

---

## Tendências digitais em comunicação organizacional, aproximações entre Brasil e Espanha<sup>1</sup>

André Quiroga Sandi<sup>2</sup>  
Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil)  
Ana Almansa-Martinez<sup>3</sup>  
Universidad de Málaga (Espanha)

### Resumo

A rotina de trabalho do profissional de comunicação está fortemente impactada pelo uso das tecnologias, principalmente as relacionadas ao uso da Internet. O presente estudo buscou levantar um panorama de usos e apropriações e, de forma mais aprofundada, a percepção da visão que especialistas possuem frente as demandas e desafios destas ferramentas. As entrevistas, com questionários fechados, foram realizadas com profissionais do Brasil e da Espanha, na perspectiva de ampliar o entendimento, portanto não é foi um estudo comparativo. Partindo da premissa que o uso de tecnologias é ampliado, apontar tendências para o futuro profissional é relevante e poderá auxiliar as rotinas e a própria formação do profissional.

**Palavras-chave: tecnologia de informação; Comunicação Organizacional; assessorias de comunicação; mercado de comunicação.**

### Introdução

O desenvolvimento da pesquisa<sup>4</sup>, abordou questões amplas a respeito das rotinas e processos de comunicação organizacional, em especial os profissionais vinculados as assessorias de comunicação, denominados na Espanha como *gabinetes de comunicación*, na atuação dos DIRCOM<sup>5</sup>. Foram entrevistados profissionais do Brasil e da Espanha, não com o intuito comparativo, mas de aproximação de demandas e informações, buscando

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentando no Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional - 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – PUC-Minas, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação – Professor da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil), e-mail: [quirogasandi@ufop.edu.br](mailto:quirogasandi@ufop.edu.br)

<sup>3</sup> Doutora em Comunicação – Professora da Universidade de Málaga (Málaga – Espanha), e-mail: [aam@uma.es](mailto:aam@uma.es)

<sup>4</sup> A pesquisa foi desenvolvida durante a estadia de estágio pós-doutorado do Prof. André, com a tutoria de Ana Almansa, na Univerdidad de Málaga, que desenvolve uma pesquisa mais ampla na Espanha - *Investigación Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía (P18-RT-3243)* dentro do *Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación -PAIDI 2020*.

<sup>5</sup> O termo DIRCOM se refere tanto principalmente ao diretor de comunicação, mas também o profissional que atua no mercado de comunicação organizacional. <https://www.dircom.org/que-es-dircom/>

---

compreender os pontos de confluência e divergências na atuação profissional no mercado de comunicação organizacional. Especificamente, neste trabalho, será abordado a temática relacionado as demandas e tendências trazidas pelo uso de tecnologias digitais nas organizações, nas rotinas diárias de comunicação com os diversos públicos. O principal eixo foi buscar apreender as tendências que os profissionais apontam para o futuro do uso da tecnologia e de atuação no mercado.

Abordar essa temática é fundamental dado que a complexidade das organizações, seus sistemas de gestão e a dinâmica de interação com a sociedade tem conduzido a mudanças nas relações internas e externas. “Sabemos que no mundo da Comunicação Organizacional, mesmo com todo o determinismo recorrente das TIC’s, existem diferentes níveis ou graus de posicionamento de uma organização na prática de sua estratégia de presença digital” (CORRÊA, 2008:164).

Portanto a pesquisa teve como objetivo identificar as mudanças necessárias na atuação profissional em relação as dinâmicas, neste caso, dos meios digitais nas rotinas da comunicação organizacional, tendo como interesse direto não os produtos utilizados, mas sim as tendências que os profissionais apontam como demandas para a rotina profissional.

## **Metodologia**

A pesquisa envolveu duas etapas metodologias distintas, uma vez que foram realizadas em dois momentos distintos. Um primeiro envolvendo os profissionais brasileiros e a segunda dirigida aos profissionais espanhóis, sendo a metodologia desta atrelada ao processo do grupo de pesquisa que já conduzia uma pesquisa mais ampla. Portanto foram dois questionários distintos, mas que abordavam os mesmos temas.

