>

Conrad, M.; Hálfðanarson, G.; Michailidou, A.; Galpin, C.; Pyrhönen, N. *Europe in the Age of Post-Truth Politics: Populism, Disinformation and the Public Sphere*. New York: Springer, 2023.

Coombs, W. T.; Holladay, S. J. *The Handbook of Crisis Communication*. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2012.

Coombs, W. T.; Holladay, S. J. *It's Not Just PR. Public Relations in Society*. 2nd ed. Hoboken: Wiley Blackwell, 2014.

Corsa, A. Grand Narratives, Metamodernism, and Global Ethics. *Cosmos and History: The Journal of Natural and Social Philosophy*, Hawthorn, v. 14, i. 3, p. 241-272, 2018.

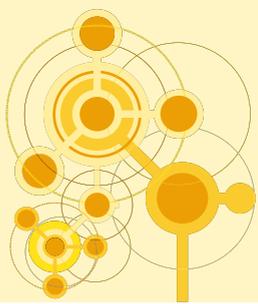
Curry Jansen, S. *Stealth Communications: The Spectacular Rise of Public Relations*. Cambridge: Polity Press, 2017.

de Jong, M. D. T.; Huluba, G.; Beldad, A. D. Different Shades of Greenwashing: Consumers' Reactions to Environmental Lies, Half-Lies, and Organizations Taking Credit for Following Legal Obligations. *Journal of Business and Technical Communication*, Thousand Oaks, v. 34, i. 1, p. 38-76, 2020. <https://doi.org/10.1177/1050651919874105>

Demetrious, K. *Public Relations and Neoliberalism: The Language Practices of Knowledge Formation*. Oxford: Oxford University Press, 2022.

Edwards, L. Organised lying and professional legitimacy: Public relations' accountability in the disinformation debate. *European Journal of Communication*, Thousand Oaks, v. 36, i.2, p. 168-182, 2021.

Emerson, J. Blended Value. In: Anheier, H. K.; Toepler, S. (ed.). *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer US, 2010. p. 66-68. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_67



Engemann, K. N.; Engemann, K. J.; Scott, C. W. *Organizational Risk Management: Managing for Uncertainty and Ambiguity*. Berlin: De Gruyter, 2022.

Fearn-Banks, K. Crisis Communication: A Review of Some Best Practices. *In: Heath, R. L. (ed.). Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 479-486.

Ferguson, M. A. Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm [Article]. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 30, i. 4, p.164-178, 2018. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2018.1514810>

Fuller, S. *Post-Truth: Knowledge As a Power Game*. London; New York: Anthem, 2018.

Fuller, S. *A Player's Guide to the Post-Truth Condition: The Name of the Game*. London; New York: Anthem, 2020.

Gehman, J.; Etzion, D.; Ferraro, F. Robust Action: Advancing a Distinctive Approach to Grand Challenges. *In: Gümüşay, A. A.; Marti, E.; Trittin-Ulbrich, H.; Wickert, C. (ed.), Organizing for Societal Grand Challenges*. Bingley: Emerald, 2022. vol. 79, p. 259-278. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000079024>

Gilpin, D. The eclipse of trust and systemic vulnerability: Theorizing crises in an increasingly complex world. *In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 136-148.

Grunig, J. E. Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, Warsaw, v. 4, i. 6, p. 11-31, 2011.

Homolak, J. Opportunities and risks of ChatGPT in medicine, science, and academic publishing: a modern Promethean dilemma. *Croatian Medical Journal*, Zagreb, v. 64, i. 1, p. 1-3, 2023.

Horowitz, A.; Remes, J. A. C. Introducing Critical Disaster Studies. *In: Remes, J. A. C.; A. Horowitz (ed.). Critical Disaster Studies*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2021. p. 1-10.

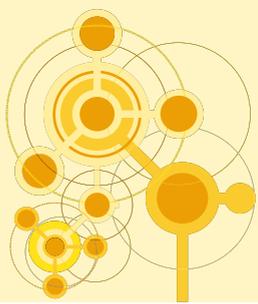
Howard-Grenville, J.; Spengler, J. Surfing the Grand Challenges Wave in Management Scholarship: How Did We Get Here, Where Are We Now, and What's Next? *In: Gümüşay, A. A.; Marti, E.; Trittin-Ulbrich, H.; Wickert C. (ed.). Organizing for Societal Grand Challenges* Bingley: Emerald, 2022. p. 279-295.

Hulme, M. One Earth, Many Futures, No Destination. *One Earth*, Amsterdam, v. 2, i. 4, p. 309-311, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.03.005>

Ihlen, Ø.; Gregory, A.; Luoma-aho, V.; Buhmann, A. Post-truth and public relations: Special section introduction. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 45, i. 4, 101844, 2019.

Jakobson, M.-L.; King, R.; Moroşanu, L.; Vetik, R. Migration and Integration in Turbulent Times. *In: Jakobson, M.-L.; King, R.; Moroşanu, L.; Vetik, R. (ed.). Anxieties of Migration and Integration in Turbulent Times* (pp. 1-17). New York: Springer, 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23996-0_1

Jasanoff, S.; Simmet, H. R. No funeral bells: Public reason in a 'post-truth' age. *Social Studies of Science*, Thousand Oaks, v. 47, i. 5, p. 751-770, 2017. <https://doi.org/10.1177/0306312717731936>



Josephson Storm, J. A. *Metamodernism: The Future of Theory*. Chicago: University of Chicago Press, 2021.

Knowles, S. *Narrative by Numbers: How to Tell Powerful and Purposeful Stories with Data*. London: Routledge, 2018.

Knowles, S. *How To Be Insightful: Unlocking the Superpower that drives Innovation*. London: Routledge, 2020.

