



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Maria Gláucia Magalhães**  
**ÁREA: COMUNICAÇÃO INTERNA**

**ELISA MARIA DA SILVA NETA**

2031692/8

**COMUNICAÇÃO INTERNA**  
**ESTUDO DE CASO: EFICÁCIA DO *JORNAL DA CAIXA* NA**  
**INTRANET**

**Brasília/Novembro**

**2006**

**ELISA MARIA DA SILVA NETA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA**  
**ESTUDO DE CASO: EFICÁCIA DO *JORNAL DA CAIXA* NA**  
**INTRANET**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Prof<sup>a</sup>. Orientadora Maria Gláucia Magalhães

**Brasília/Novembro**

**2006**

**ELISA MARIA DA SILVA NETA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA**  
**ESTUDO DE CASO: EVOLUÇÃO DO *JORNAL DA CAIXA* NA**  
**INTRANET**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Prof<sup>a</sup>. Orientadora Maria Gláucia Magalhães

Brasília, Novembro de 2006.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Gláucia Magalhães  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Cláudia Busato  
Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Amália Raquel Perez-Nebra  
Examinadora

## Dedicatória

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus por mais esta conquista.*

*Dedico a minha mãe e irmãos por nunca terem duvidado da minha capacidade, por terem acreditado no meu potencial e por todo apoio, incentivo, dedicação e carinho, tão necessários para a conclusão de mais esta etapa da vida acadêmica.*

*Dedico também a todos aqueles que permaneceram ao meu lado e foram compreensivos com minhas ausências durante a elaboração deste trabalho.*

*E, finalmente, dedico aos professores e colegas do curso de Comunicação pelo aprendizado e convívio ao longo desses anos.*

## Agradecimento

*Agradeço a minha orientadora Maria Gláucia Magalhães, pelo apoio, orientação e, principalmente, pela paciência e competência na arte de ensinar.*

*Agradeço também a minhas amigas Thaís Queirós e Talya Guimarães, pela parceria nos trabalhos acadêmicos ao longo desses quatro anos, pela amizade e confiança que sempre em mim depositaram e pelo auxílio na busca de informações para realização deste trabalho.*

## Resumo

A importância crescente da informação no dia-a-dia das organizações impõe novos desafios àqueles responsáveis por sua divulgação e disseminação. A globalização e o uso de novas tecnologias, como a Intranet, obrigam as organizações a atualizar constantemente seus processos e valores no que diz respeito à área de comunicação, visando facilitar a integração entre os interesses da empresa e do público interno. Desta forma, repensar mídias e instrumentos adequados para dar vazão às novas necessidades de comunicação é uma tarefa essencial para as empresas. Sabe-se que a comunicação satisfatória é fruto do bom relacionamento entre os funcionários e organizações. Um jornal, principalmente no universo *on line* devido a sua atualização constante assume importante papel nesta tarefa. Esta monografia visa mostrar a eficácia da comunicação interna da Caixa Econômica Federal por meio da utilização desta ferramenta, principalmente, devido ao fato de na Caixa, já existir uma cultura de Intranet aparentemente desenvolvida e fortalecida.

Palavras-chaves:

Público interno, informação, comunicação interna, Intranet e jornal *on line*.

## Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	<b>9</b>
1.1 Tema.....	9
1.2 Justificativa .....	9
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo Geral.....	9
1.3.2 Objetivo Específico .....	10
1.4 Metodologia.....	10
1.5 Limitações da Pesquisa .....	10
1.6 Estrutura do Documento.....	10
<b>2. A importância da comunicação</b> .....	<b>11</b>
2.1 Comunicação Interna .....	173
2.2 Público Interno.....	137
2.3 Internet e Intranet.....	18
<b>3. Empresa Objeto de Estudo – Caixa Econômica Federal</b> .....	<b>23</b>
3.1 Histórico Caixa Econômica Federal .....	23
3.2 Missão.....	24
3.3 Visão de Futuro.....	25
3.4 Valores Éticos .....	25
3.5 Participação no Mercado .....	26
3.6 Estrutura Organizacional .....	27
3.7 A área de Comunicação da Caixa .....	27
3.7.1 A Comunicação Interna .....	28
3.7.1.1 <i>O Portal Intranet da Caixa</i> .....	30
3.7.1.1.1 <i>O Jornal da Caixa</i> .....	30
<b>4. Metodologia</b> .....	<b>33</b>
4.1 Método de Pesquisa .....	33
4.2 Questionário.....	33
4.3 Universo e Amostra .....	34
4.4 Aplicação.....	34
<b>5 Resultados da Pesquisa</b> .....	<b>35</b>
5.1 Dados Pessoais e Profissionais.....	35
5.2 Sobre o Jornal da Caixa no Portal Intranet .....	36
5.3 Painel Notícias da Semana .....	38
5.4 Jornal da Caixa impresso .....	39
5.5 Veículos de comunicação interna .....	39
5.6 Portal Intranet Caixa.....	40
5.7 Análise dos Resultados da Pesquisa.....	41
<b>Conclusão</b> .....	<b>43</b>
<b>Referencial</b> .....	<b>45</b>
<b>Apêndice</b> .....	<b>47</b>

## **1. Introdução**

### **1.1 Tema**

Este estudo destaca a importância da comunicação interna, vista como fator estratégico para o sucesso das empresas (organizações), principalmente porque com o advento das novas tecnologias, as possibilidades de interação aumentam em muito.

Um dos enfoques deste trabalho é para o uso da Intranet, um dos canais de comunicação mais utilizados pela empresa objeto de estudo, a Caixa Econômica Federal. O outro enfoque é dado para o Jornal da Caixa no Portal Intranet, principalmente, porque as empresas de grande porte, tal como a Caixa, se vêem constantemente diante de uma enxurrada de informações que precisam ser gerenciadas, organizadas e atualizadas. No universo *on line* realizar estes processos de forma eficaz é mais fácil.

### **1.2 Justificativa**

A partir do final do século XX, com o auxílio da Internet, o mundo e as pessoas passaram a se articular e se comunicar com maior facilidade e de forma mais rápida. A área de comunicação interna das empresas precisa acompanhar este processo e as mídias tradicionais devem ser repensadas pelas áreas gestoras para que realmente funcionem como ferramentas estratégicas.

Sendo assim, este estudo servirá como exemplo para que outras empresas que desejam aderir ao uso de novas tecnologias conheçam o que vem sendo realizado pela comunicação interna, principalmente, em relação à Intranet.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta monografia é aprofundar o conhecimento na área de Comunicação Interna, com ênfase na ferramenta Intranet.



### **1.3.2 Objetivo Específico**

Verificar como a tecnologia por meio da Intranet tem beneficiado a comunicação interna na Caixa Econômica Federal, principalmente após a criação do *Jornal da Caixa* que oferece informações *on line* atualizadas diariamente.