A abordagem metodológica ocorreu em três movimentos. O primeiro movimento metodológico foi o levantamento do marco teórico, realizado nos dois países, buscando compreender as abordagens recorrentes. Empiricamente, o segundo movimento foi a abordagem de campo, realizada a partir de questionários e sua aplicação como entrevistas (BARROS, 2011). Foi utilizado o método Delphi (LANDETA, 2002), com uma alteração na etapa Brasileira. O método Delphi é um processo sistemático que busca a obtenção das opiniões de profissionais, que aportam seus conhecimentos e experiências, de forma

---

anônima para o relatório final. Realizado em duas etapas o Delphi permite estabelecer um consenso a respeito das temáticas investigadas, em especial sobre cenários futuros.

Na etapa brasileira, o primeiro questionário foi aberto, divulgado em grupos de profissionais e respondido por escrito, tendo um total de 19 respostas válidas. Como a temática não é específica de uma habilitação ou profissional, foram aceitas respostas de profissionais atuantes na assessoria de comunicação, independente da formação na graduação, desde que fosse no campo da comunicação. Neste sentido, é apresentando o perfil ou realizado a distinção pela formação profissional, entendendo que todos atuam na área relativa à temática abordada.

A partir deste questionário, buscando aprofundar e confirmar algumas tendências, foi estruturado um segundo questionário, também aberto, e respondido por 3 profissionais contatos por vídeo. Na etapa espanhola, o primeiro questionário era aberto, sendo respondido por 10 profissionais, que foram contatos diretamente para o processo e o segundo questionário, a abordagem ocorreu por perguntas do tipo fechada, buscando validar e ter um consenso das informações obtidas na primeira etapa. O terceiro movimento de investigação, consiste na análise do conjunto de respostas obtidas, para traçar possíveis contribuições e resultados.

### **Fundamentação teórica**

O trabalho de comunicação organizacional aqui é entendido a partir do espaço de atuação na Assessoria de Comunicação (Wels, 2004) sendo que na Espanha são denominados como *gabinete de comunicación* (Almansa-Martínez, 2006). A compreensão de espaço de atuação da assessoria de comunicação, em uma visão macro, é trazida por Wels (2004) ao indicar que são “[...] núcleos responsáveis por estabelecer e manter um canal permanente de comunicação entre a organização e os diferentes públicos com os quais se relaciona”. Alertando que para o trabalho efetivamente ocorra, “[...] os assessores desempenham papel de ‘facilitadores’ para permitir maior interlocução entre a organização e esses públicos” (WELS, 2004, p. 12). Para tanto é necessário compreender que a atuação do profissional de assessorias de comunicação é multifuncional e complexa, perpassando a compreensão de uma série de aspectos e áreas profissionais ou departamentos.

Especificamente no caso da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), e mais especificamente das mídias sociais, é possível afirmar que trouxeram demandas para os profissionais da área da comunicação (Castillo-Esparcia y Smolak Lozano, 2017). Podemos afirmar que o avanço das tecnologias e o desenvolvimento de estratégias digitais, no contexto das organizações, apontam exigências de ação dos profissionais de comunicação, que rompem paradigmas e alteram metodologias de produção e difusão da informação. Neste contexto, Corrêa (2008) aponta que a expansão das redes sociais, e expandimos para o uso da Internet em sua potencialidade, trazem demandas crescentes para o profissional, com novos estímulos e formas de atuar e pensar a comunicação nas organizações. Interessante perceber a evolução semântica e conceitual que deve ser ressaltada de diferenças entre redes sociais digitais e mídias digitais. Segundo Bueno,

[...] o que conhecemos atualmente como “mídias sociais” enquadrava-se, no início dos anos 2000, na categoria das “novas mídias” ou das “mídias below the line” (abaixo da linha das mídias tradicionais como televisão, rádio, revistas e jornais). Dessa forma, todas as ferramentas e plataformas da internet enquadravam-se nesse conceito. À mesma época, as “redes sociais” de hoje eram chamadas de “sites de relacionamento [...]” (BUENO, 2015:75).

