



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ALLINE OLIVEIRA DE ABREU**

**A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO E DA AVALIAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO: COMO OS ESTUDANTES,  
FUTURO PÚBLICO DA MÚTUA, VEEM A INSTITUIÇÃO**

Brasília  
2016

**ALLINE OLIVEIRA DE ABREU**

**A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO E DA AVALIAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO: COMO OS ESTUDANTES,  
FUTURO PÚBLICO DA MÚTUA, VEEM A INSTITUIÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Maria da Graça Miranda de França Monteiro

Brasília  
2016

**ALLINE OLIVEIRA DE ABREU**

**A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO E DA AVALIAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO: COMO OS ESTUDANTES,  
FUTURO PÚBLICO DA MÚTUA, VEEM A INSTITUIÇÃO**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Maria da Graça  
Miranda de França Monteiro

Brasília, 27 de junho de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Fabyola Nóbrega Simonassi

*A todas as pessoas que estiveram comigo no decorrer da  
minha pós-graduação. Em especial à minha família!*

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos aos professores do curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações, do CEUB, que ao longo de um ano e meio, compartilharam suas experiências e vivências em comunicação e, em diversos momentos, até mesmo lições de vida. Do mesmo modo, aos queridos amigos da turma A2013, que sempre com muito respeito, carinho e compreensão estiveram ao meu lado.

*“Falar sobre as novas exigências para o profissional de comunicação remete-nos a considerações sobre os cenários em que hoje se situam as organizações onde ele atua. A comunicação que ocorre dentro delas não está isolada de toda uma conjuntura, que condiciona e move as ações de um profissional, dentro de uma perspectiva estratégica que contempla cumprimento de missão e visão de futuro”.*

**Margarida Maria Krohling Kunsch**

## RESUMO

Um instrumento essencial para o sucesso da comunicação organizacional é a mensuração dos resultados. Antes era recorrente ouvir de profissionais da área que os resultados da comunicação eram intangíveis. Mesmo que de forma ainda parcial, esse paradigma tem sido modificado, principalmente pelo entendimento da necessidade de se estabelecer metas de comunicação que possam ser avaliadas de maneira integrada e abrangente. Esta pesquisa explora a gestão da comunicação da Mútua – Caixa de Assistência dos Profissionais do Crea com foco principal na análise dos resultados obtidos pelas ações empregadas pela organização neste âmbito e como a Mútua realiza a verificação e a avaliação disso. O escopo do estudo foi alinhado à percepção dos estudantes dos diversos cursos das profissões que a Mútua pode recepcionar como associados, evidenciando como este segmento vê a organização. Enfatizar a importância da adoção de uma metodologia de mensuração de resultados em comunicação, mostrar os principais métodos e como cada um pode ser aplicado, além de verificar se a Mútua tem em suas rotinas de comunicação a mensuração e avaliação dos resultados são os conteúdos expostos nas próximas páginas.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Mensuração, avaliação e controle de resultados; Planejamento estratégico; Mútua; Estudantes de Engenharia.

## ABSTRACT

An essential tool for the success of organizational communication is the measurement of results. Before it recurred hear from professionals that the communication results were intangible. Even if even partially, this paradigm has been modified, especially for understanding the need to establish communication goals that can be assessed in an integrated and comprehensive manner. This research explores the management of communication from MÚTUA - the CREA Professionals Assistance Fund primarily focused on the analysis of the results obtained by the actions applied by the organization in this area and how MÚTUA performs the verification and evaluation of it. The study's scope was aligned to the perception from the students of various courses of professions that Mutual can receive as members, showing how this segment sees the organization. To emphasize the importance of adopting a methodology for measuring outcomes in communication, show the main methods and how each can be applied, beyond to verify if MÚTUA has in its communication routines measurement and evaluation of results are the contents exposed in following pages.

**Key words:** Organizational communication; Measurement, evaluation and control of results; Strategic planning; Mutua; Engineering students.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	13
1.1 O que é planejamento estratégico .....	13
1.2 Tipos de planejamento em comunicação.....	15
1.3 Etapas do planejamento .....	18
<b>2 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E METODOLOGIAS MAIS USADAS</b> .....	23
2.1 O que é mensuração de resultados .....	23
2.2 Avaliação, controle, monitoramento, acompanhamento e mensuração	25
2.3 A intangibilidade da comunicação .....	26
2.4 O ‘marco zero’, objetivos, metas e indicadores.....	29
2.5 Principais metodologias .....	31
<b>3 A MÚTUA</b> .....	37
3.1 Mutualistas (associados).....	38
3.1 Estrutura Organizacional da Mútua .....	39
3.2 Produtos e serviços oferecidos pela Mútua .....	41
3.3 O público da Mútua .....	45
3.4 Como a Mútua se comunica com seu público.....	47
3.4.1 Ações e produtos de comunicação desenvolvidos pela Acme.....	48
3.4.1.1 Comunicação com o associado.....	48
3.4.1.1.1 O site da Mútua .....	48
3.4.1.1.2 Presença da Mútua nas redes sociais.....	49
3.4.1.1.3 E-mail marketing.....	52
3.4.1.2 Comunicação para divulgação da Mútua .....	53
3.4.1.2.1 Convênios para divulgação da Mútua .....	54
3.4.1.2.2 Envio de releases e matérias para os Creas.....	55
3.4.1.2.3 Participação da Mútua em eventos .....	55
3.5 Uma grande fatia de público para ser alcançada .....	56
<b>4 PESQUISA DE OPINIÃO: COMO OS ESTUDANTES, FUTURO PÚBLICO DA MÚTUA, VEEM A INSTITUIÇÃO</b> .....	58
4.1 Metodologia adotada .....	58

<b>4.2 Perfil .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 Conhecimento da existência da Mútua .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 Opiniões acerca da Mútua.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5 Sugestões pontuais de mensuração de resultados para a Mútua .....</b>	<b>68</b>
<b>5 Considerações finais .....</b>	<b>72</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>7 APÊNDICE A - Questionário de pesquisa com os estudantes .....</b>	<b>79</b>

## **INTRODUÇÃO**

O departamento de comunicação de uma organização é uma estrutura múltipla que envolve o trabalho de diversos profissionais e atua com elementos complexos, como a percepção e a atitude das pessoas. Dessa maneira, a reunião do maior número de informações que subsidiem o trabalho do setor, mostrando como suas ações têm sido recebidas pelo público, é fundamental para o bom desempenho e para a obtenção dos resultados e das metas propostas.

Um instrumento essencial para o sucesso da comunicação organizacional e também de outros setores é a mensuração dos resultados. Mais atribuída a áreas ligadas às ciências exatas, como a contabilidade, a mensuração de resultados ganhou maior espaço na comunicação das empresas com a crescente cobrança, por parte da alta cúpula das organizações, de resultados cada vez mais específicos.

Antes era recorrente ouvir de profissionais da área que os resultados da comunicação eram intangíveis. Mesmo que de forma ainda parcial, esse paradigma tem sido modificado, principalmente pelo entendimento da necessidade de se estabelecer metas de comunicação que possam ser avaliadas de maneira integrada e abrangente.

Ainda que no Brasil estudos da área ainda se mostrem iniciantes, existem pesquisadores estrangeiros de bastante renome que ajudam os profissionais de comunicação a definirem, entre as metodologias disponíveis, a que melhor se encaixa naquilo que se pretende.

Esta pesquisa se destina a explorar a gestão da comunicação da Mútua – Caixa de Assistência dos Profissionais do Crea com foco principal na análise dos resultados obtidos pelas ações empregadas pela organização neste âmbito e como a Mútua realiza a verificação e a avaliação disso. O escopo do estudo foi alinhado à

percepção dos estudantes dos diversos cursos das profissões que a Mútua pode recepcionar como associados, evidenciando como este segmento vê a organização.

Salienta-se que o objetivo geral do presente estudo é defender a importância da adoção de uma metodologia de mensuração de resultados em comunicação na Mútua. Mostrar as principais metodologias, destacando em que casos cada uma se aplica de forma mais adequada, e verificar se a Mútua tem em suas rotinas de comunicação a mensuração e avaliação dos resultados são os objetivos secundários.

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, foram empregadas técnicas específicas de pesquisa. Com relação à abordagem, o presente estudo foi definido pela ótica de uma pesquisa qualitativa-quantitativa. Qualitativa, pois teve como finalidade a exposição dos principais conceitos ligados à mensuração de resultados em comunicação e a análise do perfil da comunicação estabelecida pela Mútua com seu público. Quantitativamente, porque esta pesquisa utilizou de dados numéricos colhidos em questionário para aferir o grau de conhecimento de estudantes acerca da Mútua.

Pelo escopo das técnicas, foram empregadas quatro modalidades: pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa documental e questionário. A pesquisa bibliográfica refere-se à colaboração de autores renomados, que contribuíram para a formação do arcabouço teórico que embasou a análise do universo organizacional, mediante as premissas da comunicação organizacional, planejamento estratégico e mensuração de resultados em comunicação. A revisão literária buscou a experiência de estudiosos como Kunsch, que trabalha a temática da comunicação organizacional, Chiavenato no planejamento estratégico e Lindeman, Hon e Grunig, nos conceitos de mensuração e avaliação de resultados em comunicação. O estudo

de caso se enquadrou nesta pesquisa, pois ela teve como foco a análise da realidade da Mútua, que foi estudada sob o aspecto dos temas propostos.

Com relação à pesquisa documental, esta técnica foi de grande valia tendo em vista que as ações da instituição estudada também foram analisadas mediante diversas formas de registro documental, como planejamento estratégico, plano de comunicação, relatórios, as informações contidas nos veículos de comunicação da Mútua (site, redes sociais, etc), dentre outros arquivos.

Já o questionário, que segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”, foi a técnica utilizada para averiguar o alcance da comunicação da Mútua. Como grupo focal, a pesquisa foi direcionada aos estudantes, futuro público da Mútua.

As ponderações contidas neste estudo têm relevância no âmbito acadêmico e profissional, devido à reunião de elementos importantes para a disseminação de conhecimentos relativos a temas fundamentais para o universo da comunicação organizacional, bem como para o entendimento desses assuntos que permeiam o estudo e a prática da comunicação nas empresas.

Composta por quatro capítulos, esta pesquisa inicialmente apresenta os principais conceitos de planejamento estratégico em comunicação e sua importância. Tais fundamentos são elencados no primeiro capítulo. Já o segundo capítulo, intitulado “mensuração de resultados em comunicação: características, desafios e metodologias mais usadas”, é destinado a pontuar as considerações dos principais autores que estudam os métodos de avaliação em comunicação. A

exposição do perfil institucional da Mútua, sua estrutura, funcionamento, produtos e serviços oferecidos e, principalmente, como é sua gestão da comunicação, sendo indicadas as ações desenvolvidas, integram o terceiro capítulo da pesquisa. Por fim, o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa realizada com estudantes do Distrito Federal, dos cursos que necessitam registro no Crea e, portanto, público potencial da Mútua.

# 1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## 1.1 O que é planejamento estratégico

Uma organização é caracterizada, dentre outras coisas, por sua complexidade. Para gerir seus negócios e fomentar seu desenvolvimento são necessários diversos processos, procedimentos, normas e condutas. Além disso, as organizações são formadas por subníveis (setores) que, juntos, desempenham o papel maior daquela empresa. E o que faz cada setor saber o que deve ser feito para alcançar o objetivo maior da organização é o planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Barbosa e Brondani (2004, p.108) defendem que:

Pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos. Diante deste cenário, o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

Esse documento norteador reúne as informações determinantes que dizem qual o propósito central da empresa, quais suas metas e por quais caminhos pretende seguir. Além disso, o planejamento estratégico compreende uma análise profunda dos ambientes interno e externo, ameaças e oportunidades (análise swot).

Chiavenato (2009, p. 23) explica que o planejamento estratégico vai muito mais além. Para o autor, o planejamento “identifica recursos potenciais, alinha competência, reconhece forças e fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem executadas para assegurar o alcance dos resultados planejados”.

Matos e Chiavenato (1999, p.30), enumeram cinco características conceituais do planejamento estratégico: relação com a adaptação da organização a um ambiente mutável, orientação para o futuro, fácil compreensão, trata-se de um processo de construção de consenso e, por fim, é uma forma de aprendizagem organizacional. Além disso, como características do planejamento estratégico fica evidente, ainda, sua periodicidade, com prazo estabelecido e a definição dos objetivos gerais, diretrizes e normas da organização. Já do ponto de vista das vantagens, esse documento reúne informações sobre o mercado em que a organização está inserida, permite que empresa visualize seu futuro, descreve os obstáculos e cenários, sugere ações alternativas, oferece uma visão mais clara aos setores e colaboradores das tarefas que devem ser executadas e enumera as atividades prioritárias.

Até agora, o planejamento estratégico foi abordado de forma ampla e genérica. A metodologia da área, no entanto, defende a importância do planejamento estratégico ser implantado de forma global (a organização como um todo) e de forma setorial (cada área), mas sempre com a noção de integração, de interdependência e harmonia, conforme propõem Barbosa e Brondani (2004, p.112).

Ainda para os autores, a subdivisão do planejamento estratégico envolve três níveis: alta administração, que envolve a missão, a visão e os objetivos da empresa, as unidades de negócios da empresa, que são as áreas e setores da

organização e o produto, que está ligado ao negócio da organização, à sua atividade fim. Sendo assim, uma organização desenvolve um planejamento estratégico central e dele são derivados os setoriais, desdobrando-se em tático e operacional. Tavares (2010, p. 137), explica que o planejamento tático corresponde àquele realizado por cada unidade (área) da organização e que tem duração anual. Já o planejamento operacional tem curta duração e está ligado às rotinas dos setores. A partir desses planejamentos surgem os planos, programas e projetos de cada área.

## **1.2 Tipos de planejamento em comunicação**

Conforme indicado anteriormente, cada setor da organização, inclusive a área de comunicação, também precisa construir seus planejamentos específicos, táticos e operacionais que, do mesmo modo que o planejamento estratégico global da organização, envolve a definição de objetivos, metas e estratégias. Atualmente é inaceitável que um profissional de comunicação organizacional atue sem antes definir um planejamento. “A comunicação hoje deve ser encarada como negócio e estrategicamente. Não deve somente ser vista como operacional” (TAVARES, 2010, p. 132). O autor ainda relaciona as características dos profissionais de comunicação esperadas pelas empresas nos tempos atuais. Segundo ele são: planejamento (em qualquer nível), números e resultados. Para Kunsch (2009, p.117):

A área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de visão de mundo [...].

A atuação da comunicação estará sempre pautada pelo planejamento estratégico da organização e, da mesma forma, o planejamento do setor, como avalia Kunsch (2009, p. 109):

Na atualidade, acredita-se que é muito difícil uma organização não se valer dos benefícios de um planejamento estratégico bem feito [...]. Normalmente realizado pelas empresas, é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para posterior planejamento da Comunicação Organizacional.

Acontece que a comunicação organizacional é formada por subáreas (marketing, publicidade e propaganda, eventos, jornalismo e relações públicas) que, para o sucesso das estratégias organizacionais e do setor, demandam uma relação integrada e harmônica entre elas.

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados e integrando todas as atividades comunicacionais dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. (KUNSCH, 2009, p. 107).

Mediante esse cenário comunicacional traçado por Kunsch, ainda extrai-se do pensamento da autora, que um planejamento tático do setor (planejamento de comunicação organizacional), deve definir as diretrizes, políticas, metas e objetivos do setor.

Na visão da autora, a comunicação organizacional integrada é formada por um *mix*, que compreende a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Em consequência, os ramos da comunicação estão inseridos nestas subdivisões, com ações integradas de marketing, publicidade e propagando, jornalismo e relações públicas. Outros

autores se valem desses próprios ramos da comunicação para subdividir o departamento de comunicação organizacional.