Verificar também se os funcionários lêem as notícias publicadas nesse meio e se o *Jornal da Caixa* no *Portal Intranet* conseguiu substituir os outros veículos de comunicação interna que foram extintos após a sua criação, como o *Painel Notícias da Semana* no *Portal Intranet* e o próprio *Jornal da Caixa* impresso.

### **1.4 Metodologia**

Para o presente estudo foi adotado como método de pesquisa um estudo de caso. Foram feitas pesquisas bibliográficas sobre comunicação empresarial (organizacional) e suas ferramentas com autores desta área como Francisco Gaudêncio Torquato do Rego; Margarida Kunsch; Paulo Nassar; J.B. Pinho; Wilson da Costa Bueno; Manuel Castells, entre outros. O trabalho também apresenta informações de artigos e pesquisas veiculadas em sites da área de comunicação, como o da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE.

### **1.5 Limitações da Pesquisa**

A maior limitação encontrada foi à dificuldade de acesso a informações que são necessárias para o trabalho em relação à empresa em estudo. A pesquisa poderá ser limitada também pelo fato da empresa considerar algumas informações confidenciais e, portanto não ser possível divulgá-las.

### **1.6 Estrutura do Documento**

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos onde se conceitua o tema de estudo por meio do referencial teórico; se apresenta a empresa objeto de estudo, com ênfase na área de comunicação interna e na Intranet; se explica a metodologia utilizada e o final é o próprio estudo de caso com resultado e análise da pesquisa realizada, a discussão e a conclusão.

## 2. A importância da comunicação

Já no final do século XX, a área de Comunicação nas grandes empresas evoluiu, além do status de caráter estratégico, vários conceitos são utilizados para designá-la. Alguns autores consideram que comunicação empresarial e organizacional são conceitos distintos, outros não fazem distinção e usam a mesma definição para ambos.

Kunsch (1997) define a comunicação organizacional como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações que engloba a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional. De forma geral a comunicação administrativa é processada dentro da organização, abrangendo as funções administrativas por meio de fluxos de informações necessárias nesse âmbito para o andamento da empresa; a comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica que favorece o fluxo de informações entre os funcionários em todos os níveis, como será tratada na próxima sessão deste capítulo porque é objeto desta pesquisa; a comunicação mercadológica abrange as ações desenvolvidas para reforçar a imagem das marcas, produtos e serviços de forma favorável no mercado, visando o aumento das vendas e conseqüentemente a receita de uma empresa e a comunicação institucional é responsável pela difusão das políticas, práticas e objetivos das organizações.

De acordo com estas definições, a comunicação organizacional também pode ser entendida como possibilidade sistêmica, integrada, que reúne quatro grandes modalidades de comunicação (cultural, administrativa, social e sistema de informação), o que confirma o seu status de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio das funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios.

Para Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p.68)

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Na visão de Corrado (1994) a comunicação organizacional é também conceituada como meio estratégico que visa não apenas transmitir informações e

sim mudar o comportamento dos empregados, tendo em vista que empregados mais informados, ficam mais motivados e produtivos e ajudam as organizações a atingir suas metas.

Quanto a comunicação empresarial, Bueno (2003, p.8) a define como ferramenta estratégica, como alguns autores definem comunicação organizacional e afirma que:

Nos dias atuais, a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligente, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo maximizar a interface entre as empresas e a sociedade.

Para o autor o negócio é o foco da nova comunicação empresarial e ela deve ser vista de forma integrada sem a separação em vertentes mercadológica e institucional. Para ele faces da mesma moeda não podem ser tratadas de forma isolada.

Ao defender a utilização do termo comunicação organizacional, Kunsch (1997) também afirma que a comunicação organizacional só funcionará na plenitude de todos os seus conceitos se estiver integrada com a junção de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Percebe-se que os conceitos, visões e afirmações acerca de comunicação organizacional e empresarial se confundem na maioria dos aspectos. Tornando difícil a tarefa de observá-los de forma separada, principalmente porque qualquer um dos conceitos utilizados tem o status de ferramenta estratégica que deve ser utilizada de forma integrada para atingir o sucesso de uma organização.

Desta maneira, o presente trabalho utilizará o conceito da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial que define comunicação empresarial (organizacional, corporativa ou institucional) como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa junto ao seu público de interesse e junto a opinião pública. Fundindo assim todos os conceitos anteriormente definidos.

Pode-se dizer que o composto de comunicação empresarial (organizacional) tem um leque de ferramentas de informação onde cada uma delas cumpre o seu papel na formação da cultura organizacional (NASSAR, 2002). O importante é que o meio utilizado garanta a abertura com o público que se pretende atingir A

comunicação interna é uma destas ferramentas. O papel do sistema de informação por parte desta ferramenta é assegurar a condição ideal para o funcionário estar informado e isto pode ser alcançado por meio de diferentes formas, que serão abordadas nos próximos capítulos.

## **2.1 Comunicação Interna**

A comunicação interna pode ser entendida como o esforço desenvolvido por uma empresa para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, seja ela horizontal ou vertical visando favorecer uma correta compreensão de seus ambientes e objetivos. Para Kunsch (1997, p.128) “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”.

Curvello (2001) afirma que de forma tradicional a comunicação interna pode ser entendida como aquela voltada para o público interno das empresas com intuito de integrar seus diversos segmentos.

San Miguel (apud PEREIRA 2003, p.11) considera a comunicação interna como:

Um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para que se alcancem os objetivos organizacionais.

Hermosa (apud CABRAL, 2004) defende que a comunicação interna de uma organização deve desenvolver e apoiar ações que incentivem a gestão participativa, de forma a contribuir para a construção e percepção de uma identidade corporativa. Para que isto ocorra o autor afirma que:

Qualquer programa de comunicação interna passa, necessariamente, pelo estreitamento de relações entre a direção e os empregados, pela redução dos antagonismos entre indivíduos e grupos, pela busca da obtenção da sinergia, pela busca da criação de cultura comum e um sistema de valores reconhecidos e compartilhados para construção de uma identidade organizacional coerente e verdadeira.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica e de extrema importância, pois o bom desempenho de uma empresa é garantido em grande parte pelo seu público interno. Sabendo da responsabilidade que recai sobre seus colaboradores para atingir suas metas, objetivos e preservar sua imagem, as empresas adotaram um novo modelo de gestão que visa atender as expectativas desse público. Para isto, atualmente, a comunicação interna vem sendo utilizada como ferramenta estratégica e compreende três frentes: consolida a identidade da organização junto aos seus públicos; humaniza as relações de trabalho e é fundamental para os resultados do negócio.

Kunsch (apud COSTA, 2005, p.13) vê a comunicação interna como peça fundamental, pois ela “oferece estímulo ao diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca de qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da visão de qualquer organização”.

Segundo Corrado (1994), a comunicação interna só é eficaz quando não é percebida. O autor defende que a comunicação na empresa só é perfeita quando ela ocorre de forma contínua e informal entre todos os níveis hierárquicos. Critica o fato de o seu bom desempenho estar fundado na comunicação interpessoal, de chefes para subordinados, em plena era tecnológica.

Prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover feedback, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações dos profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar sua performance. (CABRAL, 2004, p.67)

A eficácia da comunicação interna também depende da capacidade da organização de desenvolver uma plataforma de relacionamento e informação com os funcionários, tanto nos bons quanto nos maus momentos. Para que isto ocorra é preciso haver um envolvimento dos funcionários com a comunicação. Aliás, é preciso um trabalho de equipe que envolva diretoria, recursos humanos e área de comunicação, onde todos são responsáveis pela transmissão de informação aos principais públicos da empresa.

Quando as ações proclamadas pela empresa não correspondem aos atos praticados pela mesma, surgem mecanismos auto-corretores, por meio de boatos, do governo ou da mídia. É como se uma empresa divulgasse a

todos seus recordes ambientais e depois fosse citada como a maior responsável pela poluição na região. (CORRADO, 1994, p.5)

Para Senador (2003) a principal função de um sistema de informação é assegurar a condição ideal para o funcionário estar bem informado. E os setores isoladamente não dominam mais todas as informações para resolução dos problemas complexos. As áreas de uma empresa precisam se comunicar entre si para que haja coesão entre elas e otimização dos esforços.

No entanto, nem sempre é possível fazer com que a comunicação interna seja eficiente e este tem sido um dos maiores desafios das empresas: uma comunicação interna de qualidade. De acordo com Bueno (2003, p.20):

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido.

Para Rego (2002) os canais efetivos da comunicação social são: jornais, revistas, boletins periódicos e programas de rádio e TV em circuito interno e essas ferramentas se enquadram nas características que determinam à condição jornalística: atualidade, periodicidade, universalidade e difusão coletiva. A escolha do canal está associada ao porte da empresa, levando-se em conta a realidade de sua comunicação e pode fazer uma enorme diferença na recepção da mensagem, pois algumas pessoas são melhores no uso de alguns canais do que em outros, e algumas mensagens têm melhores resultados num canal específico.

Ainda segundo Rego (1986, p.99) o planejamento de jornais e revistas empresariais contribui em muito para o sucesso da comunicação interna de uma empresa.

O Jornalismo empresarial (organizacional) deve estar baseado em informação, motivação e participação, segundo Rosa e Cunha (1999, p.12). Para estes autores os desejos do público interno somados a estes elementos, são as bases que conduzem a maior durabilidade dos meios de comunicação interna de uma empresa e para atingir o equilíbrio editorial é preciso publicar informações de interesse dos funcionários, tais como:

- Matérias institucionais da empresa, destacando seus produtos e/ou serviços;
- Cobertura de eventos internos, incluindo fotos dos funcionários;

- Cobertura de eventos externos no âmbito da empresa, também incluindo fotos;
- Matérias genéricas;
- Reportagens com os colaboradores, mostrando atividades do seu dia-a-dia fora do trabalho;
- Entrevistas com diretores e gerentes sobre assuntos profissionais ou variados para que gerem o conhecimento para os funcionários;
- Comunicados formais da empresa, mudanças de projetos ou reestruturações;
- Temas que gerem aspectos novos e úteis para a organização e seu público interno;

Também é interessante deixar espaço para classificados, humor, poesias e dependendo do tamanho da empresa, lista de aniversários. Eles ainda enfatizam que as matérias devem ser neutras e apenas acompanhar ou relatar o fato, de acordo com os critérios do jornalismo.

A Intranet também é um importante meio de comunicação interna visto sua evolução desde a propagação da Internet.

O conhecimento científico acumulado pela humanidade fez com que a informação se tornasse a maior riqueza das pessoas, nações e organizações. Isso fica comprovado pelo surpreendente desenvolvimento das tecnologias que geram, armazenam, tratam, processam e distribuem a informação. Os computadores, a Internet, a computação móvel transformaram as relações sociais, econômicas e políticas, influenciando as atividades mais básicas do dia-a-dia. (COSTA, 2005, p.23)

Algumas organizações como bancos e estatais, estão substituindo os seus jornais impressos por jornais *on line* publicados nas páginas de suas Intranets. Para Sherwin & Ávila (apud PINHO, 2002, p. 24), isso se deve ao fato do reconhecimento, por parte das organizações, das vantagens no uso das Intranets sobre as tradicionais mídias que utilizam o suporte papel, com destaque para “maior segurança, maior largura de banda, melhoria nas comunicações internas; atualidades das informações; redução dos custos de distribuição e maior participação”.

Como a Intranet é uma das ferramentas do tema central desta monografia, o assunto será aprofundado.

## 2.2 Público Interno

A importância do público interno de uma empresa, que é composto pelos seus funcionários, reside no fato de ser este o seu primeiro cliente e não apenas fornecedor de mão de obra. O funcionário é o embaixador da marca da empresa onde trabalha porque além de funcionário e consumidor, ele também desempenha vários outros papéis no seu dia-a-dia com o público externo, sendo formador de opinião na comunidade onde vive.

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços (KUNSCH,2003, p.159).

Desta forma o funcionário carrega consigo a marca da empresa onde trabalha, em uma relação onde ela o identifica e ele é identificado por ela. Nesta relação, para representar a empresa em que trabalha de forma positiva, o funcionário precisa estar bem informado, ter clareza do seu papel e seu posicionamento deve estar coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades. E é justamente a Comunicação interna que proporcionará o acesso das informações aos empregados antecipando respostas para suas expectativas, pois um dos seus papéis é manter o funcionário informado em relação ao meio em que trabalha. Ainda segundo Kunsch (1997, p.128-129):

Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, as razões são muitas para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação interna tem muito a ver com isso, uma vez que agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre os diferentes setores.

A empresa precisa conquistar os funcionários pela sua identidade, missão e visão para que estes contribuam com o alcance de seus objetivos e metas. Um funcionário bem informado atende melhor o cliente, se envolve com os negócios e contribui para o crescimento da empresa. Informação leva a motivação, e motivação faz com que o colaborador vista a “camisa” da empresa. Segundo Levigne e Wright Kozoles (apud ALMEIDA, 2001, p.22) “quando os empregados são mantidos informados, tendem a se sentir mais satisfeitos com seus trabalhos, apresentam um moral de nível mais alto e são motivados a serem empregados produtivos”.



A informação leva ao saber, e se a empresa proporciona o saber a seus funcionários é porque se preocupa com o seu crescimento, sendo assim se preocupa com ele como pessoa. A informação é o alinhamento da alma dos funcionários de uma empresa, é com ela que ele consegue motivação para manter-se animado para percorrer as oito horas por dia dentro da organização. (ALMEIDA, 2001, p.22)

### 2.3 Internet e Intranet

A Revolução digital transformou a vida das organizações, principalmente com a difusão dos computadores que passou a ser ferramenta de trabalho na atualidade. Com essa difusão veio a Internet que diminuiu os espaços que existiam entre as organizações e as colocou numa aldeia global. As redes de comunicação, que inicialmente integravam a empresa internamente e otimizavam os fluxos de comunicação, neste novo cenário, interligam empresas, trabalhadores, fornecedores e consumidores, independentemente das distâncias.