O autor ainda acrescenta que “uma rede social é um agrupamento de usuários/pessoas com origens, finalidades e atuações distintas que, fatalmente, têm algum nível de relação ou interesse mútuo”. Como vimos, “tanto redes sociais como mídias sociais, em sua essência, não têm nada a ver com tecnologia, mas com pessoas e conexões humanas. A tecnologia apenas facilita e favorece a interação das pessoas e a criação e compartilhamento de conteúdos por elas” (Bueno, 2015:75). A necessidade de visibilidade e a, uma possível, competição entre os usuários é tão forte e grande que os interesses dentro das redes foram mudando completamente. O que gera uma um alerta para as organizações, ao aponar que

esse sujeito em rede e das redes sociais online provoca uma inquietude nos profissionais que lidam com a comunicação organizacional, já que, ao possibilitarem oportunidades para visibilidade e visualidade institucional, ao mesmo tempo, essas redes deixam as organizações mais vulneráveis em termos de imagem corporativa. (Bueno, 2015:80)

Com a expansão das redes sociais e das mídias digitais, essas novas dinâmicas de interação social, há novos estímulos no agir e pensar da comunicação organizacional, em

um contexto que o digital passa a ser pensando em conjunto com as estratégias de comunicação, buscando aproveitar das ferramentas digitais para reforçar as relações provenientes desses processos e redes (Corrêa:2008).

O desafio profissional passa a ser a aproximação das tecnologias, que se atualizam constantemente, num equilíbrio entre o controle técnico-instrumental, mas também no entendimento das novas relações que se desenvolvem a partir do surgimento e usos das mesmas. E isso, somado a pressão sobre a produtividade que é crescente, a cada nova mídia apresentada à sociedade, exigido respostas cada vez mais rápidas por parte do profissional da comunicação e dos entornos organizacionais.

No uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. (...) é a escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respectivos públicos (...). (CORRÊA, 2008:95).

Assim, a cada nova atualização das mídias digitais, mais as ferramentas se abrangem gerando uma produção e comunicação intensa, feitas exclusivamente por elas e exigindo do profissional mais conhecimento a cada elaboração. Neste sentido podemos afirmar que “o que realmente chama a atenção e interessa é o fato de que essas plataformas atualmente integram e são quase indissociáveis do cotidiano das pessoas e das empresas, fomentando discussões, alimentando a cadeia de valor de produtos e serviços, sugerindo grandes tendências e ditando comportamentos.” (Bueno, 2015:11).

Neste sentido podemos apontar que o mercado busca

(...) hoje um profissional especializado nessa tarefa, que não basta ser jovem, ágil e gostar de computador, mas busca-se um profissional que esteja envolvido com um planejamento de mídia digital, acesso de imprensa online e relacionamentos virtuais como mais um espaço para ser desenvolvido. (BUENO, 2015:71)

As mídias sociais podem ser as ferramentas utilizadas para compartilhamento de opiniões e possuem como características principais a distribuição de conteúdo e as pessoas como protagonistas. Assim, Cipriani (2011), se posiciona a favor de colocar o usuário como centro das atenções nas mídias sociais, permitindo-lhes combinar conteúdos de terceiros para conseguir montar os seus próprios. Nas relações comerciais, as mídias sociais vêm sendo utilizadas para modernizar relacionamentos, porém Cipriani

(2011) deixa claro que não é possível utilizar as mídias sociais com precisão na atuação das organizações se o propósito delas não se relacionarem com os objetivos previamente definidos por seus planos estratégicos.

A complexização das organizações, de seus sistemas de gestão e das dinâmicas de interação com a sociedade, leva à metamorfose das relações internas e externas. Nesse processo a incorporação de novas compreensões e recursos tecnológicos, expressos em portais corporativos, nos sistemas de intranet, nas mídias sociais e nas redes sociais que conectam as organizações aos diversos públicos com os quais interage. A proximidade e a naturalização da convivência com o processo de digitalização estão postas, já estão constatadas e assimiladas pelas organizações, contudo o processo de comunicação mediado por suas potencialidades continua colocando questões que instigam o conhecimento.

É neste contexto, de mudanças e desafios que a pesquisa buscou compreender as tendências de comunicação digital que o comunicador está lidando em seu cotidiano de trabalho e/ou formação.

## **Principais resultados**

Os resultados serão abordados de maneira ampla, uma vez que as falas dos entrevistados complementam a visão a respeito da temática. Alguns dados mais específicos, serão apresentados, guardando as distinções entre as metodologias aplicadas durante a pesquisa.