Independente da nomenclatura, o departamento de comunicação nas organizações precisa fomentar os planejamentos táticos (elaborar e executar) e operacionais (inspirar e fomentar), conforme as linhas de atuação. Seguindo Kunsch, do planejamento de comunicação organizacional se originarão os planejamentos táticos de comunicação administrativa, de comunicação interna, de comunicação institucional e de comunicação mercadológica. Já levando-se em consideração outras conceituações, a organização pode ter planejamentos táticos de marketing, de publicidade e propaganda, de relações públicas, de eventos e de jornalismo (comunicação interna e institucional). Esta última visão, pelo menos do ponto de vista acadêmico, como defende LUPETTI (2010, P. 07), está, de certa forma, ultrapassada pois não é um esquema estratégico de comunicação integrada, filosofia que tem sido mais defendida entre os estudiosos da área. Mas por ainda ser realidade de muitas organizações vale a referência.

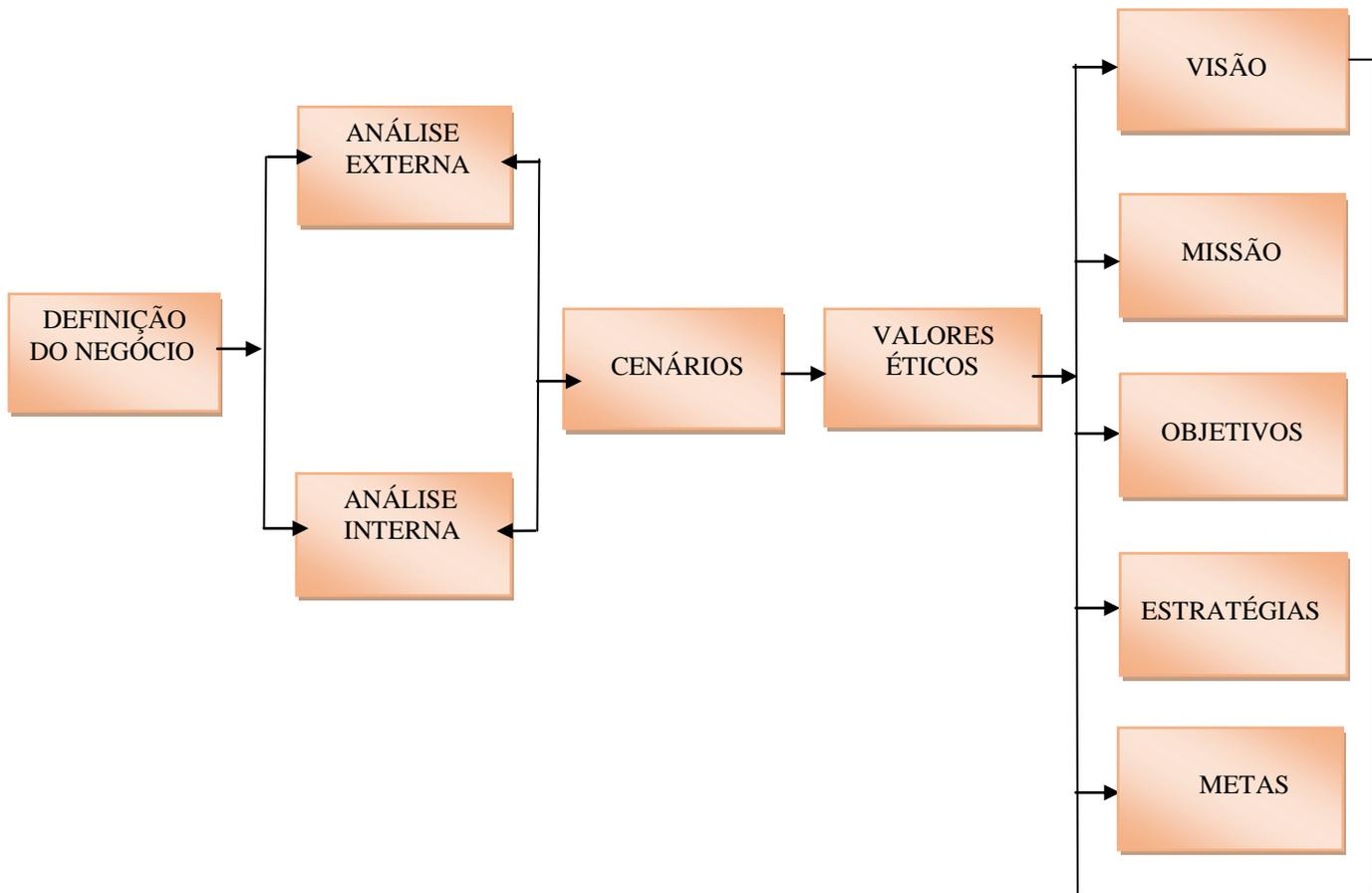
Os planejamentos operacionais, por sua vez, dizem respeito à programação prévia de projetos, ações ou tarefas, como por exemplo o planejamento de um evento interno, de um novo informativo institucional, de uma nova campanha, etc. Esse entendimento é apontado por Oliveira (2007, p. 19), que explica que “o planejamento operacional é normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa”.

### 1.3 Etapas do planejamento

A formulação do planejamento estratégico segue algumas etapas básicas, quando são definidos ou reforçados conceitos como a missão, a visão, as metas e os objetivos organizacionais e, como também já foi citado, é quando são estudados os ambientes externo e interno e são formuladas estratégias. Wellen e Guedes (2008, p. 11), analisaram diversos modelos de formulação de planejamentos, cabendo salientar que seja no planejamento estratégico, seja nos planejamentos tático e operacional, a lógica aplicada é sempre a mesma: é preciso fazer uma análise minuciosa do ambiente, das projeções, dos conceitos e definir metas, objetivos e estratégias.

Pelo esquema proposto por Ambrósio (1999, p. 5) é fácil compreender este processo. O primeiro passo é a definição do negócio da organização, a conceitualização da finalidade da empresa, de sua natureza, quais os serviços ou produtos prestados. Na sequência, deve-se proceder com o diagnóstico interno e externo, levantando dados e informações pertinentes sobre os pontos positivos e de destaque da organização, possíveis oportunidades de mercado, as ameaças da concorrência e demais questões que podem influenciar nas atividades da organização, como a promulgação de determinada norma para o setor de sua atuação. A prospecção de cenários, visualizando-os nos níveis previsível, esperado e superado, representa a próxima etapa do planejamento. Numa outra etapa, os valores éticos, os princípios norteadores da postura e da conduta daquela instituição, devem ser colocados no papel. A inclusão da visão e da missão da organização também compõem o projeto que, como etapa final, terá a postulação dos objetivos e estratégias.

Organograma 1 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Ambrósio (1999, p. 5)

Além da elaboração do planejamento estratégico é preciso acompanhamento regular e, mais uma vez, isto é aplicado em todos os níveis de planejamento. Nas ações de planejamento é importante aplicar o ciclo PDCA – Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Checar) e Action (Agir). O PDCA é uma ferramenta de controle de processos internos das organizações, criada pelo americano Walter A. Shewhart. Para Werkema (1995) Apud Apud Estivalete, Lemos e Rodrigues (2008, p. 02), o ciclo PDCA é “um método gerencial de tomada decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Ainda segundo o autor, trata-se de uma metodologia de acompanhamento da

qualidade, que visa controlar a efetividade e a eficácia das ações propostas e, de acordo com os resultados identificados, desempenhar os esforços necessários, até mesmo de correção caso algo esteja fora da curva prevista, para que os objetivos traçados inicialmente sejam alcançados.

Aguiar (2006) Apud Estivaleta, Lemos e Rodrigues (2008, p. 3) destaca que o ciclo PDCA pode ser utilizado para as seguintes formas de gerenciamento: Manutenção da qualidade: que visa dar previsibilidade aos resultados da empresa; Melhoria da qualidade: que visa melhoria contínua dos processos existentes; e Planejamento da qualidade ou inovação: que visa promover mudanças radicais nos produtos e processos.

A fase (P) = Planejamento é o momento inicial quando se é produzido o planejamento em si. É quando são delimitadas as fases já detalhadas anteriormente, com a missão, visão, metas e objetivos, além das estratégias. Consiste no estabelecimento de metas e métodos para alcançar as metas propostas, englobando a identificação do problema, pesquisa, análise e planos de ação. A segunda etapa (Do) = Executar, é ocorre quando o planejamento é posto em prática, com ações, programas e projetos. Aqui estão incluídas as ações de treinamento e aperfeiçoamento dos atores envolvidos nos processos, explica Campos (2004) Apud Apud Estivaleta, Lemos e Rodrigues (2008, p. 04).

Na fase (Check) = checar, são confrontados os objetivos com o resultado das ações despendidas, observando se as metas serão alcançadas. Em casos negativos, é possível rever a estratégia e, caso necessite, esta pode ser alterada ou modificada, o que já é feito na última fase do PDCA, (Action) = Agir. De modo geral, o PDCA poderá ser utilizado para manter os resultados já obtidos pela organização ou na busca por resultados melhores, para inovações, segundo lembram Farah,

Mariani e Pizzinatto (2005, p. 3). Também é importante ressaltar que o PDCA é aplicável a toda e qualquer ação e setor de uma organização, incluindo a comunicação organizacional.

De forma a aperfeiçoar o PDCA, a suas etapas passou-se a incluir mais uma: a avaliação e mensuração de resultados. Mensurar é medir os resultados obtidos com as ações, tanto do ponto de vista quantitativo, quanto qualitativo. Avaliar é verificar o que deu certo e o que deu errado, de forma que fique o aprendizado, haja vistas a repetir aquilo que foi exitoso e a evitar os erros, conclui o trio de autores.

Chianca, Marino, Schiesari (2001, p.16), oferecem uma importante definição de avaliação no âmbito organizacional:

A coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido.

A mensuração de resultados ainda pode ser entendida pelo grande público, de forma simplória, como o ato de verificar os ganhos monetários das organizações, mas no mundo atual, em que as dinâmicas social, econômica e financeira são bem mais complexas do que há 50 atrás, esse conceito também evoluiu e, hoje, envolve muitos outros fatores. De fato a mensuração contábil faz parte dos processos organizacionais, mas com os recentes estudos de mensuração, todas as ações empregadas pelas instituições são passíveis de tal aferição. O que é importante observar quando se fala em mensuração de resultados é a definição

clara de indicadores, pois serão eles que possibilitarão, de fato, a verificação dos resultados, salienta Souza (2011, p. 19).

E conforme ponderado anteriormente, os indicadores deverão medir aspectos quantitativos e qualitativos. Do ponto de vista da comunicação, é neste quesito que recaem as críticas quanto às dificuldades de se mensurar os resultados, pois é evidente que aferir indicadores quantitativos é bem mais fácil. Todavia, pondera Galerani (2005, p. 150), os teóricos têm avançado e estudos específicos sobre mensuração de resultados em comunicação tem ajudado cada vez mais os profissionais da área. Uma análise mais aprofundada do tema será apresentada no próximo capítulo, com o objetivo de evidenciar a importância da adoção frequente da mensuração de resultados na comunicação organizacional.

## **2 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO: CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E METODOLOGIAS MAIS USADAS**

### **2.1 O que é mensuração de resultados**

A prática da 'Mensuração de Resultados' originou-se no campo da Administração e da Contabilidade empresarial, mais precisamente no ato de se analisar o balanço patrimonial da organização ao final de um determinado período, verificando se houve perdas ou ganhos. Mensurar, em sentido objetivo e literal, é medir, contabilizar.

A Comunicação, como diversas outras áreas, se apropriou desse mecanismo para conjecturar e prospectar suas atividades, tendo sido a área de Relações Públicas pioneira na utilização de tal procedimento. Lesly (1986) Apud Galerani (2006, p. 39) escreveu que, já na época de sua obra, o tema mensuração de resultados havia se tornado "uma fonte de grande confusão e debate". Desde então, o tema mensuração de resultados em comunicação tem sido discutido pelos estudiosos, principalmente norte-americanos. No Brasil, o assunto ainda é recente, mas já tem demonstrado sua força na comunicação organizacional como um todo.

Mediante este avanço nos estudos da mensuração de resultados em comunicação, já é possível identificar definições próprias da área, como a criada por Galerani (2006, p. 37):

Função que em comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados.

Muitos autores inserem a mensuração de resultados como uma etapa no planejamento. A exemplo de Kunsch (2003, p. 355), que relata que a mensuração de resultados “faz parte de todo esse percurso (planejamento), pois permite um equacionamento, numa perspectiva crítica do que vai sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos”.

Outros pesquisadores da área não chegam a definir mensuração de resultados em comunicação, apenas exploram as nuances desse mecanismo. Yanazy, por exemplo, identifica premissas do processo de mensuração de resultados em comunicação. Segundo ele, o ato de medir e avaliar as ações de comunicação organizacional tem os seguintes objetivos: entender o papel da comunicação no contexto organizacional; entender a comunicação como um processo; avaliar a integração das diferentes ações de comunicação; identificar as variáveis do ambiente que influenciam as ações da comunicação; analisar eficácia e eficiência das ações; e criar uma “história” por meio de monitoramento e aperfeiçoamento constante.

A crescente importância de se mensurar resultados em comunicação é reflexo dos avanços e do espaço alcançado pela área nas organizações e pelas mudanças ocorridas no universo empresarial, como a globalização, as inovações tecnológicas e o aumento da participação e da conscientização do público que, cada vez mais, tem maior influência e papel no dia a dia das instituições, apontam Formentine e Santos (2009, p. 03).

Apresentar resultados é imprescindível a qualquer área que se considera estratégica e atualmente mais do que nunca, quando os processos de gestão voltam-se para a demonstração de valor. Este cenário tem exigido que os profissionais da Comunicação Corporativa mensurem os resultados alcançados pela área e demonstrem o quanto ela auxilia as organizações no alcance de seus objetivos de negócio, indicando seu valor econômico. Com isso, a mensuração de resultados, etapa importante do processo de planejamento, ganhou

relevância e passou a fazer parte das discussões travadas tanto na academia quanto no mercado. (LOPES, 2005, p. 01)

Outro ponto que precisa ser sublinhado quando abordado tal tema é o fato de que apenas mensurar não é o bastante. A mensuração de resultados precisa vir acompanhada de uma análise dos dados levantados na fase da medição. Só assim é possível extrair questões que subsidiarão a tomada de decisão. Com a avaliação das ações e resultados do setor, a comunicação traz para si algo fundamental neste cenário atual em que as organizações estão inseridas: estratégia. Lorenzetti (2008, p. 01), enfatiza esse aspecto:

Mais do que um novo valor agregado, esse movimento reflete, sobretudo, uma evolução. Inicialmente, o desenvolvimento da atividade de comunicação corporativa teve seu foco na realização de ações isoladas: assessoria de imprensa, produção de jornais internos, organização de eventos e atendimento ao presidente da empresa. Numa segunda fase, como prova de evolução, foi dado enfoque ao planejamento, visando estruturar e nortear todas as ações a partir de uma orientação estratégica formal.

Com isso, observa-se que a mensuração precisa vir acompanhada de objetivos claros, ou seja, para que se pretende quantificar e qualificar tal ação e como proceder a partir dos dados coletados.

## **2.2 Avaliação, controle, monitoramento, acompanhamento e mensuração**

Ainda no âmbito da conceituação, o tema mensuração de resultados também sofre certa sobreposição devido a utilização de outras definições para esta ação, como avaliação, controle, monitoramento e acompanhamento. Muitos estudiosos da área, principalmente no Brasil, entendem a mensuração como avaliação. Já pesquisadores estrangeiros, como Lindenmann, diferenciam os dois termos, como é possível verificar em seu artigo (Lindenmann, 2003, apud Galerani, 2006, p. 36):

Mensurar é fazer pesquisa projetada para determinada a efetividade relativa ou o valor do resultado em relações públicas. A curto prazo, medir comunicação é determinar seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de relações públicas, que têm como meta melhorar ou aumentar as relações das organizações com os stakeholders.