O sucesso de um avançado programa de gestão depende diretamente da eficiência de um sistema de informação. As organizações modernas, para se manter em equilíbrio e acompanhar a dinâmica social, procuram organizar uma ampla rede de informação, apoiada em computador, que possa prestar a alta administração informações relevantes, oportunas e preciosas para fins de tomada de decisões. (REGO, 1986, p.99)

Para Lemos (2002, p.85) a Internet alterou a forma de se comunicar entre as pessoas e a “nova racionalidade dos sistemas informatizados age sobre um homem que não mais recebe informações homogêneas de um centro *editar-coletor-distribuidor*, mas de forma caótica, multidirecional, entrópica, coletiva e, ao mesmo tempo, personalizada”. Um dos principais benefícios que a Internet trás para as organizações é a oportunidade de ficar mais perto dos seus públicos, tanto interno como externo, reforçando sua marca e garantindo sua sobrevivência.

De acordo com Pinho (2002, p.25):

A velocidade de disseminação da Internet em todo o mundo deve transformá-la efetivamente na decantada superestrada da informação. Oferecendo entretenimento, serviços e negócios, a rede mundial ainda é um novo meio de comunicação que rivaliza com a televisão, o jornal e outros veículos de troca e difusão de informação.

Em artigo publicado no site da Terra Fórum, José Terra (2006) afirma que a Internet possibilita a comunicação por meio de uma rede enorme, estável, barata e

acessível a muitas pessoas por meio de computadores. O autor enfatiza que a Internet contribui em todos os sentidos: no relacionamento e na interatividade da empresa com seus públicos, nas vendas por meio do comércio eletrônico, no atendimento ao cliente e a empresa, na divulgação institucional, entre muitos outros.

Para Pinho (2003) as principais diferenças da Internet em relação à mídia tradicional devem ser bem conhecidas e corretamente consideradas para o uso adequado da rede mundial como efetiva ferramenta de relações públicas, considerando os seguintes aspectos da Internet:

- Não-linearidade: o material mostrado na tela do monitor suscita no leitor a confiança de que ele encontrará no site a informação procurada;
- Fisiologia: quando as pessoas lêem *on line*, lêem mais devagar, logo o texto preparado para a Internet deve ser mais curto do que o escrito para o papel;
- Instantaneidade: a Internet, com uma velocidade conseguida apenas pelo *fax* e pelo telefone, transmite as mensagens e os arquivos quase no mesmo instante;
- Dirigibilidade: na Internet, a informação pode ser instantaneamente dirigida para a audiência sem nenhum filtro, com ampla gama de possibilidades para direcionar as mensagens a alvos específicos;
- Qualificação: o público da Internet é um público, na sua maioria, jovem e qualificado, considerado importante formador de opinião;
- Custos de produção e de veiculação: a Internet é pouco dispendiosa e publicar uma informação na *World Wide Web* ou enviar uma mensagem por correio eletrônico gera despesas irrisórias quando comparadas às tarifas telefônicas. Os gastos maiores estão com as despesas iniciais em hardware e software;
- Interatividade e pessoalidade: na Internet, a organização não está falando para uma pessoa, mas conversando com ela;
- Acessibilidade: um site da *Web* está disponível 24 horas por dia;
- Receptor ativo: a *Web* é uma mídia que puxa o interesse e a atenção do internauta, enquanto que na TV e no rádio as mensagens são empurradas diretamente para o telespectador ou ouvinte, sem que ele a tenha solicitado;

Um das implementações da tecnologia Internet nas organizações é a Intranet, que possui algumas peculiaridades em relação a ferramenta que a originou. As diferenças entre a Internet e a Intranet não são tecnológicas, mas relativas ao seu escopo de acesso. A Internet é global, mantida por canais públicos de telecomunicações e está aberta a qualquer pessoa, sem restrições. Por outro lado, uma Intranet tem escopo limitado, restrita apenas a uma comunidade de usuários, geralmente de uma única empresa. Em comum, tanto a Internet quanto a Intranet são ferramentas de divulgação de informações, compartilhamentos de recursos e habilidades, integração, agilização de processos e redução de custos operacionais.

O termo Intranet começou a ser usado em meados de 1995 para se referir a uma rede interna de computadores, baseada no uso das tecnologias da Internet. Portanto, uma Intranet pode ser definida como uma rede privativa de computadores que se utiliza dos padrões de comunicação de dados Internet e seu grande apelo é a tecnologia Web, que permite a partir de um simples clique de mouse, acesso a uma infinidade de recursos. A Intranet baseia-se na centralização dos dados em torno de um servidor de informações e na distribuição destas informações para toda a rede de computadores.

Para Varona (apud PELLICCIOTTA, 2003, p.27) “a Intranet incrementa de maneira expressiva a circulação e o valor da informação dentro da organização, o que pode facilitar entre outras coisas, a colaboração entre os departamentos e a tomada de decisões”. Nesse novo cenário, o autor ainda afirma que o conhecimento é considerado, atualmente, o maior capital da empresa e deve ser constantemente atualizado. Uma das vantagens da Intranet é justamente esta: a capacidade constante de atualização do seu conteúdo, que é a informação que gera o conhecimento.

O conhecimento científico acumulado pela humanidade fez com que a informação se tornasse a maior riqueza das pessoas, nações e organizações. Isso fica comprovado pelo surpreendente desenvolvimento das tecnologias que geram, armazenam, tratam, processam e distribuem a informação. Os computadores, a Internet transformaram as relações sociais, econômicas e políticas, influenciando as atividades mais básicas do dia-a-dia. (COSTA, 2005, p.23)

Santos (2005) cita outras vantagens que a Intranet oferece as organizações:

- Melhoria da eficiência da informação localizada em apenas um lugar para um determinado grupo de pessoas;

- Aplicabilidade quase ilimitada: correios eletrônicos, diretórios, gráficos, boletins, informativos e publicações, veiculações de notícias, relatórios e estatísticas, informações sobre clientes e fornecedores, documentação dos usuários do sistema, entre outras;
- Redução dos custos;
- Baixa implementação tecnológica;
- Menor custo com atualização de Hardwares, softwares, treinamento, troca de arquivos e backups;
- Envolvimento dos funcionários com assuntos da empresa

Pesquisa de Comunicação Interna realizada pelo Instituto ABERJE de Pesquisas (DATABERJE) em 2005 mostra que o meio digital lidera a comunicação interna, o tradicional jornal impresso está perdendo força e importância. A Intranet é considerada por 31% das empresas pesquisadas o principal meio de comunicação com os funcionários. A pesquisa mostra que com a comunicação digital 35,9% das empresas conseguem atingir seus funcionários diariamente, com dados atualizados. A importância de veículos com periodicidade mensal e bimestral diminuiu, sinalizando um movimento crescente de valorização da informação quinzenal, semanal e até mesmo diária (que é o que ocorre com as notícias publicadas na Intranet de uma empresa).