Uma primeira questão que foi destacado pelos profissionais é que o uso de tecnologias que aportam maior velocidade nos processos nem sempre significa uma maior eficácia nos processos, uma vez que o desafio não é a velocidade “na informação, mas sim a qualificação e entendimento da mesma.

Nas relações externas das organizações os profissionais apontam que nos últimos anos as tecnologias permitiram uma maior autonomia das organizações em relação aos meios de comunicação tradicionais, passando a não depender diretamente destes para a divulgação “no noticiário do meio dia”. Assim as TIC aportam ferramentas que facilitam o estabelecimento de canais diretos para compartilhar informações e comunicar com os públicos, onde as organizações dependem cada vez menos das mídias para chegar aos públicos. Esse processo tem levado a uma mudança, também, na audiência, que passa a

---

ter uma interlocução direta com a organização. Contudo, os profissionais alertam que, essa relação mais direta com os públicos de interesse, somado a ampliação do alcance da reputação das organizações, por sua visibilidade, aporta um aumento da demanda de velocidade de respostas imediatas. Ao mesmo tempo essa multiplicação de canais tem impactos diretos na rotina da comunicação, nas assessorias, que em muitos casos o setor conta com poucos profissionais, que precisam atender a todas as demandas internas e externas.

Cabe destacar que a questão da velocidade de respostas imediatas, foi apontando por vários entrevistados, sinalizado uma dualidade, entre uma audiência (públicos) mais exigente, com maior acesso a vários canais, e uma demanda de comunicação que seria praticamente, 24 horas por 7 dias, demandando uma escuta ativa e uma resposta próativa por parte do comunicador.

A questão das fake-news e das “bolhas de conteúdos”, foi apontando como um fenômeno negativo e que, por vezes, trazem impactos direto para as organizações. Em relação a esta questão os profissionais afirmam ser bastante complexo lidar, pois nem os meios tradicionais conseguem contornar os impactos e fluxos que se criam, na relação “bolha de conteúdo e fake-news”. A velocidade com que uma fake-news se espalha é maior que a capacidade de resposta, por parte das organizações e o fator “bolha” gera, em grande parte, uma dificuldade de se chegar a alguns públicos o posicionamento organizacional.

A base do digital é pensar na integração em multiplataformas, pensar na convergência e nas ligações das mídias. Se, por um lado o jornalismo digital possui limite, podemos apontar que a comunicação organizacional tem várias questões de direitos de imagem, autorias, que são dilemas éticos há muitos anos e os comunicadores precisam discutir as questões humanas tanto dentro, quanto fora das organizações.

No questionário aplicado na Espanha, não se perguntou diretamente quais redes são mais utilizadas pelos profissionais, mas os dados brasileiros apontam que rede social mais utilizada é o Instagram, foi apontando como a principal ferramenta de trabalho e cabe destacar, em resumo, esta rede foi sinalizada como relevante para as organizações pelo alcance e público que hoje está utilizando. O Facebook aparece em segundo, seguido pelo LinkedIn. Em menor escala de uso o antigo Twitter (atualmente X), ainda tem alguma relevância, mas o Tik Tok, Youtube e o Pinterest aparecem com uma baixa demanda de utilização, na visão dos profissionais. Interessante perceber que estas redes,

---

em seu uso profissional correspondem as indicações realizadas quanto ao uso pessoal, pelos entrevistados e, podemos dizer, que também são as mais utilizadas pelo público, o que demonstra um claro alinhamento de estratégias em focar (ou migrar<sup>6</sup>) para redes que concentram um uso maior.

Apontando tendências e ferramentas para o futuro os profissionais. Era esperado que houvesse uma sinalizaram para as redes Instagram e Tik Tok, o que foi apontando sobretudo pela demanda, prática, de conhecimento para a edição de áudios e vídeos curtos para aplicativos. Ainda numa visão prática, de modo amplo, foi apontando a importância de compreender e utilizar os processos e rotinas que estão sendo aportados por processos mais complexos, com o uso da inteligência artificial, dominar o processamento de *big data* e, a partir dos relatórios e dados gerados, conseguir realizar análises e previsões de cenários que possam favorecer a organização. Ainda neste entendimento técnico-instrumental, houve a sinalização do retorno dos espaços e possibilidades trazidas pelo metaverso (Sandi, 2016), cujo entendimento precisa ser consolidado e ampliado.