Também é observado que, para alguns autores, controle e avaliação são sinônimos neste tocante, para outros não. A terminologia controle é utilizada, usualmente, para a área de relações públicas. Contudo, as mais recentes correntes tratam todos esses termos - avaliação, controle, monitoramento, acompanhamento e mensuração – como complementares no processo de análise dos resultados da comunicação. Conforme esquema sugerido por Monteiro (2014), as etapas de acompanhamento, monitoramento e controle servem para “verificar se o que foi planejado está sendo (ou foi) executado com qualidade e em tempo hábil para produzir os resultados esperados, tomando as decisões necessárias”. Já a de mensurar destina-se a “medir os resultados obtidos com as ações de comunicação (tangíveis e intangíveis)” e, por fim, a avaliação se ocupa de “verificar o que deu certo, o que deu errado, o que devemos repetir, o que devemos evitar”.

### **2.3 A intangibilidade da comunicação**

Ao se falar em mensuração de resultados em comunicação é preciso reconhecer que ainda existem diversas variáveis que dificultam sua consolidação como rotina básica e essencial nas empresas. Questões como a complexidade em mensurar ações no contexto institucional, como conflitos, percepções, imagem, reputação, relacionamento; a dificuldade em estabelecer indicadores de desempenho em Comunicação; a dificuldade em isolar o fator “comunicação” das demais variáveis do processo; e o perfil do profissional de comunicação pouco

habitado a lidar com aferição de resultados no âmbito estratégico ainda surgem como empecilhos para a fixação dessa cultura, explica Monteiro (2014, p. 10).

Galerani (2006, p. 40), também consolida esse entendimento:

A avaliação em comunicação organizacional assume caráter desafiador e complexo, especialmente pela natureza das funções profissão, cujas atividades envolvem fatores subjetivos, de conseqüências que dificilmente podem ser medidas por meio de números ou fórmulas matemáticas. Mesmo as mais modernas e sofisticadas técnicas de comunicação exigem criatividade e lidam com perspectivas, atitudes, interpretação, julgamento, criatividade, ideias, enfim, valores mais comumente avaliados por seus efeitos do que por sua quantidade.

Como foi falado, realmente existem fatores que barram, de certa forma, a avaliação de resultados em comunicação, mas, paulatinamente, esse estigma tem sido quebrado pelo trabalho cada vez mais profissionalizado dos envolvidos nesse processo. Observa-se que o estabelecimento de indicadores de desempenho para a comunicação institui, antes de tudo, essa ruptura de paradigmas. Lorenzetti (2008, p. 01) sinaliza que “o foco em resultados coloca em xeque a subjetividade que permaneceu intocável, por muito tempo, como um referencial que contribuiu para criar o equivocado estigma da intangibilidade para a comunicação”, e completa defendendo que essa nova postura “sinaliza também a necessidade de se estabelecer metas de comunicação, que possam ser avaliadas de maneira integrada e abrangente, e não mais por métodos de avaliação específicos”.

Também é importante ponderar que existem autores que admitem, apesar da forte corrente de pensamento que define a mensuração em comunicação apenas no âmbito qualitativo, que isso pode ser feito no contexto dos retornos financeiros que as ações da área podem atingir. Crepaldi e Yanaze (2005) apud Galerane (2006, p. 41), afirmam que os objetivos da comunicação “podem ser agrupados

segundo as usuais técnicas de análise do impacto no resultado econômico e, conseqüentemente, no patrimônio da organização”.

Mitsuro Yanaze, inclusive, é autor, juntamente com Diedo Senise e Otavio Freire, da obra precursora na área “Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração”, que aborda o tema sob a ótica quantitativa, o chamado ROI (return on investment). Farias (2011, p. 02), se manifestou sobre a importância da técnica:

Diversos estudos – tanto no âmbito universitário quanto no mercadológico – têm sido feitos no sentido de buscar métodos, técnicas e instrumentos que permitam dar às ações de comunicação mais tangibilidade – exigida por quem investe, por quem contrata. Ainda que saibamos que imagem e reputação estejam além das planilhas, por mais que compreendamos que estamos na era do relacionamento e que estas, bem construídas, são verdadeiros diferenciais competitivos, precisamos, por outro lado, sem desprezar os estudos qualitativos, enveredar pelo campo do cada dia mais respeitado ROI (return on investment).

Galerani (2006, p. 41), expõe o pensamento da renomada pesquisadora norte-americana Linda Hon acerca desse paralelo entre os aspectos quantitativos e qualitativos da mensuração de resultados em comunicação.

Nos Estados Unidos, o momento já não é mais propício para se implantar técnicas de avaliação de risco ou de resultados financeiros em comunicação organizacional. A autora comenta que a discussão de uma solução mágica a respeito de valores monetários deu lugar a um entendimento de que a comunicação organizacional constitui um processo educacional. E cita como indicadores mais significativos de comunicação bem sucedida àqueles resultados não financeiros, como reputação da empresa, boa vontade da comunidade, entre outros.

Enfim, existem as duas linhas de estudos – quantitativo e qualitativo – em relação a mensuração de resultados, cabendo aos profissionais avaliarem as melhores alternativas para suas realidades.

## 2.4 O ‘marco zero’, objetivos, metas e indicadores

Como já foi citado anteriormente, a mensuração de resultados está intrinsecamente ligada ao escopo do planejamento estratégico e suas premissas básicas. Diante disso, quatro fatores aparecem como pontos-chaves para que uma organização qualifique os efeitos de suas ações de comunicação: o “marco zero”, os objetivos, as metas e os indicadores, ressalta Monteiro (2014, p. 24).

“Marco zero” é uma maneira usual de definir a análise do atual momento, da situação vivenciada agora, é o ato de estudar o panorama em que se encontra a comunicação da instituição e as suas ações, refletindo e estudando, de uma forma ampla e objetiva, acerca do referencial que se pretende mensurar posteriormente. Este ponto chega a ser um passo óbvio, pois se há um plano de mensurar os resultados de algo é preciso que se tenha o ponto de partida para comparação, ou seja, a empresa realizou determinada ação de comunicação, quais foram os resultados obtidos (qualitativos e quantitativos) levando-se em consideração o estágio em que a organização encontrava-se antes da efetivação do projeto de comunicação?

Chianca (2001) apud Moretti, Pires e Pogoda (p. 02), explica que “a avaliação do marco zero ocorre antes da instalação de um determinado programa e serve para orientar a equipe responsável por ele no planejamento das ações, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários”. Para se chegar ao “marco zero”, Monteiro (2014, p. 33) elenca tipos de ferramentas que podem ser utilizadas: “O marco zero é definido a partir de pesquisas, enquetes, sondagens, entrevistas com os usuários, análise de dados secundários (relatórios de atividades, por exemplo)”.

Os objetivos e metas no âmbito da mensuração de resultados em comunicação, por sua vez, são aqueles próprios do planejamento tático. É aquilo que se pretende atingir com a execução dos projetos e ações previstas do plano de comunicação. São, também, fontes de comparação e análise quando da fase de medição e apuração dos resultados. Exemplificando: Aumentar a presença da organização na mídia pode ser um dos objetos propostos para o setor de comunicação e enviar 20 releases para a imprensa por mês, a meta. É importante diferenciar metas de objetivos. Enquanto o objetivo está relacionado a uma situação que se deseja atingir, a meta está ligada a quantificação de ações e do tempo estimado. Soares (p. 16) aborda essa sistemática:

Para cada problema ou conjunto de problemas detectados num determinado contexto econômico e social, e que se pretende solucionar de forma planejada, torna-se necessário sugerir alternativas de solução, tendo em vista facilitar a tomada de decisões (fase do diagnóstico e prognóstico). De maneira geral, nas primeiras fases do processo da elaboração de um plano, as decisões se consubstanciam em objetivos a serem alcançados no final do prazo de execução do plano.

Já sobre metas, o autor esclarece que “os objetivos e diretrizes na fase anterior permitirão a determinação das metas globais e setoriais provisórias. De maneira geral, as metas se apoiarão nos princípios da demanda e da oferta localizados para o período estimado do plano e nos objetivos anteriormente especificados.”

Nem tão fácil quanto estabelecer objetivos e metas, têm-se a propositura de indicadores que realmente aferirão o trabalho desenvolvido pela comunicação de uma organização. Conforme já relatado, a mensuração dos resultados em comunicação pode ser dificultada pelas questões subjetivas que norteiam o campo. Isso reflete, também, na definição dos indicadores que serão utilizados para, de fato,

mensurar os efeitos das ações de comunicação. Contudo, é imprescindível postulá-los de maneira adequada, pois “os indicadores permitem avaliar a eficiência, eficácia e efetividade da ação e fornecem ao gestor argumentos para mostrar à direção a importância da comunicação para melhorar o desempenho da organização”, enfatiza Monteiro (2014, p. 34). Félix (2012, p.37) acompanha este pensamento e ainda indica alguns possíveis indicadores de desempenho em comunicação:

A gestão moderna da comunicação organizacional, além de colocar a unidade ou a assessoria de comunicação em ambiente estratégico, exige indicadores de sucesso e mensuração de resultados, que servirão de feedback e sinalizador de futuras ações. Esta política estabelece que toda demanda de comunicação deve ter clareza sobre o que indica o sucesso da comunicação. São exemplos de indicadores: índice do nível de compreensão e engajamento dos colaboradores internos com as ações de endomarketing, índice de melhoria da imagem e visibilidade institucional, audiência, alcance, penetração e quantidade de acessos.

Ante o exposto, percebe-se a correlação da mensuração de resultados com o planejamento estratégico, estando um atrelado ao outro. Ao planejar é fundamental avaliar os resultados para, novamente, planejar as ações futuras. (Galerani, 2005, p. 154).

## **2.5 Principais metodologias**

Atualmente estão à disposição dos gestores de comunicação diversas metodologias de mensuração de resultados. A área evoluiu bastante, não ficando apenas restrita em quantificar o número de releases enviados. Estudos recentes indicam que o melhor caminho é a utilização de mais de um método para ampliar a abrangência da mensuração. “Concordamos com a maioria dos autores consultados, quando dizem que a dinâmica das atividades da comunicação corporativa não comporta um único sistema de avaliação, ou mesmo um modelo que se adapte a

várias situações”, destaca Galerani (2006, p. 55). A autora ainda cita o estudioso da área Alan R. Freitag, que também defende a combinação de métodos de mensuração, propondo que “sejam usadas diversas ferramentas de avaliação para isolar ao máximo as causas e os efeitos de um programa de comunicação” (Freitag apud Galerani (2006, p. 55). Isso é importante “já que nenhum esquema de avaliação se aplica igualmente bem a todos os esforços, uma vez que os problemas tratados e os objetivos variam amplamente”, Swinehart apud Kunsch (1986, p. 105).

A seguir são mostrados alguns métodos, técnicas e ferramentas de mensuração em comunicação. Levando-se em consideração o objetivo da avaliação Galerani (2005, p. 157) cita sete modelos passíveis de utilização:

Se o intuito é estabelecer um valor monetário para os efeitos da Comunicação Organizacional, pode-se aplicar o Modelo de Variação Compensatória (Ehling, 1992) ou o Modelo de Duas Fases (Kim, 2001). Se a intenção é verificar número e quantidade dos produtos e da audiência da Comunicação, é possível usar o nível básico do Modelo Yardstick (Lindenmann, 1993 e 2003) ou o Modelo de Curta Duração (Watson, 2001). Caso seja necessário avaliar se as mensagens emitidas pela Comunicação Organizacional foram compreendidas e retidas pelo público, o nível intermediário do Modelo Yardstick (Lindenmann, 1993 e 2003) e o Modelo Contínuo (Watson, 2001) podem ser alternativas adequadas. Para comprovar e avaliar mudanças de comportamento e atitudes como resultados de um programa de Comunicação, mostram-se convenientes o nível avançado do Modelo Yardstick (Lindenmann, 1993 e 2003) e o Modelo Contínuo (Watson, 2001). Mas se a avaliação tem por objetivo medir qualidade dos relacionamentos entre os públicos estratégicos e a organização, o Modelo Avaliação de Relacionamentos (Hon e Grunig, 2002) apresenta técnicas de pesquisa e indicadores apropriados para a mensuração.

Advindo do campo da Administração de Empresas, o Balanced Scorecard (BSC), criado por Kaplan e David, e indicado por Lorenzetti (2008, p. 02) como alternativa para medição dos efeitos das iniciativas da comunicação corporativa. Segundo a autora, “o BSC se propõe a traduzir o planejamento estratégico em indicadores numéricos”, e ainda acredita que o método:

Torna-se uma base para a ferramenta de gestão da comunicação. No Excel nascem planilhas que traduzem objetivos em variáveis que devem ser ponderadas e geram os indicadores. Gráficos demonstram o desempenho de cada um dos objetivos propostos e relatórios analisam os resultados atingidos e sua relação aos resultados pretendidos. É possível comprovar e medir o desempenho da comunicação. Ao exercitar essa capacidade de avaliação, valores são resgatados e os profissionais se fortalecem uma vez que saem do intangível e vão ao encontro dos anseios das corporações, que cada vez mais demandam um direcionamento de resultados para a sua comunicação.

No escopo da comunicação organizacional, técnicas básicas também podem ser empregadas na mensuração das ações, como o clipping e análise de mídia (auditoria de imagem e análise de conteúdo) que se propõem a averiguar a participação da organização nos diversos veículos – TV, Rádio, Jornais Impressos, Revistas e Online. Outra metodologia que deve ser considerada é a análise da eficácia da pirâmide invertida, quando é proposta a verificação dos resultados das peças e ações em geral da comunicação, por meio de três quesitos: Outputs - medida de difusão das atividades de comunicação; Outcomes: medida de recepção; e Outtakes: medida de retenção. O uso dessa tática foi sugerido pela professora e pesquisadora Suzel Figueiredo.

Ainda existem maneiras elementares de aferição da eficiência e da eficácia de ações específicas de comunicação, como quantificar o grau de visualização de um outdoor e o perfil do público que o viu. Para isso foram desenvolvidos os métodos Eyes on – Traffic Audit Bureau, que cruza duas variáveis (circulação de pessoas, carros e transporte público em cada rua da cidade x visibilidade ou a probabilidade de cada mídia ser vista) e Eye – Track Lumicam, sistema que usa microcâmera acoplada ao outdoor para mensurar os resultados de visualização. Identifica se o receptor é homem ou mulher; quantos transeuntes olham a peça publicitária; quanto tempo as pessoas passam olhando para ela; para qual parte olham. Também existem meios relativos à mensuração das ações na

Internet, como as interações nas mídias sociais (curtir e compartilhar) e ferramentas que possibilitam saber o comportamento dos usuários, como por exemplo, quantas vezes a pessoa assistiu ao vídeo da empresa, se ela procedeu alguma pausa e voltou para continuar assistindo, etc. (Monteiro, 2014, p. 67).

As ações de comunicação interna também podem ser avaliadas por meio de técnicas específicas, conforme ainda orienta Monteiro (2014, p. 71). Esses métodos mostram aspectos como o grau de satisfação dos colaboradores com a comunicação, o nível do relacionamento interpessoal dentro da organização, o impacto das campanhas de comunicação interna, a condição do clima organizacional, além de possibilitar a avaliação dos meios de comunicação interna e da comunicação de liderança. Esses fatores podem ser analisados mediante a adoção de pesquisas com os funcionários, da análise de conteúdo e imagem dos veículos de comunicação interna, de enquetes, da observação das reuniões, palestras e demais eventos corporativos, entre outras técnicas.