Com o advento das Intranets, avançando rapidamente para o perfil de portais corporativos sofisticados, percebe-se que os funcionários que antes eram apenas consumidores de informação, no momento atual se transformaram produtores de informação. E apesar da Revolução Digital oferecer novos benefícios para a comunicação os colaboradores precisam desenvolver uma grande capacidade de filtrar informações, visto que o excesso de dados faz com que o receptor não assimile o conteúdo recebido tornando-o uma informação falsa ou sem valor.

Desta forma, comunicar-se com seus públicos virou um grande desafio para as organizações modernas, pois o valor dos empregados não está apenas na execução de suas rotinas do dia-a-dia, eles também são de grande valia em outros aspectos. E, se a empresa deseja que o funcionário colabore, é importante que ela crie canais para facilitar a ligação entre ela e seus colaboradores para que haja uma real troca de informação em todos os sentidos (descendente, ascendente e horizontal). Mas é preciso saber informar e não se deixar levar pelo excesso. As

organizações precisam encontrar um consenso entre a maximização da comunicação e a superinformação para que obtenham o máximo de vantagem da utilização da Internet e da Intranet, não podem colocá-las como ferramentas isoladas das práticas de comunicação.

A Internet é um instrumento que desenvolve, mas que não muda os comportamentos, ao contrário, os comportamentos apropriam-se da Internet, amplificam-se e potencializam-se a partir do que são, ou seja, quanto mais rede social física se tem, mais se utiliza a Internet, quanto mais se usa a Internet, mais reforça a rede física que se tem. (CASTELLS, 2000, p.273)

Percebe-se que é preciso integrar o físico e o virtual para que se obtenha a eficácia na utilização destes meios na comunicação empresarial. Em um mundo globalizado, trocar e compartilhar informações é fundamental para o sucesso de uma empresa.

### **3. Empresa Objeto de Estudo – Caixa Econômica Federal**

A empresa objeto de estudo deste trabalho foi a Caixa Econômica Federal devido a sua preocupação com a própria comunicação interna que visa manter os funcionários informados em contato com a missão da empresa para contribuir com a concretização da sua visão de futuro.

#### **3.1 Histórico Caixa Econômica Federal**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior. Tem origem em atos de 1860 e 1861, mais precisamente 12 de janeiro de 1861, foi nesse dia que D. Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, proposto pelo governo imperial e endossados pelos legisladores da época, dando origem a Caixa Econômica e Monte Socorro. Já se antevia, então, a necessidade de apoiar o esforço de desenvolvimento nacional com estímulo a poupança e a concessão de empréstimos em condições favoráveis. A Instituição propunha-se a ser o “banco dos pobres” ou “o cofre das classes menos favorecidas”.

Em quase um século e meio de existência, a Caixa presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Os cem anos da Caixa foram celebrados no governo de João Goulart com inauguração da nova sede no Rio de Janeiro. Nos governos militares, deve-se a ênfase da instituição como principal agente do sistema nacional de habitação, incorporando o Banco Nacional de Habitação (BNH) e por conseqüência, nesse mesmo ano, de 1986, a Caixa incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes geridos pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede

bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores. Nos governos militares também foi concedido a Caixa o monopólio na exploração das loterias, que contribuíram para o seu crescimento e diversificação das suas atividades.

Nos anos de 1990, com a implantação do Plano Real e com a queda dos índices de inflação, em poucos anos o saldo de poupança da Caixa praticamente dobrou, beneficiando cerca de dois milhões de famílias com financiamento da casa própria.

Ao longo de sua história, a Caixa cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Atualmente, além de atender correntistas, trabalhadores e beneficiários dos programas sociais, a Caixa também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil e por meio das loterias alimenta sonhos de riqueza e de uma vida melhor aos apostadores.

Pode-se dizer que a Caixa, aos 145 anos, consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social.

### **3.2 Missão**

Essencialmente, a missão da Caixa é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade aos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano;

### 3.3 Visão de Futuro

A Caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.

- Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira dos governos estaduais e municipais;
- Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público;
- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social;

### 3.4 Valores Éticos

A Caixa para cumprir sua missão e concretizar sua visão de futuro, traça seus comportamentos baseados na prática dos seguintes valores éticos:

- Respeito: as pessoas na Caixa são tratadas com ética, justiça, respeito, cortesia, igualdade e dignidade;
- Honestidade: no exercício profissional, os interesses da Caixa estão em primeiro lugar nas mentes dos nossos empregados e dirigentes, em detrimento de interesses pessoais, de grupos ou de terceiros, de forma a resguardar a lisura dos seus processos e sua imagem;
- Compromisso: os dirigentes, empregados e parceiros da Caixa estão comprometidos com a uniformidade de procedimentos e com o mais elevado padrão ético no exercício de suas atribuições profissionais;
- Transparência: as relações da Caixa com os segmentos da sociedade são pautadas no princípio da transparência e na adoção de critérios técnicos;



- Responsabilidade: os valores éticos da Caixa devem ser pautados de forma a resguardar a Caixa de ações e atitudes inadequadas à sua missão e imagem e a não prejudicar ou comprometer dirigentes e empregados, direta ou indiretamente

### **3.5 Participação no Mercado**

A CAIXA é o maior banco público da América Latina. Sua base de clientes foi expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. E mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa de conta simplificada, a maior ação de inclusão bancária do país.

O volume de depósitos à vista na CAIXA cresceu 16% no período e o de depósitos de poupança 18%, atingindo um saldo de R\$ 50,2 bilhões, consolidando a sua posição de instituição líder neste segmento. Entre 2002 e a metade de 2005, o ativo bancário da empresa aumentou 30% – segundo maior ativo entre as instituições financeiras atuantes no Brasil.

Na primeira metade de 2005, a CAIXA obteve o maior lucro semestral de sua história. Uma das principais razões para esse resultado foi a forte expansão das receitas com operações de crédito, que, desde 2003, tiveram incremento de 101%. Nesse mesmo ano, a CAIXA foi premiada em quatro categorias pelo Guia Exame, que avalia os melhores fundos de investimento do mercado.

Em relação ao atendimento, a rede da Caixa é a maior do País, abrange todos os 5.561 municípios brasileiros, com mais de 17 mil pontos de atendimento entre agências, lotéricas e correspondentes bancários. E, segundo área responsável pela expansão da rede bancária da Caixa, sua rede será ainda maior: em 2003, iniciou-se o projeto de instalação de 500 novas agências, das quais mais de 150 já estão funcionando. Quase 3,5 mil novos correspondentes bancários e lotéricas foram instalados nos últimos 30 meses.