Knowles, S. *Asking Smarter Questions. How to Be an Agent of Insight*. London: Routledge, 2023.

Lashitew, A. A. Corporate uptake of the Sustainable Development Goals: Mere greenwashing or an advent of institutional change? *Journal of International Business Policy*, New York, v.4, p.184-200, 2021.

Lilleker, D. G.; Stoeckle, T. The challenges of providing certainty in the face of wicked problems: Analysing the UK government's handling of the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Affairs*, Hoboken, v. 21, n. 4, p. 1-10, 2021. <https://doi.org/10.1002/pa.2733>

Macnamara, J. *Evaluating Public Communication*. Exploring new models, standards and best practice. London: Routledge, 2018.

Macnamara, J. *Organizational Listening in Public Communication: Emerging theory and practice*. Sidney: University of Technology Sydney, 2022. Available at: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/158330/2/Organizational%20Listening%20-%20Emerging%20Theory%20%26%20Practice.pdf>

Macnamara, J. A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.49, i.2, p.1-8, 2023a. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>

Macnamara, J. Measurement, evaluation + learning (MEL): New approaches for insights, outcomes, and impact. *In*: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.), *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023b. p. 225-236.

Mazzucato, M.; Collington, R. *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*. London: Allen Lane, 2023.

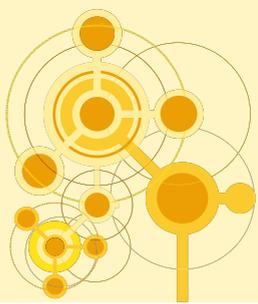
McKie, D. Updating Public Relations: "New Science", Research Paradigms, and Uneven Developments. *In*: Heath, R. L. (ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, Sage, 2001. p. 75- 92.

Meyer, I. The Resurrection of Modernistic Public Relations – a Metamodern Perspective. *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, Les Arcs, v. 14, i. 1(27), p. 15-36, 2021. <https://www.essachess.com/index.php/jcs/article/view/521>

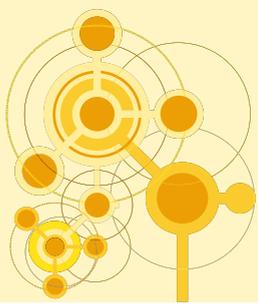
Meyer, I.; Barker, R. A metamodern model for managing stakeholder relationships in non-profit organisations. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, Centurion, v. 39, n. 1, p. 56-79, 2020. <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-1e965bec02>

O'Neil, C. *Weapons of Math Distraction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown, 2016.

Oliver, A. G.; Pfarrer, M. D.; Neville, F. Grand Challenges and Female Leaders: An Exploration of Relational Leadership During the COVID-19 Pandemic. *Business & Society*, Thousand Oaks, p. 1-34, 2022. <https://doi.org/10.1177/00076503221141880>



- Pipere, A.; Mārtinsone, K. Metamodernism and Social Sciences: Scoping the Future. *Social Sciences*, [s.l.], 11(10), 1-20, 2022. <https://www.mdpi.com/2076-0760/11/10/457>
- Rawlins, B. L. *Prioritizing stakeholders for public relations*. Institute for Public Relations, 2006.
- Regeester, M.; Larkin, J. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page, 2008.
- Rittel, H. W. J.; Webber, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, New York, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rowinski, P. *Post-Truth, Post-Press, Post-Europe: Euroscepticism and the Crisis of Political Communication*. New York: Springer, 2020.
- Santos, C.; Coelho, A.; Marques, A. A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*, New York, 2023. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00337-5>
- Savitz, A.; Weber, K. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. Hoboken: Wiley, 2012.
- Seele, P.; Schultz, M. D. From Greenwashing to Machinewashing: A Model and Future Directions Derived from Reasoning by Analogy. *Journal of Business Ethics*, New York, v. 178, i. 4, p. 1063-1089, 2022. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05054-9>
- Susen, S. *The "Postmodern Turn" in the Social Sciences*. London: Palgrave Macmillan, 2015.
- SVI. *The Purpose of the Principles of Social Value and the SVI Standards*. 2022. Available at: <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2022/12/ThePurposeofthePrinciplesofSocialValueandtheSVIStandards-1.pdf>
- Swiatek, L.; Galloway, C. Artificial intelligence and public relations: Growing opportunities, questions, and concerns. In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 352-362.
- Tachkova, E. R.; Coombs, W. T. *Communicating in Extreme Crises: Lessons from the Edge*. London: Routledge, 2022.
- Taylor, M.; Kent, M. L. Paradigm shifts in public relations theory. In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 103-114.
- Thompson, G. *Post-Truth Public Relations: Communicating in an Era of Digital Disinformation*. London: Routledge, 2020.
- Thompson, G. Public relations in a post-truth world. In: Pompper, D.; Place, K. R.; Weaver, N. (ed.). *The Routledge Companion to Public Relations*. London: Routledge, 2023. p. 162-173.
- Toth, E. L. Postmodernism for modernist public relations: the cash value and application of critical research in public relations. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 28, i. 3, p. 243-250, 2002. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00130-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00130-3)



Veenstra, E. M.; Ellemers, N. ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, [s. l.], v. 12, i.24, p. 1-15, 2020. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10228>

Witzel, M. The Power of Humble: Re-imagining the Power of Leaders After COVID-19. In: Witzel, M. (ed.). *Post-Pandemic Leadership: Exploring Solutions to a Crisis*. London: Routledge, 2022. p. 127-135.

Worley, C. G.; Jules, C. COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 56, n. 3, p. 279-283, 2020.

Artigo recebido em 06.04.2023 e aprovado em 20.06.2023.