Galerani, em sua obra “Avaliação em Comunicação Organizacional”, apresenta diversas técnicas, procedimentos e modelos para a avaliação em comunicação organizacional. Um esquema básico citado pela autora foi apontado pela também pesquisadora da área Linda Hon e define, de forma conceitual, as principais dimensões que normalmente as organizações buscam na mensuração das ações de comunicação. Este esquema, de autoria do norte-americano James Bissland, atribui três níveis de medidas:

1ª – Medida de produção e produtividade da comunicação: números de contato com a mídia, qualidade e quantidade de releases publicados.

2ª – Medida de efeitos intermediários: retorno de audiência, número e categoria de participantes em eventos e medidas comportamentais – conhecimento, atitude, compreensão e comportamento.

3ª - Medida de alcance das metas organizacionais: número de produtos vendidos, novos membros admitidos, leis aprovadas e derrotas sofridas. (Hon apud Galerani, 2006 p.59).

Como um dos mais recentes estudos brasileiros na área, a visão do especialista Mitsuru Yanase surge como uma opção de quantificar monetariamente e de forma representativa (ao se atribuir notas) os investimentos e o retorno das ações de comunicação para uma organização. O professor defende a metodologia ROI (return on investment) no âmbito comunicacional. Segundo ele, o ROI tem as seguintes premissas:

- Entender o papel da comunicação no contexto organizacional;
- Entender a comunicação como um processo;
- Avaliar a integração das diferentes ações de comunicação;
- Identificar as variáveis do ambiente que influenciam as ações da comunicação;
- Analisar e monitorar a eficácia, eficiência e efetividade das ações;
- Criar uma “história” por meio de monitoramento e aperfeiçoamento constante. (Yanase p. 16).

Segundo o autor, para a aplicação desse sistema, são propostas métricas que servem para quantificar os resultados das ações, baseando nos conceitos de eficiência e eficácia: Métrica de Aderência (Missão, Visão, Valores e Atributos de Imagem) AD; Métrica do Custo para Público Ponderado Atingido CPPA; Métrica de Eficácia e Eficiência EE; Métrica de Efetividade EF; Métrica de Análise Ambiental AA; Métrica de Ativação AT; Métrica de Integração INT; Métrica de Retorno de Investimento ROI.

Cada tipo de ação – envio de release, promoção de um evento, divulgação em mídias digitais, etc – Yanaze (p. 37) atribui formas de quantificar o resultado obtido sugerindo, inclusive, a adoção de tabelas e fórmulas. Para o monitoramento

da inserção da empresa na imprensa, por exemplo, ele assinala os seguintes pontos que podem servir de base para a mensuração:

Atribuição de nota classificatória do grau de favorabilidade das menções, ponderada pela importância relativa do tema, abrangência do veículo, grau de destaque, e autoria.  
Centimetragem  
Análise quantitativa de variáveis qualitativas. Utilização de índice indutor ou redutor da eficácia da mensagem por análise ambiental – situação política, econômica e social no período de ocorrência (Índice aplicável ao Gross Rating Point e ao Target Rating Point)  
Mensuração quantitativa de moedas não-financeiras relacionadas por tema e conversão à moeda financeira, quando for o caso.

Essa metodologia tem sido bastante utilizada atualmente, pois ela possibilita aos departamentos de comunicação entregarem aos dirigentes das organizações relatórios de cunho mais mercadológico, com índices quantitativos, o que, na prática, tem sido a principal reivindicação das empresas neste contexto de mensuração de resultados. Cabe ressaltar mais uma vez que, em concordância ao posicionamento de Galerani (2006, p. 55), a técnica a ser utilizada para mensurar os resultados em comunicação deve ser adotada com base em diversos fatores, como o tipo da ação, o indicador que se deseja analisar, entre outros aspectos. Muitas vezes será necessária a combinação de metodologias.

### 3. A MÚTUA

A Mútua – Caixa de Assistência dos Profissionais do Crea é uma organização de natureza privada, sem fins lucrativos, criada pelo Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea), através da resolução nº 252 de 17 de dezembro de 1977, conforme autorização contida na Lei Federal nº 6496, de 7 de dezembro de 1977. Tem o objetivo de atuar como o núcleo assistencial do chamado Sistema Confea/Crea e Mútua, que abrange o Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) e os 27 Conselhos Regionais de Engenharia e Agronomia (Creas), de todos os Estados e do Distrito Federal, e a própria Mútua, oferecendo a seus associados planos de benefícios sociais, previdenciários e assistenciais, de acordo com sua disponibilidade financeira e respeitando o seu equilíbrio econômico-financeiro. (Estatuto Mútua)

A Caixa de assistência oferta aos profissionais da área tecnológica – conceito que é utilizado pelo Sistema Confea/Crea e Mútua para definir os profissionais com registro nos Creas, que engloba engenheiros, agrônomos, geólogos, geógrafos, meteorologistas e os técnicos e tecnólogos dessas modalidades -, benefícios, convênios e outros serviços e produtos diferenciados e exclusivos para este público, visando proporcionar melhor qualidade de vida e crescimento a esses profissionais. Além disso, os colaboradores do Confea, dos Creas e da própria Mútua também podem se associar à Instituição e fazer uso dos seus produtos e serviços. (Mútua: Relatório de Gestão 2009/2012).

### 3.1 Mutualistas (associados)

Os associados da Mútua, denominados mutualistas, são subdivididos em três tipos de associatividade, conforme escolha do profissional. De acordo com as informações do site da Caixa de Assistência, são elas:

a) Sócio Contribuinte - o profissional deve ter registro no Crea ou ser empregado do Crea, Confea ou Mútua. O associado e seus dependentes têm direito aos benefícios sociais e reembolsáveis, além de convênios, plano de previdência privada, plano de saúde e conta de e-mail. A primeira anuidade é proporcional ao mês de inscrição. Carência de 12 meses para benefícios reembolsáveis e sociais. São dependentes do associado os parentes de primeiro grau; os beneficiários, por sua vez, têm os direitos previstos na legislação.

b) Sócio RT Corporativo: O profissional deve ter registro no Crea e ter pelo menos uma Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) registrada nos últimos 12 meses. O associado e dependentes têm direito aos convênios, previdência privada, plano de saúde e conta de e-mail. Nesta modalidade, o associado é isento de taxa de inscrição e anuidade, mas não tem direito aos benefícios reembolsáveis e sociais. O associado poderá, a qualquer momento, solicitar sua transferência para a categoria de sócio Contribuinte, arcando com a taxa de inscrição e anuidade. Essa possibilidade, respeitadas as carências regulamentares, o habilita à utilização dos benefícios reembolsáveis e sociais.

c) Sócio Institucional: O profissional deve ter registro no Crea e manter vínculo associativo com uma instituição reconhecida pelo Confea. Deverá comprovar que está em dia com suas obrigações perante à instituição a qual é filiado. O associado e dependentes têm direito aos convênios, previdência privada, plano de

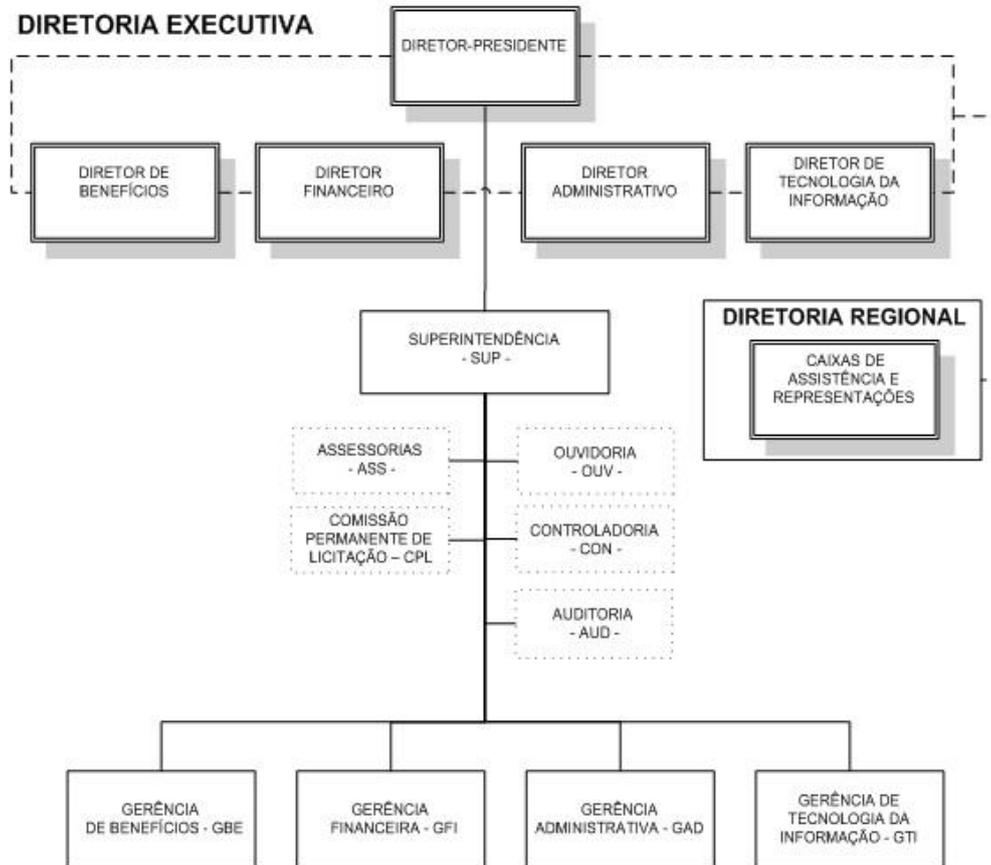
saúde e conta de e-mail. Nesta modalidade, o associado é isento de taxa de inscrição e anuidade, mas não tem direito aos benefícios reembolsáveis e sociais. O associado poderá, a qualquer momento, solicitar sua transferência para a categoria de sócio Contribuinte, arcando com a taxa de inscrição e anuidade. Essa possibilidade, respeitadas as carências regulamentares, o habilita à utilização dos benefícios reembolsáveis e sociais.

### **3.1 Estrutura Organizacional da Mútua**

A estrutura organizacional da Mútua é composta pela sede da Caixa de Assistência, que fica localizada em Brasília (DF), onde se concentra o corpo funcional, orientado à operacionalização e às funções gerenciais da empresa. Em cada Estado e no Distrito Federal conta com uma representação regional para atendimento direto aos associados. Com gestões de três anos, a Mútua é administrada por uma Diretoria Executiva, integrada por cinco diretores (diretor-presidente, diretor de benefícios, diretor financeiro, diretor administrativo e diretor de tecnologia) eleitos pelo Confea e pelos Creas. Já para as Caixas (representações regionais nos Estados e no DF), os profissionais do Estado e o Crea local elegem três diretores regionais (diretor geral, diretor financeiro e diretor administrativo). Para determinadas atividades e ações, normalmente rotineiras, as diretorias regionais têm autonomia, mas para assuntos estratégicos e institucionais elas são subordinadas às decisões da Diretoria Executiva.

Na sede, a estrutura organizacional é formada por uma superintendência, por gerências específicas e assessorias, controladoria, auditoria, ouvidoria e a comissão permanente de licitação, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Mútua



Fonte: Site da Mútua (2015)

A instituição é mantida pelos próprios profissionais. Uma das formas de arrecadação da Mútua se dá através do repasse de um percentual das anuidades pagas aos Creas pelos profissionais e também de um percentual das ART's (Anotação de Responsabilidade Técnica) emitidas pelos Creas em todos os contratos referentes à execução de serviços ou obras de Engenharia, Agronomia, Geologia, Geografia ou Meteorologia. Além disso, a Mútua possui investimentos financeiros e alugueis de imóveis. Por parte dos associados (apenas Sócios

Contribuintes) é paga a anuidade, no valor de R\$ 130,00, mas que é destinada apenas ao custeio dos “Benefícios Sociais”.

### **3.2 Produtos e serviços oferecidos pela Mútua**

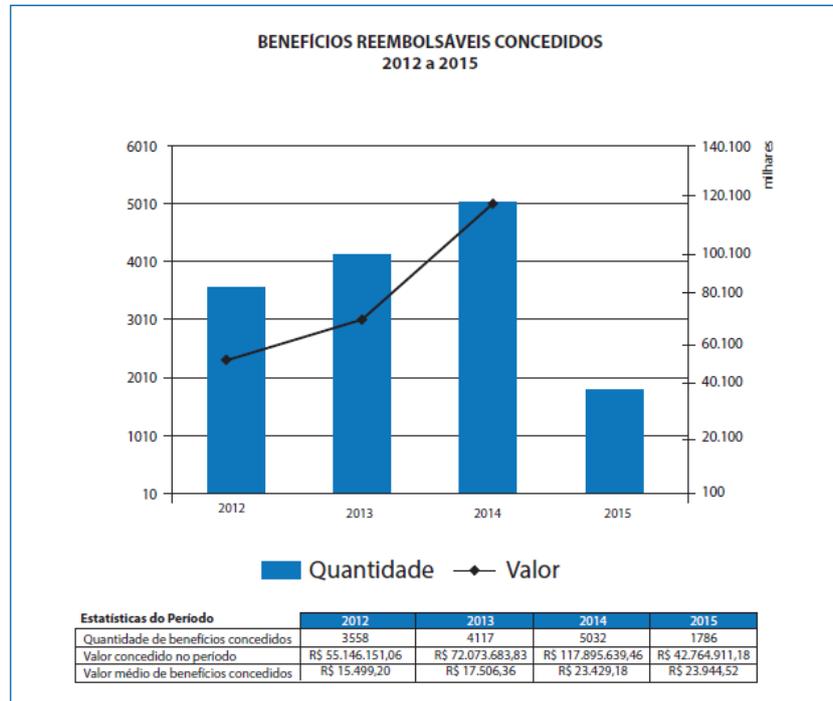
Os principais produtos ofertados pela Mútua são chamados de “Benefícios Reembolsáveis”, que são empréstimos com juros mais baixo do que no mercado tradicional de crédito, destinados ao custeio de itens específicos, e os “Benefícios Sociais”, que têm a finalidade de amparar os profissionais e seus familiares em situações extremas, como em casos de falecimento do associado e desemprego. No total são onze benefícios reembolsáveis e três sociais, como é apresentado no site da Instituição.

Na categoria reembolsáveis a Mútua disponibiliza as seguintes linhas de crédito: Agropecuário (aquisição de animais, materiais, insumos, equipamentos, máquinas, implementos e para a execução de serviços, desde que ligados à atividade agropecuária), Ajuda Mútua (auxílio financeiro mensal ao associado, quando este encontrar-se desempregado temporariamente, se for profissional liberal com falta eventual de trabalho ou ainda em casos de invalidez temporária), Apoio Flex (recursos financeiros para custeio de despesas de interesse pessoal ou profissional não previstas nas demais modalidades de benefícios oferecidas), Construa Já (construção, reforma e/ou ampliação de residência ou escritório, pagamento de mão de obra, aquisição de equipamentos, móveis e materiais), Educação (para a realização de cursos técnicos, aperfeiçoamento, graduação, especialização, extensão, mestrado, doutorado, oferecidos por instituições de ensino legalmente habilitadas para tal), Empreendedorismo (para utilização em investimentos fixos e capital de giro no intuito de colaborar com sua atividade

microempreendedora), Equipa bem (para compra de equipamentos, aparelhos eletrônicos, móveis, hardwares e softwares para o desenvolvimento de suas atividades profissionais), Família Maior (recursos para custeio de despesas provenientes de gestação, adoção, matrimônio e núpcias), Férias Mais (para custear despesas provenientes de férias), Garante Saúde (para despesas com assistência médica, hospitalar, odontológica e/ou aquisição de medicamentos) e Veículos (para compra de veículos a serem utilizados para deslocamentos pessoais e/ou profissionais).

A concessão desses benefícios é regida por um regulamento geral, que determina as condições básicas para o repasse do dinheiro, como ser associado à Mútua há mais de um ano, estar em dia com a anuidade e reembolso de benefícios, possuir idoneidade cadastral, ter capacidade de pagamento e estar adimplente com a anuidade do Crea. Os juros dos empréstimos variam de 0,30% a 0,90%, a depender do prazo de pagamento, acrescido de correção monetária calculada pelo INPC/IBGE médio dos últimos 12 meses. Cada benefício tem, ainda, seu regulamento específico que normatiza os prazos de pagamento, o limite de concessão e as formas de comprovação da modalidade.