### **3.6 Estrutura Organizacional**

A Caixa Econômica Federal é uma Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA sujeita-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

São órgãos de Administração da Caixa:

- I. o Conselho de Administração;
- II. o Conselho Diretor;
- III. a Vice-Presidência responsável pela administração de ativos de terceiros;
- IV. Vice-Presidência responsável pela administração e operacionalização dos fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal, e;
- V. a Diretoria Executiva.

Vale ressaltar que cada uma das onze Vice-Presidências cuida de uma área específica da Caixa (controladoria; desenvolvimento urbano e governo; logística e gestão de pessoas; segmento e distribuição; ativos de terceiros; crédito; finanças e mercados de capitais; negócios e serviços bancários e tecnologia), e são formadas por duas a cinco Superintendências Nacionais que por sua vez são compostas por Gerências Nacionais. A Rede Bancária é controlada pelas Superintendências Regionais que estão vinculadas a Vice-Presidência de Segmentos e Distribuição.

A área jurídica, de comunicação e a auditoria estão diretamente ligadas a Presidência.

### **3.7 A área de Comunicação da Caixa**

A Superintendência Nacional de Marketing e Relações Institucionais (SUMAI) é a unidade responsável pela Comunicação Empresarial (Organizacional) da Caixa. Está diretamente ligada a Presidência e é composta por três Gerências Nacionais: Gerência Nacional de Marketing Corporativo (GEMAC); Gerência Nacional de Comunicação (GENCO) e Gerência Nacional de Relacionamento Institucional (GEREL). Ainda faz parte da estrutura da SUMAI as Representações Regionais de Marketing (REMAI); a Centralizadora de Documentação e Informação (CEDIN); a Representação de Marketing Cultural e o Cerimonial.

São funções da SUMAI:

- Promover o posicionamento institucional da Caixa e de seus produtos e serviços;
- Gerir as Representações Regionais de Marketing;
- Prestar atendimento e consultoria para ações de Marketing;
- Planejar ações de Marketing;
- Gerir contratos e orçamentos da unidade;

### **3.7.1 A Comunicação Interna**

A Comunicação Interna da Caixa tem por objetivo informar e orientar os empregados sobre políticas, diretrizes, metas e ações internas e externas da instituição, bem como seu papel no contexto social, político e econômico do país, motivando-os a se comprometer com a missão da empresa e a participar no seu desenvolvimento.

Conforme relatado nos Manuais Normativos da empresa, a comunicação interna da Caixa, também, busca propiciar a elevação do nível de conhecimento dos empregados sobre os programas, produtos e serviços oferecidos pela Caixa, além de contribuir para o aprimoramento profissional e o auto desenvolvimento dos empregados.

A área responsável é a Gerência Nacional de Marketing Corporativo (GEMAC) e dentre as suas responsabilidades estão:

- Definir o padrão de comunicação interna bem como a criação, manutenção e extinção de veículos de comunicação;
- Definir, implementar, gerenciar e/ou utilizar veículos de comunicação interna da Caixa, preparando e avaliando o conteúdo de informações a serem divulgados internamente com o objetivo de manter unicidade de forma e linguagem;
- Elaborar estratégias de apoio à política de Recursos Humanos, visando o envolvimento e a conscientização do público interno;
- Atender as necessidades de comunicação interna das áreas gestoras;

- Avaliar, após a demanda do gestor, a eventual necessidade de implementação de campanhas internas de comunicação, bem como elaborá-las, em conjunto com as agências de publicidade licitadas pela Caixa.

São veículos oficiais de comunicação interna da Caixa:

- *Mensagem "Easynet"*: notas curtas de caráter informativo e noticioso, disponível na tela principal do terminal IBM, com períodos curtos de permanência, definidos caso a caso, conforme a necessidade apresentada;
- *Mensagem do Presidente*: Tem por objetivo aproximar o presidente do público interno por meio de uma comunicação direta para informar, motivar, esclarecer, orientar ou parabenizar os empregados da Empresa. Não possui periodicidade definida, sendo divulgada sempre que houver necessidade de comunicação;
- *Mensagem da Vice-Presidência*: Tem por finalidade aproximar os vice-presidentes dos empregados lotados na sua Vice-Presidência, com o objetivo de informar, motivar, esclarecer, orientar ou parabenizar estes empregados, abordando assuntos específicos da Vice-Presidência emissora. Não possui periodicidade definida, sendo divulgada sempre que a Vice-Presidência detectar a sua necessidade. É enviada diretamente para a caixa postal das Unidades de vinculação, com orientação para divulgação aos empregados lotados no âmbito da Vice-Presidência;
- *Revista Gente da Caixa*: que tem por objetivo propiciar a aproximação entre a CAIXA e seus empregados, promovendo a ampliação do foco de abordagem de assuntos relativos à empresa e contribuindo para a consciência crítica do corpo funcional. É uma revista corporativa que trata de assuntos atemporais, de interesse da empresa e dos empregados, promovendo políticas de divulgação e tratamento de temas com caráter formativo e não somente informativo. Atua, ainda, como canal de disseminação do programa de Relacionamento Interno "Gente da CAIXA", com divulgação de temas de interesse pessoal, profissional, experiências entre equipes e integração dos diversos públicos que compõem a CAIXA. A revista é enviada, bimestralmente, aos endereços residenciais dos empregados;

- *TV Caixa*: O programa TV CAIXA tem por objetivo a divulgação tempestiva das informações da CAIXA, visando nivelar o conhecimento sobre os produtos e serviços da Empresa, integrar suas diversas Áreas e reforçar as ações educativas e motivacionais. É um programa jornalístico em linguagem simples e acessível a todos os níveis da Empresa. A periodicidade e quantidade de programas, no ano, têm caráter flexível, de acordo com estratégia definida pela SUMAI;
- *Boletim Urgente*: Tem por função veicular informações consideradas relevantes, de âmbito nacional, e que exijam o imediato conhecimento por parte do público interno. Não possui periodicidade definida, sendo divulgado sempre que houver necessidade de comunicação urgente com o público;

O *Portal Intranet Caixa* e o *Jornal na Caixa* serão aprofundados nos próximos itens deste capítulo, tendo em vista a relação destes veículos com o tema do estudo.

#### **3.7.1.1 O Portal Intranet da Caixa**

O Portal Intranet Caixa tem por objetivo facilitar o acesso dos empregados às informações mais relevantes da instituição. Está disponível na página principal da Intranet Caixa e possibilita o acesso ao Jornal da Caixa, as demais páginas da rede, publicações e campanhas publicitárias, além de diversos serviços oferecidos aos usuários. Segundo Manual Normativo da empresa, todos os serviços oferecidos pelo Portal estão alinhados às necessidades diárias e rotineiras dos empregados da empresa.