Sobre as competências para que o comunicador possa atender às necessidades do mercado digital, as respostas abordaram muito a questão do dinamismo, agilidade, disciplina, consciência, empatia, curiosidade e principalmente criatividade.

A importância do uso eficaz das inovações tecnológicas, tem como premissa o estar na vanguarda da digitalização, mas buscando uma comunicação responsável, alinhado com compromisso das organizações com questões postas pela sociedade, tais como sustentabilidade, inclusão entre outros temas.

Em relação aos desafios futuros, para a relação assessoria e tecnologias, é destacado e certo o protagonismo das tecnologias, buscando adaptar e dar respostas a uma globalização ampliada e a viralização da informação a partir de novos suportes e realidades. Essa questão, segundo os entrevistados, irá levar a uma demanda de adequação na detecção e gestão de risco de reputação, em um entorno global e de novos suportes, bem como em um novo enfoque para a difusão de conteúdo, com a atenção para não incorrer numa subordinação as rotinas das redes sociais em detrimento ao conteúdo e planejamento de posicionamento da imagem organizacional, a partir das campanhas de comunicação.

---

<sup>6</sup> Entendo que a migração ocorre quando as organizações já presente em alguma rede social passa a preferir seu uso em função de uma nova e/ou quando os usuários passam a dar novos uso, levando com que seja necessário uma avaliação da presença nestas redes.



---

As demandas apontam para uma multiplicidade de questões, mostrando que o uso de ferramentas digitais é um campo complexo para o profissional de comunicação. As demandas passam deste a formação inicial na graduação, onde ficou evidenciado que os cursos de graduação em comunicação não conseguem gerar um aprofundamento em temas voltados para a comunicação digital mesmo em currículos mais recentes, o debate é incipiente. Entre os que sinalizaram que tiveram alguma disciplina, houve uma sinalização de uso de tecnologias muito específicas ou técnicas (no sentido de aprender a utilizar). Contudo, o modo como os profissionais se especializam ou buscam conhecimento é um ponto a ser observado. Questionados sobre a maneira de buscar atualizações para o mercado de trabalho, foi apontando que realizam cursos pagos, sem aporte da empresa que estão vinculados. Há uma sinalização do uso de vídeos e leituras sobre o tema como uma maneira de compreender as ferramentas que necessitam utilizar. Não houve a sinalização de cursos de pós-graduação ou especialização, talvez pela falta de apoio das organizações, o que é um paradoxo, pois há uma demanda e não há aporte de formação continuada, relegando ao profissional a busca e custos. Contudo essa questão é relevante, ao perceber muitas vezes as ações de organizações menores se restringem também ao “mero” repasse de informação por canais digitais, o que mostra o baixo investimento no campo, ao mesmo tempo que os planejamentos de comunicação precisam estabelecer não só canais em suas ações, mas pensar que a comunicação pode aportar uma dados fundamentias para a organização, ao analisar e cruzar os dados (*feedback*) que os usuários permitem que seja colhidos ao interagirem com alguns espaços digitais, ampliando de fato o fator estratégico da comunicação.

A observação de um dos entrevistas resumo bem o impacto, ao apontar que “las tecnologías no suelo han servido para hacer la comunicación de una forma gestionar, de una forma diferente, aplicando esas tecnologías a la propia gestión de comunicación, sino que en paralelo lo que ha ocurrido es que han obligado al cambio en el modo de gestionar la propia comunicación porque suponía un cambio en las relaciones laborales, en las relaciones internas, en las relaciones comerciales, en las relaciones sociales”. Portanto podemos perceber que o impacto ocorre em todos os níveis da organização, cabendo a comunicação e ao comunicador se apropriar destas para desenvolver a atividade essencial do departamento que, de modo resumido, é levar informações aos públicos buscando estabelecer canais de *feedback* para que seja estabelecido uma comunicação de fato.