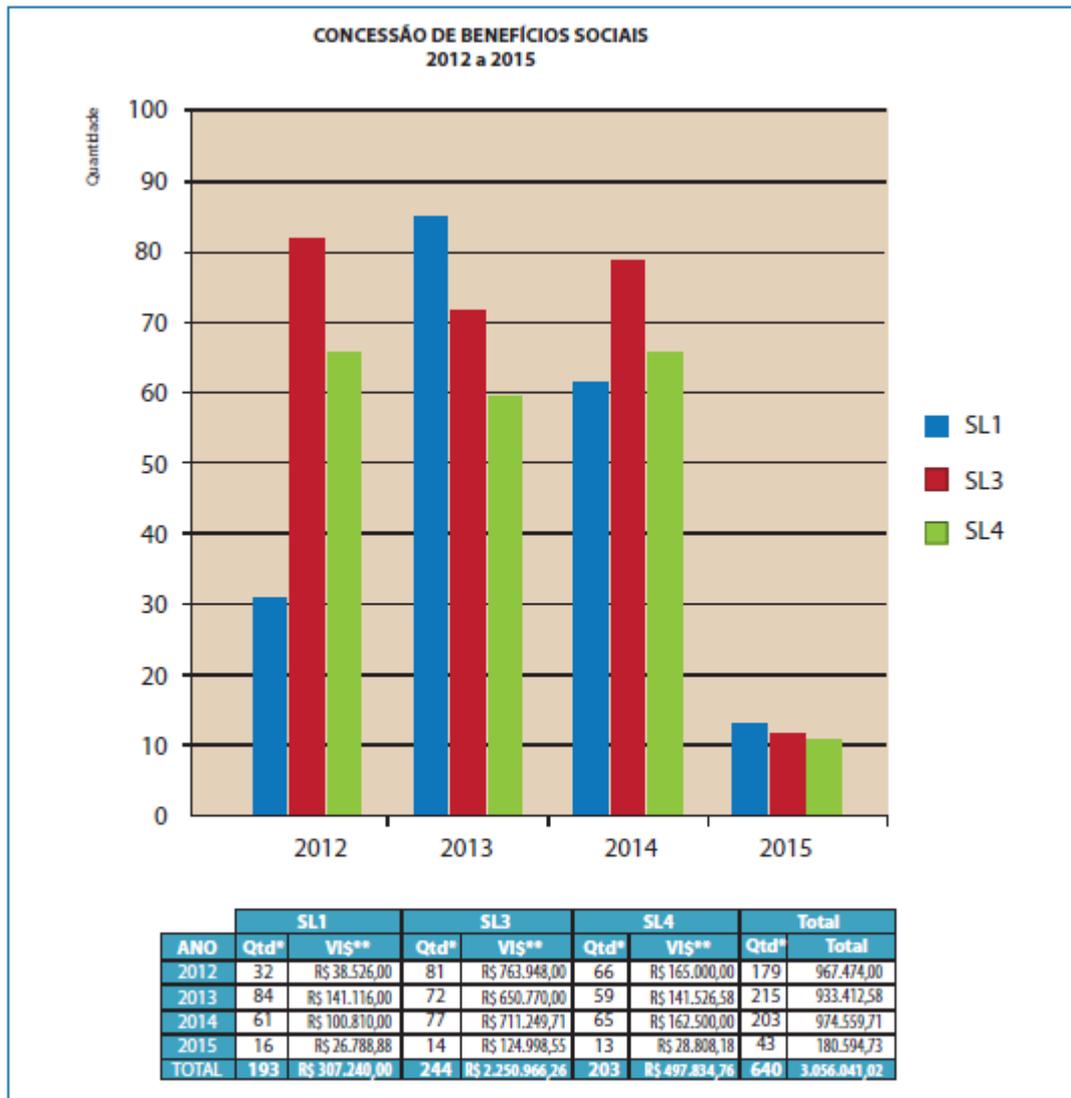
Gráfico 1 – Quantidade e valores de benefícios reembolsáveis concedidos pela Mútua



Fonte: <http://intranet.mutua.com.br/intranet/ciap/ciap/consultas> em 15/05/2015

Já os benefícios sociais, que não são reembolsáveis à Mútua, são o Pecuniário (ajuda de custo através de auxílio financeiro mensal ao associado carente de recursos, em evidente necessidade de sobrevivência), o Pecúlio (indenização ao(s) beneficiário(s), em caso de falecimento do associado) e o Funeral (pagamento de indenização de auxílio funeral àquele que custear os respectivos encargos). Para estes benefícios o associado também deve estar inscrito na Mútua há mais de um ano e estar adimplente com a anuidade.

Gráfico 2 – total de concessões e valores dos benefícios sociais pagos pela Mútua aos associados



Fonte: <http://intranet.mutua.com.br/intranet/ciap/ciap/consultas> em 15/05/2015

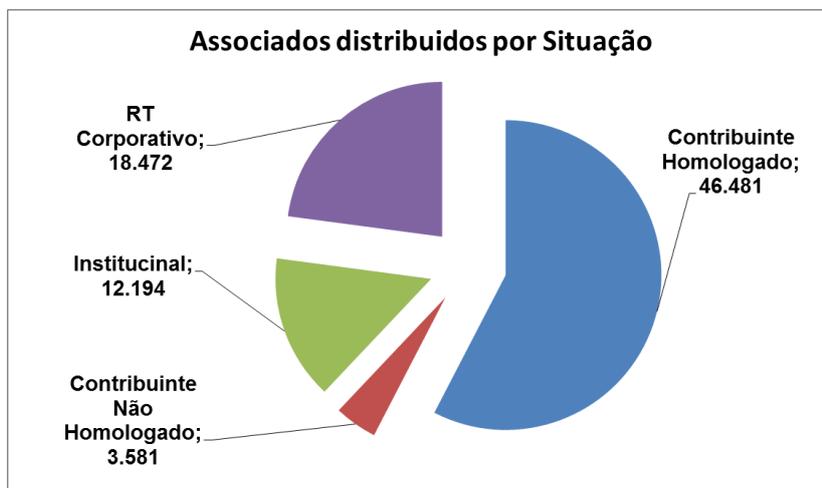
A Caixa de Assistência ainda oferece um plano de previdência complementar fechado exclusivo para seus associados, o TecnoPrev, que é administrado pela BB Previdência, entidade civil sem fins lucrativos vinculada ao Banco do Brasil, e os recursos do plano possuem a gestão da BB DTVM, maior administradora de recursos de terceiros da América Latina. Além desses pilares de segurança, o TecnoPrev é considerado um plano conservador por possuir a maior parte dos seus investimentos alocados em títulos de renda fixa que proporcionam

uma maior segurança ao patrimônio dos participantes. O associado também dispõe de planos de saúde na modalidade coletiva, por meio do contrato da Mútua com a Qualicorp, gestora de planos de saúde em todo o Brasil. A Mútua ainda formaliza convênios com outras entidades e instituições privadas em nível nacional e regional, que oferecem aos mutualistas descontos em produtos e serviços, como hotéis, academias, escolas, farmácias, entre outros. Outros descontos são oferecidos através do Clube Mútua de Vantagens, que reúne as principais *e-commercers* do País em uma plataforma *online*. (Regulamento TecnoPrev, 2015)

### 3.3 O público da Mútua

Conforme subscrito anteriormente, a Mútua possui em seu rol de associados três tipos de mutualistas: Sócio Contribuinte, Sócio RT e Sócio Institucional. Em março de 2014, a Caixa de Assistência possuía um pouco mais de 65 mil associados, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Associatividades da Mútua



Fonte: Relatório de desempenho Mútua Junho/2015<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Contribuintes não homologados são os associados que solicitaram a inscrição na Mútua, mas ainda não pagaram a taxa de inscrição no valor de R\$ 10,00.

Os mutualistas representam um dos públicos da instituição, mas, primordialmente, a Mútua objetiva também atingir a parcela significativa dos profissionais inscritos nos Creas de todo o País, que não são associados. Em setembro de 2015, o Confea tinha em sua base de dados 1.235.760 profissionais com registros nos Creas, ou seja, a Mútua tem mais de 1 milhão de pessoas que podem ser sensibilizadas a se tornarem mutualistas. Na tabela 1 é a apresentado um comparativo entre o número de profissionais por Estado e no DF e o número de associados da Mútua em cada UF.

Gráfico 4 - Comparativo do número de profissionais registrados nos Creas e de associados da Mútua em cada UF, 2015



Fonte: Site do Confea (junho, 2015) e Relatório de Desempenho da Mútua (junho, 2015)

### **3.4 Como a Mútua se comunica com seu público**

Como todas as instituições que trabalham na comercialização de produtos ou serviços, a Mútua necessita se comunicar com seu público. Para isso, a Caixa de Assistência conta, em sua estrutura funcional, com a presença e o trabalho de uma Assessoria de Comunicação, Marketing e Eventos (ACME), que desenvolve todos os projetos e processos ligados à área. (Organograma Mútua)

Trata-se de uma unidade institucional centralizada, estando apenas presente (fisicamente) na sede da Mútua, em Brasília. Portanto, o setor é responsável pelas demandas institucionais da Mútua e também pelas demandas operacionais exigidas pelas Regionais em todo o país. Entre suas atribuições, encontram-se o apoio à Diretoria Executiva em qualquer assunto relacionado à comunicação, a divulgação da Mútua institucionalmente, seus benefícios, convênios e outras atividades/serviços, o gerenciamento da entrada, da evolução e da divulgação das demandas das Caixas e da sede referentes à comunicação, a administração, instrução e o acompanhamento das solicitações de apoio para eventos e publicidade, a produção e o gerenciamento do conteúdo do site e mídias sociais quanto às notícias, banners, publicidade e textos em geral, coordenação das atividades de apoio à realização de eventos nacionais e estaduais, criação de campanhas publicitárias para a sede e as Caixas, produção e divulgação de conteúdo jornalístico, relacionamento com entidades profissionais, entre outras. (Planejamento de Comunicação Mútua, 2015).

O documento ainda explica que em 2013, a Mútua iniciou uma reformulação, ainda que parcial, de suas ações de comunicação. A instituição começou a utilizar slogan, renovado sempre no início do ano, implantou a utilização do QR Code para que os associados e a sociedade se aproximem dos serviços,

possibilitando que em *smartphones* e *tablets* sejam feitas simulação de benefícios, acessos ao site e outros. Existem, atualmente, campanhas e peças de marketing e comunicação realizadas no âmbito do Sistema Confea/Crea, com a finalidade de divulgação e fixação da marca e serviços da Mútua, além da fidelização dos profissionais já associados.

### **3.4.1 Ações e produtos de comunicação desenvolvidos pela Assessoria de Comunicação, Marketing e Eventos (Acme)**

#### 3.4.1.1 Comunicação com o associado

Para a comunicação com o público já consolidado (mutualistas), a Acme, basicamente, atua em três frentes: o site da instituição, as redes sociais e o envio de e-mail marketing.

##### 3.4.1.1.1 O site da Mútua

A página eletrônica da Mútua compreende aspectos básicos, com informações institucionais, sobre os benefícios que oferece, como os profissionais podem se associar e, ainda, um campo para divulgação de matérias, banners virtuais e os links para as redes sociais da Caixa de Assistência. Na parte destinada ao jornalismo, a Acme publica matérias relativas às atividades institucionais da Mútua, como a participação da Diretoria Executiva em eventos do Sistema, e, também, matérias sobre os benefícios e demais serviços disponibilizados aos associados. Já no espaço reservado para os banners, são postadas peças virtuais de divulgação dos benefícios e demais serviços da carteira da Mútua, cartões em homenagem a datas comemorativas, banners institucionais, entre outros.

Figura 2 – Reprodução do site da Mútua

The image shows a screenshot of the Mútua website. At the top, there is a navigation bar with the Mútua logo and menu items: INÍCIO, INSTITUCIONAL, BENEFÍCIOS, DESCONTOS, ART, ASSOCIE-SE, ASSOCIADO, PARCEIROS, WEB CHAT. Below the navigation bar, there are logos for CONFEA and CREA. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a 'ASSOCIADO' section with a 'Login Associado' button and links for 'Webmail Associado', 'Autenticar Cartão de Sócio', 'Autenticar Certidão Negativa', and 'Autenticar Declaração Sócio'. To the right of this section is a 'Mutualista' message encouraging users to log in. Below this, there are four columns representing different benefit categories: 'Família Maior', 'Educação', 'Agropecuário', and 'Empreendedorismo'. Each column has an icon and a brief description of the benefit. At the bottom of the page, there are logos for 'Qualicorp', 'BB PREVIDÊNCIA', 'CLUBE MÚTUA DE VANTAGENS', 'TecnoPrev', 'CONFEA', 'CREA', 'CDEN Colégio de Entidades Nacionais', and 'MÚTUA no seu Estado'. There is also a Facebook post and a Twitter feed visible at the bottom right.

Fonte: Mútua (2015)

### 3.4.1.1.2 Presença da Mútua nas mídias sociais

Nas redes sociais que a Mútua gerencia perfis (Facebook, Twitter e YouTube), a Acme disponibiliza os conteúdos publicados no site e conteúdos mais leves e descontraídos. Em junho de 2014 a Mútua tinha 1.835 seguidores no Twitter e 3.141 'curtidas' no Facebook. Já no YouTube, a presença da Mútua ainda é pouco

explorada. Em um ano e três meses do início das atividades da Caixa de Assistência na rede social, foram postados apenas sete vídeos. Em uma análise superficial, consegue-se identificar que maioria do público da Mútua em suas mídias sociais é formada por associados.