O Portal Intranet CAIXA dá acesso às seguintes opções: Página Inicial; Áreas da Matriz; Portais Regionais; Sistemas; Publicações; Processos Seletivos; Clipping; Universidade CAIXA; Publicidade; Notícias da Semana; SIPON; VIVA VOZ; Internet Banking CAIXA; CAIXA-M@il; Manual Normativo; Portfólio; Estrutura; Ferramenta de Busca; Jornal da Caixa; “Banners” e “Releases”.

##### **3.7.1.1.1 O Jornal da Caixa**

O *Jornal da Caixa* em meio eletrônico é uma evolução do Boletim de Notícias da Semana, publicado na página inicial do portal Intranet Caixa. O desenvolvimento

e o fortalecimento de uma cultura de Intranet na Caixa criaram facilidades para divulgação e publicação de notícias nessa mídia. O nome adotado sugere justamente uma das finalidades da criação deste meio: a substituição do Jornal da Caixa em papel, extinto em abril de 2003.

Diferentemente do meio papel, que exigia uma pauta mais temática e menos factual – em função da periodicidade – e por essa mesma razão uma abordagem mais analítica do assunto, o Jornal da Caixa eletrônico opera, preferencialmente, na cobertura de fatos que fazem o dia-a-dia da empresa, no tempo em que eles acontecem. A substituição da versão em papel foi alcançada com o lançamento da Revista Gente da Caixa.

O *Jornal da Caixa* tem, necessariamente, um papel complementar àqueles desempenhados pelos demais veículos de comunicação interna e tem por objetivo manter os empregados atualizados quanto às últimas notícias da empresa de forma ágil, em linguagem simples e acessível.

Ele está dividido em sete editorias:

- *Hoje na Caixa*: editoria de notícias corporativas que aborda assuntos que repercutem na empresa como um todo;
- *A Caixa pelo País*: editoria de notícias dos pontos-de-venda e Superintendências Regionais, encaminhadas pelos gerentes regionais de Marketing;
- *Atualidades*: editoria de notícias reproduzidas de sites de empresas e instituições públicas, em sua maioria, ou representativas de instituições financeiras. As matérias publicadas nesta editoria citam, obrigatoriamente, a respectiva fonte informando ainda, o endereço eletrônico;
- *Opinião*: espaço reservado à publicação de artigos sobre temas atuais da empresa e do mercado financeiro, bem como assuntos de interesse do empregado;
- *Cultura*: editoria de notícias sobre a programação dos conjuntos culturais da Caixa em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Curitiba e notícias relacionadas a patrocínios e projetos culturais;
- *Esportes*: editoria de assuntos esportivos e notícias da Caixa como patrocinadora oficial do atletismo;

- *Especiais*: editoria formada por dossiês – subeditorias – cujos assuntos geram notícias recorrentes e exigem destaque. Caracteriza-se pela temporalidade, sendo retirada do ar sempre que o projeto ou programa retratado for retirado ou o tema for incorporado à rotina.

O *Jornal da Caixa* também oferece o serviço de classificados que tem por objetivo veicular, gratuitamente, anúncios de empregados da empresa, relacionados à oferta e/ou procura de produtos nas categorias imóveis, veículos e outros.

A GEMAC é responsável por consolidar, semanalmente, a pauta do *Jornal da Caixa*, efetivando complementações diárias, quando for o caso. Devido às características do veículo, são priorizados assuntos que na linha temporal não ultrapassem uma semana corrida, privilegiando-se o caráter factual da notícia. As notícias ficam disponíveis para leitura por um período de sete dias corridos. Após esse prazo, as matérias são automaticamente arquivadas, permanecendo disponíveis para pesquisa por meio de funcionalidade de busca. Conforme especificações no Manual Normativo da empresa a SUMA/GEMAC tem autonomia para elaboração e publicação de matérias, com objetivo de garantir a agilidade de atualização do jornal, uma das principais características do veículo.

## **4. Metodologia**

Para o presente estudo foi adotado como método de pesquisa um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas”.

Em geral, os estudos de caso visam conhecer em profundidade os “como” e os “porquê” do objeto de estudo, enfatizando seu caráter de peculiaridade, unidade e identidade próprias. Este método permite que o pesquisador aplique diversas técnicas de coleta de dados, contribuindo para a formação pessoal, profissional e capacidade de análise do pesquisador.

Neste trabalho, serão utilizadas ainda pesquisas bibliográficas em livros, teses de mestrado, revistas e em sites especializados, que irão orientar a elaboração da estrutura do trabalho e a própria metodologia a ser utilizada, além de auxiliar no desenvolvimento mercadológico de novas ferramentas da Comunicação Interna.

Além da utilização dessas ferramentas como fonte de pesquisa, foram consultados os Manuais Normativos da empresa objeto de estudo.

### **4.1 Método de Pesquisa**

Foi escolhida a pesquisa quantitativa, mediante a utilização do questionário estruturado, com questões fechadas e abertas, aplicadas a uma pequena amostra de funcionários da Superintendência de Canais Próprios (SUCAF) da Matriz da Caixa Econômica Federal em Brasília.

### **4.2 Questionário**

O questionário foi entregue aos funcionários da empresa pela própria pesquisadora, com um texto introdutório explicando o motivo da pesquisa.

O questionário apresentava questões com uma seqüência lógica de encadeamento de raciocínio. Começando com questões relacionadas ao tema de pesquisa e fáceis de responder, aumentando um pouco o grau de complexidade e finalizando com questões abertas de caráter sócio-econômico.



### **4.3 Universo e Amostra**

O total de funcionários da Superintendência onde foi aplicado o questionário é de 76 pessoas. A amostra utilizada foi de 30 empregados, onde a pesquisadora procurou distribuir os questionários para funcionários da área técnica, de assessoria, de consultoria e estagiários.

### **4.4 Aplicação**

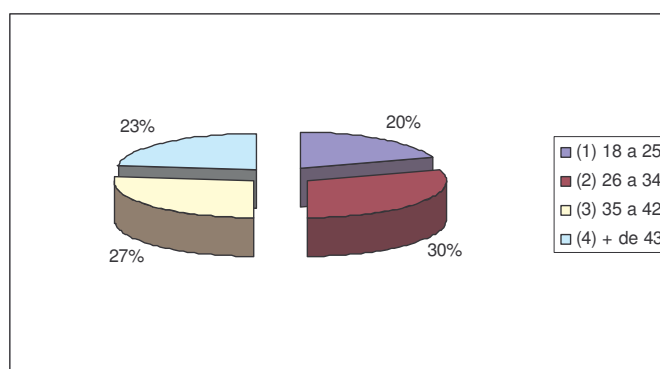
Os questionários foram aplicados na tarde do dia 17 de outubro de 2006 e devolvidos na manhã do dia 18 do mesmo mês.

## 5 Resultados da Pesquisa

Dos 30 questionários aplicados, todos foram respondidos. Tendo, então, 100% de aproveitamento. O questionário foi dividido em dez questões fechadas que abordam o tema *Jornal da Caixa*, *Portal Intranet* e comunicação interna e três questões abertas solicitando dados pessoais e profissionais.