---

## Conclusão

Os dados e indicações dos profissionais apontam para um norte a respeito do tema, mas todos destacam que não é possível prever o que vai acontecer futuramente sobre as mídias sociais pois elas estão em constante mudança. Neste sentido, a necessidade de estar atento ao desenvolvimento das tecnologias é imperativo, bem como compreender as demandas da organização a que estão inseridos, uma vez que sua utilização causa impacto na imagem e na reputação ao estabelecer canais de comunicação com os públicos.

Cabe ressaltar que os diferentes perfis, percebidos nas etapas da pesquisa, de vivências em organizações e demandas distintas, não alterou a conclusão sobre o campo da comunicação, onde a estratégia de comunicação ainda depende muito de como os comunicadores pensam e utilizam suas estratégias. Que as tecnologias mudam e evoluem rapidamente e assim a busca, no sentido de estudos e aprendizagem, sobre as tecnologias está além da formação inicial ou mesmo de uma pós-graduação, sendo questões muito específicas. Ficou nítido que, apesar de fundamental para as organizações, é o comunicador que tem que buscar esse conhecimento, não tendo o suporte (hora destinadas a atualização e financeiro, principalmente) para que o processo seja realizado.

Ao analisar o conjunto de respostas, é perceptível que há uma mudança nas rotinas da comunicação das organizações, com o uso das mídias sociais e redes sociais e, portanto, ferramentas que, mesmo inseridas no contexto de uso pessoal, carecem de abordagem na formação profissional, mas sobre tudo demandam uma constante atualização do profissional inserido neste mercado. E que as competências necessárias para o futuro profissional (em sua formação e atuação) passam pelo conhecimento não somente da técnica, mas sim dos processos de relacionamento com os públicos, da capacidade de se adaptar frente a um cenário de mudanças, portanto com flexibilidade e determinação para conhecer novas rotinas.

Destacamos que, dito pelos entrevistados, é crucial que a geração de comunicadores atuais e que irão se formar daqui pra frente tenham o mínimo de empatia e, principalmente, ética profissional no que produzem e veiculam. Assim, podemos sinalizar que é nítido que, independente da carreira seguida pelo profissional de comunicação, seja jornalista, relações públicas, publicitário, a ética profissional deve ser o principal pilar dentro do mercado de trabalho.

---

## Referências

- ALMANSA-Martínez , Ana. Assessorias de Comunicação. São Paulo: Difusão: 2010.
- ALMANSA-Martínez, Ana. Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad. Málaga: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones: 2011.
- BARROS, Duarte. Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação. São Paulo, Atlas. 2011.2003.
- BUENO, Wilson da Costa. Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais. Barueri, Manole Ltda. 2015.
- CASTILLO-ESPARCIA A., y SMOLAK LOZANO E. . *Relaciones públicas digitales. Análisis de las estrategias de comunicación de los think tanks*. Obra Digital, 13, 59-80, 2017. Disponível em: <https://raco.cat/index.php/ObraDigital/article/view/328422>. Acesso em 01/08/2023.
- CIPRIANI, Fábio. Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda. 2011.
- CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul: Difusão. 2008.
- DIRCOM *El estado de la comunicación en España* 2018. Madri: Dircom, 2018. Disponível em: <https://envios.dircom.org/docs/ECE-2018.pdf> (último acesso: 01/08/2023).
- DIRCOM *El estado de la comunicación en España* 2021-2022. Madri: Dircom. [https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE\\_21-22.pdf](https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2022/05/ECE_21-22.pdf) (2022). (último acesso: 01/08/2023).
- DUARTE, J. Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2011.
- LANDETA, Jon. El método delphi: una técnica de previsión del futuro. Barcelona: Ariel, 2002
- SANDI, André. Quiroga. *Tecnología de la información y de la búsqueda, nueva configuración del comunicador*. In: M. A. Gabino-Campos, A. Castillo-Esparcia; A. Alvarez-Nobell (Org.). Relaciones Públicas en la actualidad. Editorial Fragua: Espanha, 2019
- SANDI, André Quiroga. Ambientes virtuais tridimensionais enquanto espaços de comunicação das organizações: uma atualização dos processos comunicacionais. In: XIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, 2016, Cidade do México. Memorias XIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación., 2016. p. 143-148.
- WELS, A. M. C. Assessorias de comunicação social: panorama conceitual. In: Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, 27, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: INTERCOM, 2004.