Figura 3 – Fanpage da Mútua no Facebook



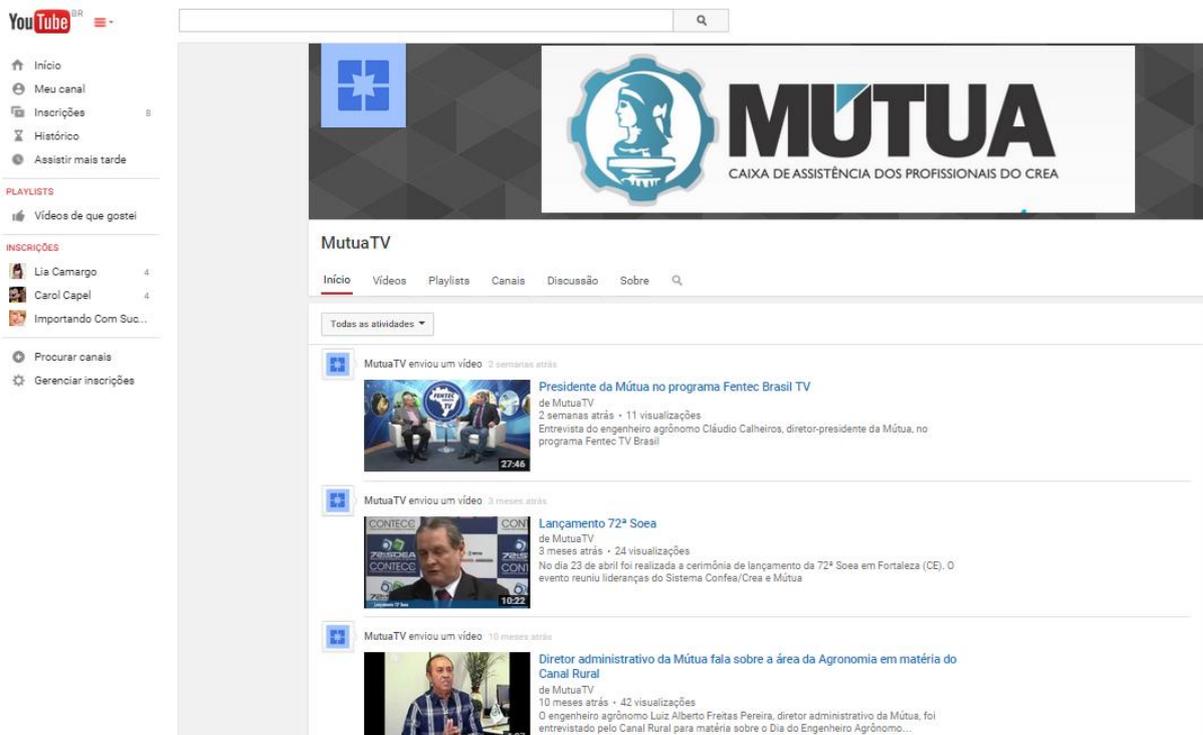
Fonte: Mútua (2015)

Figura 4 – Perfil da Mútua no Twitter



Fonte: Mútua (2015)

Figura 5 – Canal da Mútua no You Tube



Fonte: Mútua (2015)

### 3.4.1.1.3 E-mail marketing

Analisando os arquivos do setor, observa-se que as newsletters ou e-mail marketings enviadas pela Acme, através de uma ferramenta dentro da área administrativa do site da Mútua e ligada ao banco de dados dos associados, não possuem uma periodicidade pré-estabelecida. Estes produtos de comunicação são enviados sempre que necessário ou por demanda das Regionais. Assinatura de algum convênio novo para desconto em produtos e serviços de empresas parceiras, datas comemorativas, campanhas (regularização das anuidades, associação) são alguns dos temas propícios de serem pautados nos e-mails marketings. Esta ferramenta de envio possibilita a segmentação do público baseando-se em diferentes filtros, como gênero, estado, tipo de associado, profissão, etc. O recebimento ou não dos informativos da Mútua fica a critério dos associados, que na ficha de inscrição para a Caixa de Assistência já determinam se querem ou não receber informações da Mútua.

Figura 6 – E-mail marketing enviado aos mutualistas

**MUDOU!**

**BENEFÍCIO VEÍCULOS**

**80** salários mínimos  
**36** meses para reembolso

**Quer andar de carro novo?**  
O benefício Veículos é destinado aos sócios contribuintes da Mútua e agora, também, a seus dependentes. Pode ser utilizado para a compra de **automóveis, motocicletas, caminhões, pequenas embarcações marítimas, rebocues, trailers e similares**. Outras mudanças significativas foram contempladas nesse benefício, como a redução da taxa de juros, que agora varia de **0,30% a.m. a 0,40% a.m.**, sendo uma excelente opção frente ao mercado tradicional de financiamento de automóveis, que trabalha com taxas que podem chegar a 3,69% a.m. A variação da taxa de juros do crédito Veículos está atrelada ao prazo para reembolso, mas seu **valor máximo** é de 0,40% ao mês, mais o INPC dos últimos 12 meses.

**Conheça todos os detalhes do novo regulamento.**

Central de Relacionamento  
**0800 61 0003**

**MÚTUA**  
Mais qualidade na sua vida

**CONFEA CREA**

Fonte: Acme/Mútua (2013)

### 3.4.1.2 Comunicação para divulgação da Mútua

Além da comunicação desenvolvida pela Acme para os associados, outras iniciativas também são desenvolvidas com foco nos profissionais não associados e, principalmente, nos profissionais que não conhecem a organização. Três grandes ações entram neste nicho: convênios com os Creas, com entidades representativas de categorias e com instituições de ensino, envio de releases e matérias para os Creas e a participação da Mútua em eventos. Tais informações são facilmente extraídas com base na observação das rotinas da Assessoria e, também, através dos arquivos da área.

Ainda por meio dessas análises, constata-se que muitas peças publicitárias também são produzidas pela Assessoria, como anúncios, folderes, cartazes e banners. Essas artes também são, muitas vezes, enviadas via e-mail para determinado público ou, através das Regionais, podem ser publicados em jornais, revistas, informativos ou sites de Creas ou de entidades.

Figura 7 – Montagem de peças publicitárias produzidas pela Mútua



Fonte: Mútua (2014)

O que se pode perceber das estratégias de divulgação da Mútua para os profissionais não associados é que elas são essencialmente dependentes da colaboração de outras instituições, não se avistando ações proativas por parte da Acme.

#### 3.4.1.2.1 Convênios para divulgação da Mútua

A Mútua sede e suas regionais fomentam parcerias com as 28 Entidades de Classe Nacionais (CDEN), registradas no Confea, que representam, juntas, mais de 1.000 Associações, Clubes, Institutos, Sindicatos sediados em todas as unidades da federação brasileira. Estas entidades solicitam o apoio da Mútua para a realização de eventos, produção de material jornalístico (jornais, revistas, programas de TV e rádio, informativos, sites, etc). A Mútua repassa verba para estas finalidades e, em contrapartida, a entidade tem a obrigação de divulgar a Mútua nos eventos ou no material para o qual solicitou o apoio. Tudo é estabelecido em um convênio formal, assinado por ambas as partes, com obrigações e deveres relacionados. Neste documento já é informado como deve ser feita a divulgação da Mútua, como por exemplo, o tamanho do anúncio ou da matéria sobre a Mútua, a duração do comercial ou spot para TV e rádio, e, no caso de eventos, se a Mútua terá espaço para palestra, ou um estande ou distribuição de material gráfico ou mesmo se a entidade solicitante do apoio deverá arregimentar novos associados. Após o convênio, a entidade tem de prestar contas com notas fiscais, fotos e outros documentos que comprovem a divulgação da Mútua, sob pena de ter que devolver a verba repassada. (Arquivos Acme/Mútua)

### 3.4.1.2.2 Envio de releases e matérias para os Creas

Mensalmente são produzidas pela Acme matérias e releases que abordam, principalmente, os benefícios oferecidos aos mutualistas. Estes textos são enviados para os Creas, no intuito de que os Conselhos divulguem em seus canais de comunicação e, assim, que alcance todos os profissionais, inclusive os que desconhecem a Mútua.

Figura 8 – Reprodução de matéria enviada pela Acme, publicada no site do Crea-PE

The image shows a screenshot of the CREA-PE website. At the top, there is a navigation menu with links: Institucional, Profissional, Empresa, Instituição de Ensino, ART e Acervo, Licitações, Legislação, and Contato. The main content area features an article titled "COM TAXA DE DESEMPREGO EM ALTA, O BENEFÍCIO AJUDA MÚTUA GARANTE SEGURANÇA AOS MUTUALISTAS". The article is dated 01/07/2014 and is categorized as "Geral". The text discusses the high unemployment rate in Brazil and how the mutualist benefit provides financial support to those who are temporarily unemployed. It also mentions the criteria for receiving the benefit, such as being a member for at least one year and having a minimum monthly salary. On the right side, there is a "PORTAL DE SERVIÇOS" section with a login form for "Profissional" and "Empresa" users, and a grid of service icons including "Ética Profissional", "Transparência", "Manual do Síndico", "Catálogo Empresarial", "Denúncia", "Confea", "Abnt", and "Mútua". At the bottom, there is a "TV CREA" section with a video player showing a man speaking.

Fonte: Acme/Mútua (2014)

### 3.4.1.2.3 Participação da Mútua em eventos

Tendo em vista que o Sistema Confea/Crea abrange inúmeras categorias profissionais e que estas promovem ao longo de todo o ano eventos técnicos, científicos e institucionais, a Mútua viu nestes momentos mais uma oportunidade de

divulgar a própria instituição e seus benefícios. Tanto os diretores executivos, quantos regionais, sempre participam de seminários, congressos, feiras, simpósios, reuniões, sessões plenárias, assembleias, e demais cerimônias realizadas pelas entidades e pelos Creas.

### **3.5 Uma grande fatia de público para ser alcançada**

Mesmo com estas ações de comunicação ainda existe uma enorme parcela do público da mútua para ser sensibilizado. Isso fica muito evidente contrapondo-se o número de profissionais com registro nos 27 Creas e o número de associados que a Mútua possui. Além disso, uma pesquisa realizada pelo Confea em 2011 mostrou que grande parcela dos profissionais, dos estudantes e dos professores e coordenadores de instituições de ensino (dos cursos ligados às profissões registradas nos Creas) desconhecem a Mútua.

Uma saída para que a organização conquiste mais associados pode ser a sensibilização de seu público (profissionais) ainda na fase de estudantes, tendo em vista que milhares de pessoas se formam nas áreas atendidas pelo Sistema Confea/Crea. Uma pesquisa do professor Renato Pedrosa, Ph.D. em Matemática, aponta que em 2020 o país terá 148 mil estudantes formados nas diversas áreas da Engenharia. A Mútua como uma instituição 'assistencial' pode auxiliar o profissional recém-formado que necessita de mais apoio para o desenvolvimento de suas atividades.

Gráficos 5, 6 e 7– Nível de conhecimento sobre a Mútua



Fonte: Planejamento de comunicação 2014 da Mútua (Acme/2014)

Essa pesquisa de 2011 expressa bem que existe um espaço a ser preenchido com relação ao grau de conhecimento da Mútua. Diante dessa situação e sob a ótica do planejamento estratégico, da mensuração, controle e avaliação de resultados, enfocando na relevância do estabelecimento do marco zero, o próximo capítulo apresentará uma análise mais profunda da visão que os estudantes têm da instituição e como a comunicação organizacional pode atuar frente a isso. Além disso, ao final, será proposta uma metodologia de mensuração de resultados em comunicação, que leve em conta as características da Mútua e de sua assessoria.

## **4. PESQUISA DE OPINIÃO: COMO OS ESTUDANTES, FUTURO PÚBLICO DA MÚTUA, VEEM A INSTITUIÇÃO**

### **4.1 Metodologia adotada**

Inicialmente, a proposta de pesquisa de opinião deste trabalho acadêmico iria concentrar-se na análise das percepções de profissionais da área tecnológica que ainda não são associados à Mútua. O instrumento de pesquisa seria aplicado durante a “71ª Semana da Engenharia e da Agronomia (Soea)”, realizada no período de 12 a 18 de agosto de 2014. Contudo, devido a imprevistos profissionais, a autora do estudo não conseguiu realizar a pesquisa.

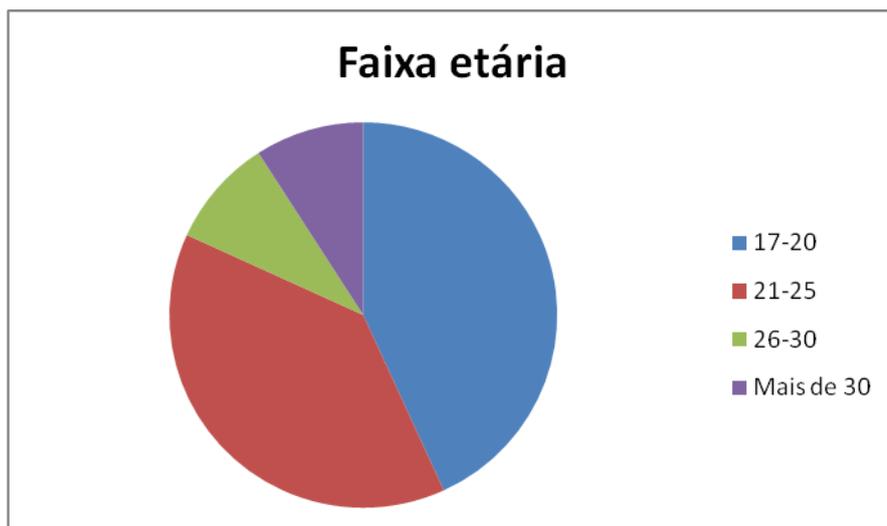
Ao avaliar uma segunda alternativa para aplicação dos questionários, identificou-se os estudantes da área tecnológica, o futuro público da Mútua, como opção viável para aferir o impacto das ações de comunicação promovidas pela Caixa de Assistência. Diante disso, foi definido como público da pesquisa, estudantes do Distrito Federal, matriculados na Universidade de Brasília (UnB), dos diversos cursos cujos estudantes necessitarão, quando formados, de se registrarem no Crea. Foram realizados contatos com os coordenadores dos cursos da UnB, em outubro de 2014. Mas, diante de respostas negativas para a aplicação com esses estudantes, outro caminho para execução do questionário foi adotado. Em contato com a presidente do Crea Jovem DF, movimento organizado dos estudantes da área tecnológica que desejam já se envolver com o universo do Conselho Profissional, foi possível aplicar o questionário sobre a Mútua com estudantes cadastrados na entidade.

O Crea Jovem DF é composto por estudantes ou recém-formados dos diversos cursos abrangidos pelo Sistema Confea/Crea e mantém cadastro dos estudantes desses cursos, das diversas faculdades públicas e privadas do DF.

Quando da realização da pesquisa – janeiro de 2015 a junho de 2015 – o Crea Jovem DF contava, em seus bancos de dados, com o cadastro de cerca de mil estudantes e recém-formados. A pesquisa de opinião sobre a Mútua foi realizada através de formulário online enviado por e-mail a todos os mil estudantes. Foi obtido retorno de 44 pessoas.

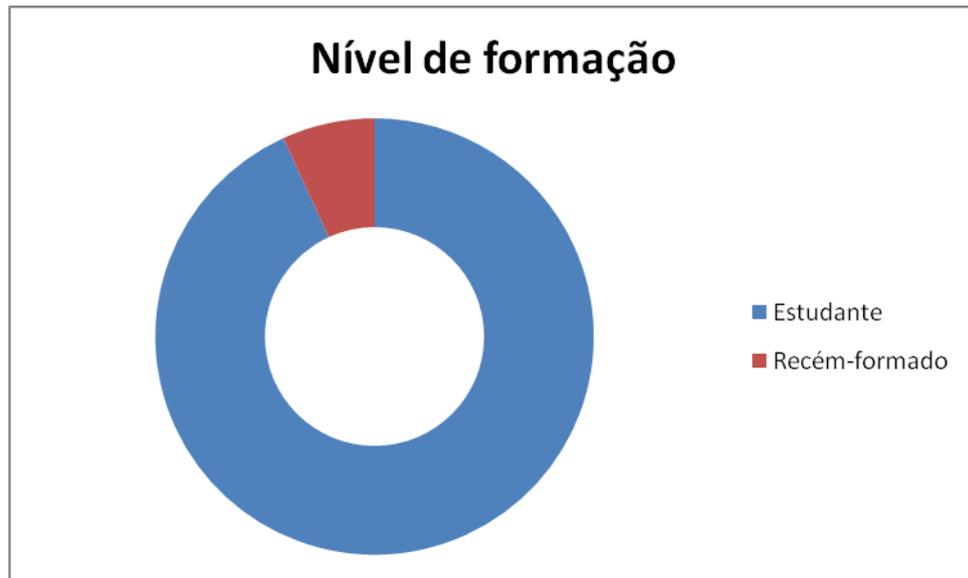
#### 4.2 Perfil

A pesquisa foi desenvolvida com pessoas em quatro faixas etárias: de 17 a 20 anos; de 21 a 25 anos; de 26 a 30 anos; e pessoas acima dos 30 anos. Dos 44 respondentes, os dois primeiros grupos de faixa etária (de 17 a 20 anos e de 21 a 25 anos) concentraram maior número de participantes na pesquisa: 19 questionários foram respondidos por estudantes com idades entre os 17 e 20 anos e 17 questionários por estudantes com idades entre os 21 e 25 anos.



As demais duas faixas etárias – 26 a 30 anos e acima dos 30 anos – correspondem a 8 questionários respondidos, 4 pessoas em cada uma das faixas.

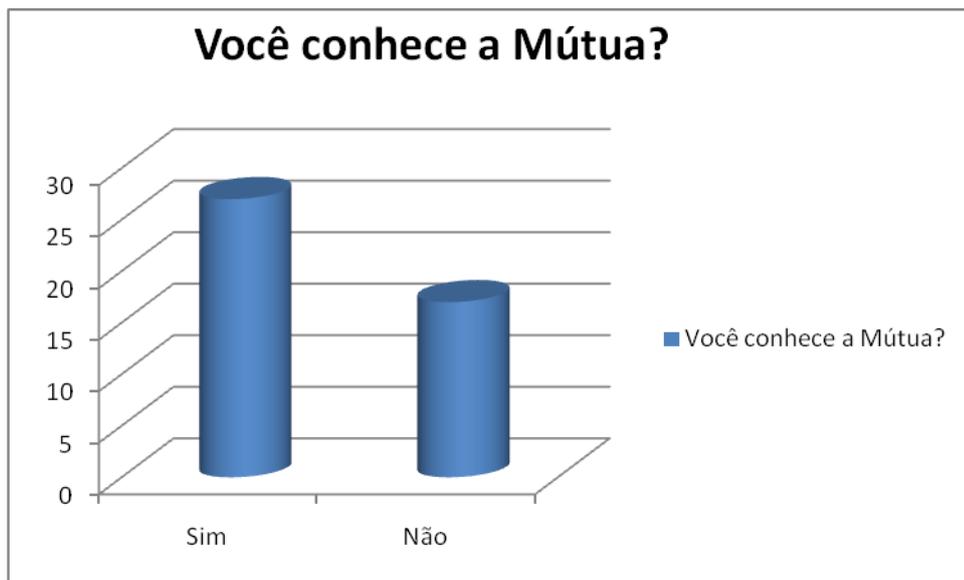
Outro fator que define o perfil das pessoas que responderam ao questionário é o nível de formação: estudante ou recém-formado. 41 questionários foram respondidos por estudantes e 3 por recém-formados.



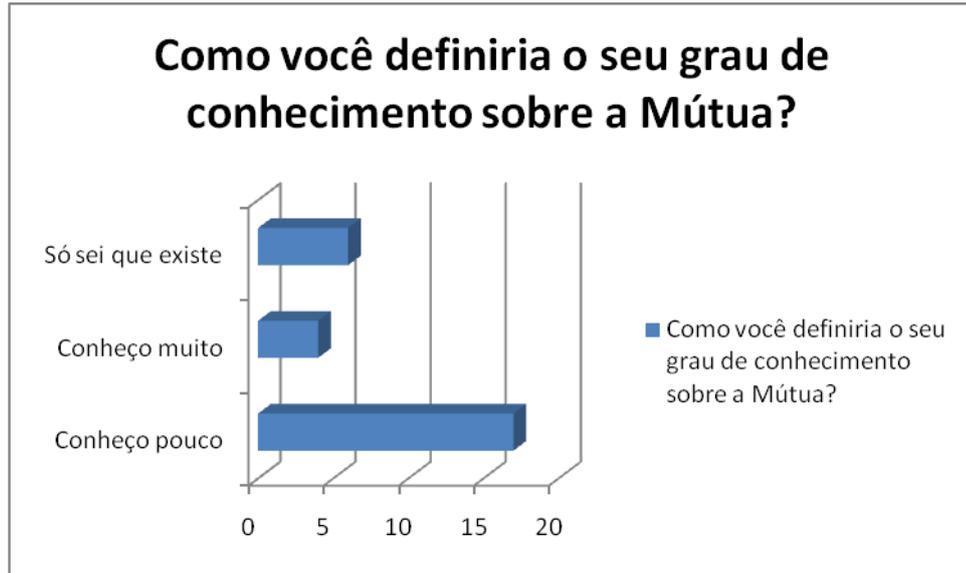
Fechando o perfil dos estudantes e recém-formados que participaram da pesquisa, tem-se os cursos freqüentados por eles. Levando-se em consideração o total de 44 questionários respondidos, a pesquisa englobou estudantes e recém-formados de seis áreas diferentes: Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Agronomia, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica e Engenharia Ambiental. A maioria dos estudantes e recém-formados participantes, 22, cursam ou cursaram Engenharia Civil. Em segundo lugar aparecem os estudantes e recém-formados de Engenharia Mecânica, 8, e, na sequência, Engenharia de produção (5), Agronomia (4), Engenharia Elétrica (3) e Engenharia Ambiental (2).

### 4.3 Conhecimento da existência da Mútua

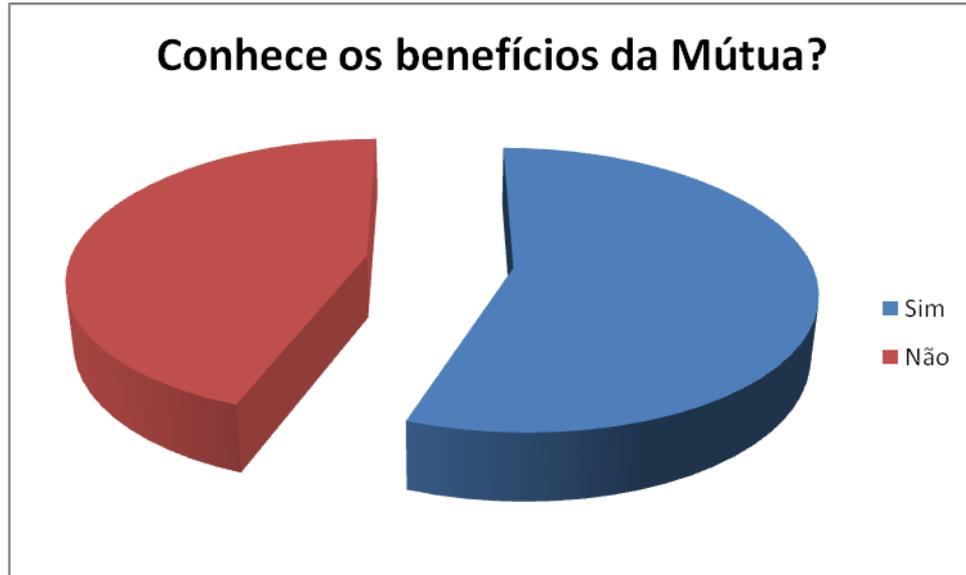
Avançando para a análise propriamente dita das respostas do questionário, observa-se que 62% das pessoas (27) que participaram da pesquisa afirmam conhecer a Mútua. Os demais estudantes e recém-formados (17), que representam 38%, desconhecem a existência da Caixa de Assistência.



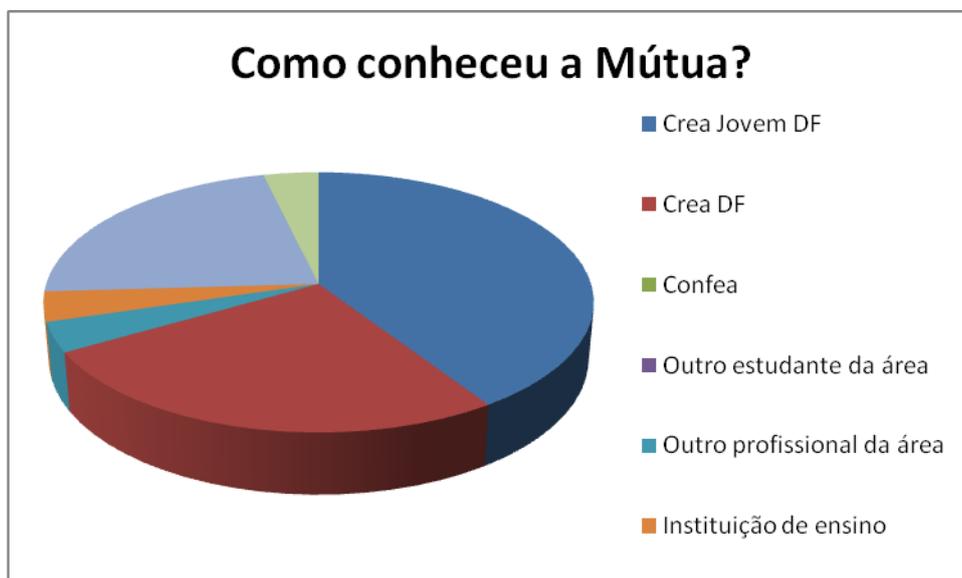
As 17 pessoas que marcaram 'não', também afirmaram que desejam conhecer a Mútua e seus benefícios. O formulário do questionário ainda trazia uma questão para que os participantes que declararam conhecer a Instituição informassem, de acordo com suas próprias avaliações, o grau de conhecimento que detém sobre a Mútua. Foram dadas três alternativas de respostas nesta questão: “conheço pouco”, “conheço muito” e “só sei que existe”. Das 27 pessoas aptas a responder a questão, 17 marcaram a opção 1 (conheço pouco), 6 escolheram a opção 3 (só sei que existe) e apenas 4 indicaram que suas percepções a cerca da Mútua se enquadram na alternativa 2 (conheço muito).



Diante da análise do grau de conhecimento relativo à Mútua, a pesquisa buscou identificar se os estudantes e recém-formados também conhecem os benefícios que eles podem, no futuro, passar a usufruir se tornando associados à Instituição. Neste quesito a pesquisa apontou equilíbrio no percentual de participantes que dizem conhecer a Mútua e também seus benefícios e os que assinalaram que conhecem a Caixa de Assistência e desconhecem os benefícios que ela oferece. Dos 27 questionários com respostas afirmativas de conhecimento sobre a Mútua, 15 também indicam que o respondente conhece os benefícios, isso representa 55% do total. No outro enquadramento, dos estudantes e recém-formados que apontaram que conhecem a Mútua mas não seus benefícios, extrai-se o percentual de 45%, ou seja, 12 pessoas optaram por essa resposta.



Também foi solicitado aos estudantes e recém-formados que conhecem a Mútua, que indicassem por qual meio eles se inteiraram sobre a existência da organização. O formulário disponibilizava nove opções pré-determinadas de respostas (Crea Jovem DF, Crea DF, Confea, Outro estudante da área, Outro profissional da área, Instituição de ensino, Evento do Sistema Confea/Crea, Entidade de classe, Própria Mútua) e ainda liberava para que o participante da pesquisa indicasse se foi por outro meio que tomou conhecimento da existência da Mútua.



As respostas para esta questão ficaram centradas apenas nas alternativas sugeridas, sendo que três delas não foram escolhidas por nenhuma dos 27 participantes da pesquisa que conhecem a Mútua: Confea, Outro estudante da área e Entidade de classe. Três outras opções se destacaram como as principais formas indicadas pelos estudantes e recém-formados de como eles passaram a conhecer a Mútua. A maioria, 11 pessoas, marcou a opção Crea Jovem DF, 7 indicaram o Crea DF, e 6 afirmaram que conheceram a Mútua em eventos do Sistema. As demais alternativas, inclusive, “própria Mútua”, somente foi respondida por 1 participante da pesquisa.

#### **4.4 Opiniões acerca da Mútua**

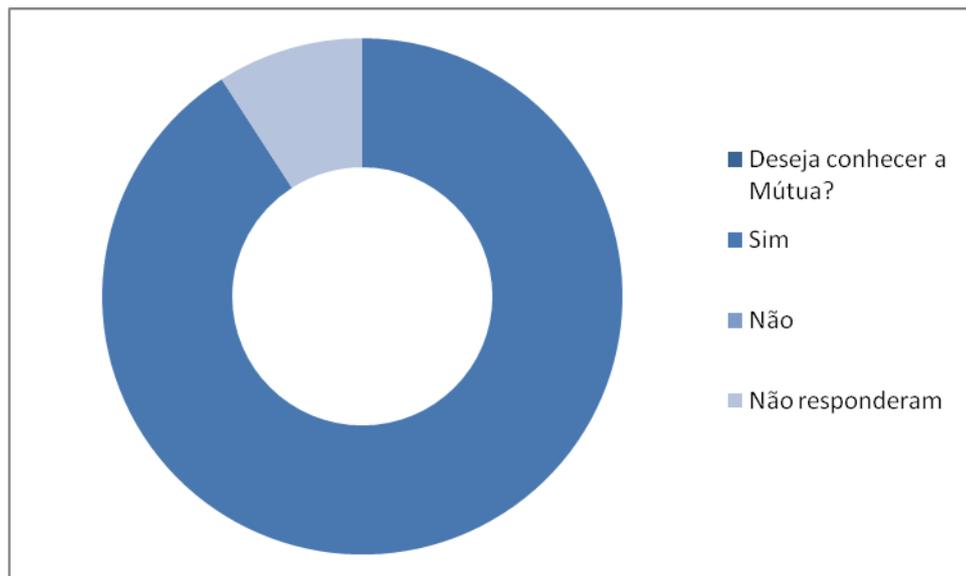
No escopo das questões abertas do questionário, foi pedido aos participantes da pesquisa que deixassem suas opiniões acerca da Mútua. Analisando as respostas proferidas, observa-se que a maioria dos estudantes e recém-formados que optaram por deixar suas impressões, meramente conhecem a Caixa de Assistência por nome e sabem, mesmo que parcialmente, que é uma entidade de cunho assistencial dos profissionais da área. Ficou claro que os entrevistados não têm conhecimentos aprofundados do papel da Instituição, não sabem como ela pode fazer parte de suas vidas e tão pouco relacionam com propriedade os serviços e produtos que ela oferece, os chamados ‘benefícios’. “Sei que é uma associação para profissionais e que acho que deveria favorecer aos estudantes também, mas conheço muito pouco sobre seus benefícios”, aponta um estudante ao deixar seu comentário sobre a Mútua. “Não sei muito como definir Mútua, pois não a conheço tanto” e “Já ouvi falar, mas não sei bem como funciona ou exatamente o que é”, enfatizaram outros dois estudantes.

Em algumas falas, contudo, é possível identificar que os estudantes sabem da relevância da Instituição: “Um órgão muito bom que ajuda os engenheiros nas horas de necessidade e que dá credibilidade às pessoas a ela associadas”, está subscrito em um dos formulários do questionário. Em outro trecho, ainda é visto o seguinte comentário: “É uma instituição muito importante e que garante muitos benefícios aos profissionais da engenharia.”

As percepções listadas acima são correlacionadas no questionário a pessoas que marcaram a opção “conheço pouco”, na questão que solicitou que fosse atribuído o grau de conhecimento referente à organização em análise. Dos entrevistados que optaram por deixar suas opiniões sobre a Mútua (essa questão não era de resposta obrigatória), apenas dois marcaram o item “conheço muito”, e relataram: “Acredito que seja uma entidade ou organização muito competente e beneficiadora da “classe dos engenheiros” e “Boa iniciativa dos legisladores em aceitar a sua criação e efetivando a lei, que de certa forma auxiliou o aumento de empresas, devido os financiamentos de baixo custo que a Mútua tem aos profissionais.”

Por fim, outros dois aspectos podem ser ainda sublinhados na análise dos comentários. Primeiro, os estudantes pedem mais divulgação da Mútua, conforme expressam a falas: “Deveria ser mais divulgada entre os estudantes” e “Não a conheço muito bem, precisa de mais divulgação”. E segundo, críticas sobre a organização foram levantadas: “Mal organizada. Falta incentivos e clareza nas propostas” e “Acho que precisa melhorar mais na promoção de oportunidades e melhor distribuição dos recursos para os profissionais e para isso se integrar mais com os profissionais através do próprio Sistema.”

Ainda foi solicitado aos estudantes que participaram do questionário que dissessem se gostariam de conhecer a Mútua e seus benefícios. Quatro estudantes não responderam este item e os demais (40) afirmaram que têm interesse em saber mais sobre a Caixa de Assistência e os serviços que ela oferece.



O último objeto de investigação contido no questionário, também caracterizado como um item aberto, pediu aos participantes que deixassem comentários, o que suscitou alguns pontos relevantes para a pesquisa, no que tange à identificação da percepção dos estudantes sobre a Mútua. "Melhorar mais no sentido de facilitar mais os empréstimos com taxas menores e maior tempo de reembolso. Pode ser mais assistencialista sem que se fira seus princípios e estatuto. Promover campanha no sentido de se tornar mais conhecida e assim crescer mais, podendo realizar maiores investimentos reembolsáveis e não reembolsáveis em projetos a serem discutidos com beneficiamento do coletivo", relatou um dos estudantes. Outro disse que "gostaria de saber mais sobre projetos" e se a Mútua "desenvolve alguma ideia que gere patente". Também seguindo na linha críticas

quanto à divulgação da organização, contudo de uma forma interrogativa, um estudante questiona: “Porque de fato deveria participar da Mútua? Será realmente vantajoso?”.

Essas contribuições deixam claro que a Mútua ainda é pouco conhecida entre os estudantes, o seu público em potencial, tendo em vista que a cada ano chegam ao mercado profissional cerca de 40 mil engenheiros (número estimado em matéria publicada no site do Confea). E isso falando-se apenas de uma das categorias profissionais pelo Sistema Confea/Crea e Mútua.

#### **4.5 Sugestões pontuais de mensuração de resultados para a Mútua**

Tendo como público alvo os estudantes, dos diversos cursos que necessitam inscrição nos Creas de todo o País para atuação profissional, com foco nos alunos dos dois últimos semestres, sugestões pontuais de mensuração para a comunicação da Mútua são indicadas à Mútua

Primeiramente seriam levantados os dados referentes às instituições de ensino e os cursos regularmente habilitados pelo MEC e que, obrigatoriamente, também precisam ser inscritos no Confea. Diante disso, a segunda etapa seria focada no planejamento estratégico da campanha. Mapeamento do perfil do público alvo, as ações previstas, tempo de duração de cada ação, as peças e produtos de comunicação, a verba, os responsáveis, o material necessário, os parceiros, etapas de monitoramento, indicadores e a mensuração já seriam previstos nessa fase de planejamento, em concordância à metodologia recomendada por autores como Galerani (2006) e Monteiro (2014).

A sugestão é que campanha fosse realizada em dois módulos: No primeiro, com os estudantes do penúltimo semestre com o objetivo de passar informações sobre a Instituição, seus benefícios, suas características e enfatizando que ao se formarem e se registrarem no Crea também podem se associar à Mútua. Isso seria feito com o apoio das Regionais da Mútua, que visitariam as instituições de ensino e levariam o material da campanha. Também seria pedido que ao final das ações uma pesquisa breve fosse feita com os estudantes para avaliar o primeiro impacto da campanha. Ainda poderiam ser feitas parcerias com os veículos de comunicação dessas faculdades para publicação e divulgação de anúncios e outros produtos de comunicação. Tudo sempre sendo registrado, com data, local, instituição de ensino,

número de estudantes abordados e os dados de cada estudante. Ações em eventos voltados a esse público completaria a programação da campanha.

Já na segunda etapa da campanha, se possível realizada com os mesmos estudantes abordados na primeira etapa, só que agora já no último semestre de seus cursos, seriam promovidas ações mais 'agressivas', como palestras nas faculdades, em empresas com um número grande de estagiários da área e novamente em eventos de estudantes. O tom da narrativa das peças enfocaria na mensagem "Ao se tornar associado da Mútua você pode....", levando inclusive depoimentos gravados de associados falando como se beneficiaram com os serviços da Mútua. Entrega de material, como folders, brindes e outros, fará parte das ações.

Após a conclusão da campanha, a cada nova inscrição na Caixa de Assistência seria averiguado se aquele profissional é recém-formado, como ele conheceu a Mútua e o que o levou a se tornar associado. Este aspecto será importante para mensurar se aquela inscrição é reflexo da campanha voltada aos estudantes.

Diante do que se pretende verificar – se a campanha para os estudantes surtiu efeito no número de novos associados – é indicado que seja utilizada a metodologia proposta por Lindenmann, o modelo Yardstick ou régua da efetividade, mais precisamente o nível avançado, que determina e avalia mudanças de comportamento e atitudes como resultados de um programa de Comunicação, através de diretrizes e padrões.

Galerani (2005, p. 158) explica que a régua da efetividade "constitui-se de duas etapas: primeiro estabelece os objetivos dos programas de Comunicação e, em seguida, determina a que níveis se deseja medir a efetividade. Esses níveis se

dividem em básico, intermediário e avançado.” Os dois primeiros níveis podem também ser úteis para avaliação e mensuração da campanha, mas sob o ponto de vista de analisar as atividades do setor de comunicação da organização, tendo em vista que o nível básico se destina a apreciar a qualidade dos produtos (no caso as peças) e o nível intermediário foca no levantamento dados que comprovem se as mensagens transmitidas foram recebidas, entendidas e retidas pelo público alvo.

Como a mensuração da campanha proposta terá como indicador o número de profissionais recém-formados que se associaram à Mútua, devido à alguma ação da campanha, o nível avançado é o mais apropriado. Lindenmann Apud Galerani (2005, p. 160) explica que “quando se chegar a este ponto na régua da efetividade, o que está sendo medido são realmente resultados”.



Fig. 1: Régua da efetividade em relações públicas.

Fonte: Lindenmann (1993, p. 8). Adaptado.

Fonte:Revista Organicom, Ano 2, 1º Semestre de 2005

A régua da efetividade, neste caso, será utilizada com base em todo o histórico da campanha, os registros de contato com os estudantes e a ‘mudança de comportamento’ quando um profissional recém-formado que tenha sido atendido durante a campanha específica para estudantes, se torne mutualista.

Tais sugestões pontuais de planejamento de ações e mensuração dos resultados podem configurar em um começo importante para que a Mútua possa, aos poucos, adotar a etapa da avaliação de resultados na área de comunicação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises geradas por esta pesquisa, é possível sublinhar alguns pontos que se sobressaíram: planejamento estratégico é a primeira e, talvez, a principal etapa para o êxito da comunicação organizacional, e deve ser subsidiada por dados e informações das diversas áreas que compõem a empresa; o acompanhamento das ações de comunicação deve ser observado ao longo de todo o processo e a avaliação e a mensuração de resultados também são fases que complementam o planejamento; antes de mensurar é fundamental a definição dos indicadores corretos; e, por fim, o profissional de comunicação precisa extrair de si mesmo a percepção de que é possível mensurar ações de comunicação e, a partir das metodologias criadas pelos estudiosos da área, selecionar qual ou quais são mais adequadas para sua realidade.

Já avaliando a organização objeto da pesquisa (Mútua), observa-se que a comunicação desenvolvida pela instituição ainda é muito precoce e totalmente atrelada e dependente do Confea e dos Creas. Além disso, verificou-se que a Caixa de Assistência executa ações de comunicação de forma aleatória e não emprega em suas rotinas um programa de mensuração de resultados, algo que atualmente pode ser visto como rudimentar e que qualifica sua assessoria como amadora.

Com base na pesquisa realizada neste estudo, conclui-se que a Mútua está deixando de lado uma grande oportunidade de conquistar público (associados) ao não se comunicar com os estudantes das diversas áreas que integram o Sistema Confea/Crea. Também foi identificado que os estudantes têm interesse em conhecer a Mútua e seus benefícios. Os dados recolhidos com o questionário feito com os estudantes apontaram que os poucos que conhecem a organização atribuem a recepção das informações acerca da Mútua ao Crea Jr, grupo que tem mais

proximidade com a Caixa de Assistência. Este fato pode significar que estudantes que não têm ligação nenhuma com o Crea Jovem tem menos probabilidade de conhecer a Mútua e, portanto, merecem atenção especial da comunicação da organização com ações mais proativas, que posteriormente devem ser mensuradas de forma a integrar relatórios.

Visando sensibilizar este público (estudantes) foi proposta uma campanha de comunicação e, principalmente, uma metodologia para sua mensuração, com foco na identificação de mudança de comportamento mediante as ações programadas. Ao avaliar e tabular posteriormente aquilo que foi feito e atingido, o profissional de comunicação terá o embasamento necessário para subsidiar decisões futuras e, também, para mostrar à diretoria da Mútua a importância da comunicação com base nos resultados do setor.

Ao fim desta pesquisa, foi ainda possível vislumbrar o chamado 'marco zero' da comunicação da Mútua, no tocante à mensuração de resultados em comunicação. Mesmo sendo apenas uma pequena amostra, o trabalho mostrou a importância de se estabelecer esse marco para, posteriormente, verificar os avanços obtidos com as ações de comunicação. A falta de uma metodologia adequada de análise e avaliação do planejamento e das ações do setor pode influenciar em toda a rotina e nas ações futuras do departamento e, conseqüentemente, em outros setores da organização.

Iniciativas básicas como a aplicação de pesquisa de satisfação, aferição do entendimento e da aceitação dos produtos de comunicação e auditoria de imagem e de linguagem podem fornecer informações valiosas à Assessoria de Comunicação da Mútua.

Para pesquisas futuras, as áreas de benchmarking (processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais) e de CRM (Marketing de Relacionamento) podem gerar importantes conclusões e novas formas de se trabalhar o escopo de negócio da Mútua. No caso do benchmarking, o estudo poderia ser formulado com base nas práticas promovidas por outros conselhos de classe e caixas de assistência.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora: Reichmann & Affonso, 1999.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. In: Revista eletrônica de contabilidade do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). V. I n. 02. 2004. p. 107 a 123. Disponível em <<http://www.cascavel.ufsm.br/revistas>> Acesso em 12 de julho. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. São Paulo: Editora: Campus, 2009.

CHIANCA, Thomaz; MARINO Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: 1 ed. Editora Global; 2001.

CONFEA, Conselho Federal de Engenharia. **Número de Engenheiros**. Disponível em: <<http://ws.confea.org.br:8080/EstatisticaSic/>>. Acesso em 20 de maio. 2015.

ECA, Escola de comunicações e Artes Universidade de São Paulo. **Avaliação e Mensuração em Comunicação Organizacional**. In Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. V. 02 n. 02, 2005.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; LEMOS, Antonio Carlos Freitas; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **A etapa planejamento do ciclo PDCA: um relato de experiências multicasos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://www.abepro.org.br>> Acesso em 12 de julho. 2014.

**Em três anos, número de engenheiros formados já supera em 2,5 vezes demanda prevista para 2020**. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br/reportagem/em-tres-anos-numero-de-engenheiros-formados-ja-supera-em-25-vezes-demanda-prevista-para-2020/>>. Acesso em: 5 de setembro. 2015.

FARAH, Osvaldo Elias; MARIANI, Celso Antonio; PIZINATTO, Nadia Kassouf. **Método PDCA e Ferramentas de qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso**. Bauru, 2005. Disponível em <<http://www.simpep.feb.unesp.br>> Acesso em 12 de julho. 2014.

FARIA, Luiz Alberto. **Mensurar é mais que preciso**. In Organicom, Ano 08 nº 14, 2011.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. **Comunicação Integrada como Instrumento de Gestão**. 2012.

FORMENTINI, Marcia; SANTOS, Mireli Mariani Soares. **A complexidade na avaliação da comunicação organizacional**. Blumenau, Intercom, 2009.

GALERANI, Gilceana S. Moreira. **Avaliação em Comunicação Organizacional**. Brasília. Embrapa, 2006.

GALERANI, Gilceana S. Moreira. **O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional**. In: Revista Organicom. Ano II número 02, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento Estratégico da Comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações públicas*. São Paulo: Editora: Difusão, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

LOPES, Valéria de S. C. **O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa**. Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, n.2, p.70-95, jan-jun, 2005.

LORENZETTI, Gisele. **Mensuração de resultados em comunicação: o fim da era do intangível**. Disponível em <<http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/Mensuracao-de-resultados-o-fim-da-era-do-inatingivel-Gisele-Lorenzetti.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2015.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. 1. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MATOS, Francisco Gomes de, CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. 1. ed. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MONTEIRO, Graça França. **Mensuração de Resultados em Comunicação**. Brasília, 2014.

MÚTUA, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Arquivo ACME/Mútua**. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Brinfig para contratação de agência publicidade**. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Estatuto Mútua**. Brasília, 1977.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Organograma Mútua**. Disponível em: <<http://www.mutua.com.br/institucional/organograma>> Acesso em 12 outubro 2014.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Planejamento de Comunicação 2014**. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Regulamento TecnoPrev. 2009**.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Relatório de desempenho junho de 2015** Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Relatórios Ciap**, intranet. <disponível em: <http://www.mutua.com.br/intranet>> Acesso em: 20 maio 2015.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. Mútua: **Relatório de Gestão 2009/2012**.

\_\_\_\_\_, Caixa de Assistência de Profissionais do Crea. **Site Mútua**. <<http://www.mutua.com.br>>. Acesso em 12 julho 2015.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANICOM. **Mensuração e Avaliação em Comunicação Organizacional**. V. 2 ano n. 2. São Paulo.

POGODA, Cristina Fedato; PIRES, João Teixeira; MORETTI, Telma. **Avaliação de Resultados de Projetos e Programas Sociais**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/053Adm%20-%20Avalia%20E7ao%20e%20Resultados%20de%20Projetos.doc>>. Acesso em: 4 de junho. 2015

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5 ed. São Paulo: Editora: Summus, 1986.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Planejamento e Avaliação dos Projetos de Comunicação**. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/131.pdf>>. Acesso em: 4 de junho. 2015

SOUZA, Antônia Egídia. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): um estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. São Paulo. 2011.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2010.

WELLEN, Ana Luíza Ramos; GUEDES, Maria Dilma. **Planejamento Estratégico: Proposta para a Rádio Panorâmica FM**. Qualit@s Revista Eletrônica. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/149/104>>. Acesso em 12 julho 2014.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Avaliação e Mensuração dos Resultados em Comunicação**. Disponível em: <[http://www.cnmp.gov.br/portal/images/stories/congressogestao/2012/Palestras/MINISTERIO\\_PUBLICO\\_\\_RESULTADOS\\_EM\\_COMUNICACAO\\_v2.ppt](http://www.cnmp.gov.br/portal/images/stories/congressogestao/2012/Palestras/MINISTERIO_PUBLICO__RESULTADOS_EM_COMUNICACAO_v2.ppt)>. Acesso em: 4 junho 2015.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação. Avaliação e Mensuração**. 2ed. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2013.

**APÊNDICE A: Questionário de pesquisa sobre comunicação organizacional aplicado com estudantes do Distrito Federal de diversos cursos abrangidos pelo Sistema Confea/Crea e Mútua**

O objetivo é identificar o grau de alcance das ações de comunicação da Mútua junto aos estudantes/recém-formados das áreas abrangidas pelo Sistema Confea/Crea e propor soluções de melhoria. Obrigada por sua participação!

**Parte I - Dados pessoais**

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Faixa etária:

- ( ) 17-20 anos  
 ( ) 21-25 anos  
 ( ) 26-30 anos  
 ( ) Mais de 30 anos

Formação:

- ( ) Estudante  
 ( ) Recém-formado

Curso: \_\_\_\_\_

**Parte II – Conhecimento relativo à Mútua**

1. Você conhece a Mútua?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

*Se não, passar para a pergunta 6*

2. Conhece os benefícios da Mútua?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

3. Como você definiria o seu grau de conhecimento sobre a Mútua?

- ( ) Conheço muito  
 ( ) Conheço pouco  
 ( ) Só sei que existe

4. Através de que instituição ou pessoa você conheceu a Mútua?

- ( ) Crea Jovem DF  
 ( ) Crea-DF  
 ( ) Confea  
 ( ) Outro estudante da área  
 ( ) Outro profissional da área  
 ( ) Instituição de ensino  
 ( ) Evento do Sistema  
 ( ) Entidade de classe  
 ( ) Própria Mútua  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

5. Qual sua opinião sobre a Mútua?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Gostaria de conhecer a Mútua?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

7. Comentários e sugestões:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_