### 5.1 Dados Pessoais e Profissionais

#### Idade:

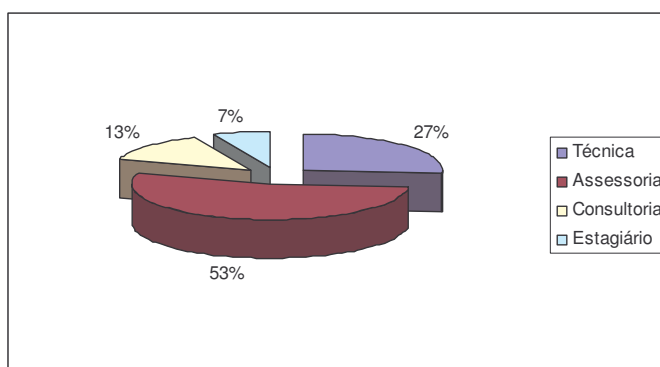


A faixa etária dos funcionários entrevistados varia de 18 a 50 anos. Sendo que deste total um terço têm entre 26 a 34 anos. A Caixa Econômica Federal é uma empresa com perfil jovem e moderno, apesar dos seus 146 anos, que investe em novos talentos. Na faixa etária acima de 43 anos estão os funcionários que fazem parte da área de assessoria e consultoria, enquanto os mais novos ocupam cargos técnicos e ou analistas.

#### Grau de Instrução

Para admissão na Caixa Econômica Federal, existem dois tipos de concurso: de nível médio e de nível superior. Apesar de existir o concurso de nível médio, quase 50% dos funcionários da Matriz da Caixa possuem nível superior e 30% estão em fase de conclusão. O restante tem pós-graduação ou mestrado. O aumento do nível de escolaridade dos funcionários da Caixa é uma preocupação da empresa, e existe incentivo financeiro para aqueles que desejam ingressar ou concluir um curso de graduação, pós-graduação e até mesmo mestrado.

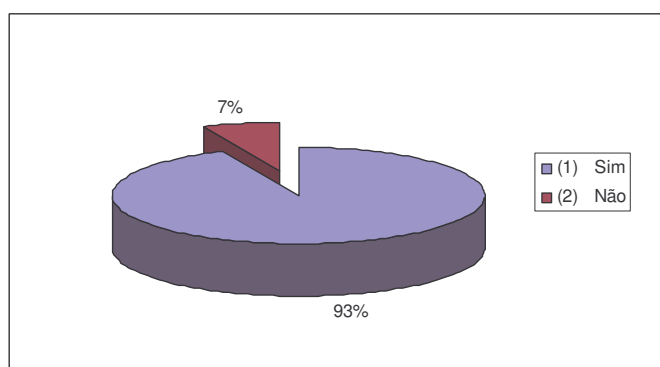
## Dados Profissionais



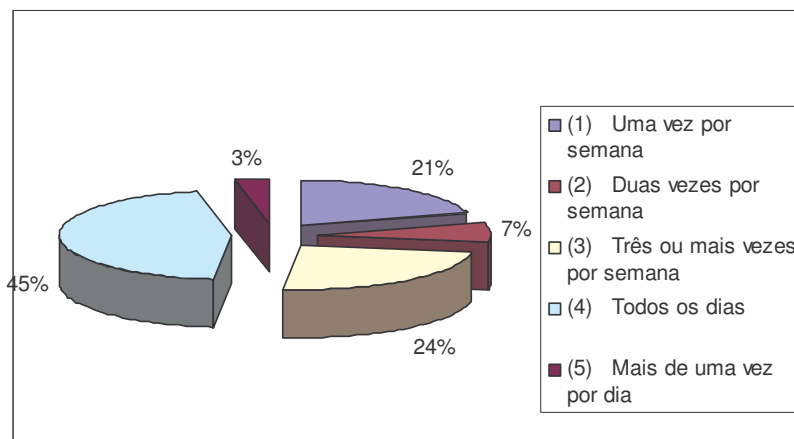
- 53% dos entrevistados trabalham na área de assessoria como secretária ou assessora.
- 27% na área técnica como analista. A carreira de analista passa por três níveis: júnior, pleno e sênior.
- 13% são consultores que já trabalham há mais de cinco anos na empresa, pois este é um pré-requisito para investidura neste cargo.
- 7% são estagiários.

## 5.2 Sobre o Jornal da Caixa no Portal Intranet

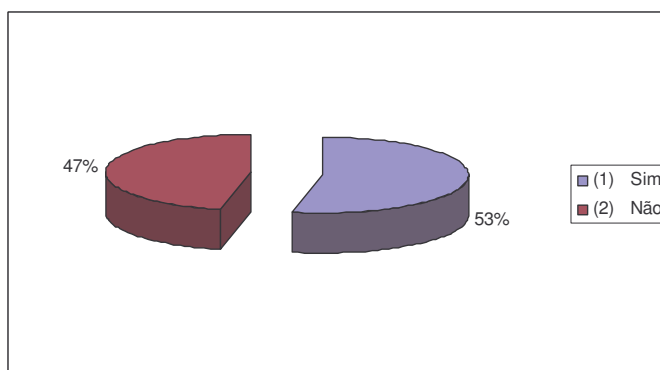
Como mostram os gráficos a seguir, a maioria dos funcionários conhece o *Jornal da Caixa* publicado no Portal Intranet, quase metade acessa 3 ou mais vezes por semana e também acessaria em casa se fosse possível, o horário preferido para o acesso é o período da manhã e a editoria *Hoje na Caixa* é a que eles mais gostam.



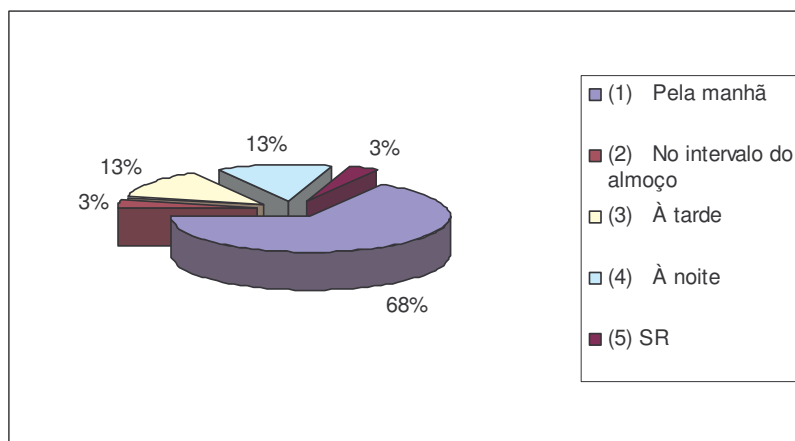
- 93% dos funcionários conhecem o *Jornal da Caixa* e apenas 7% (dois entrevistados), desconhecem alegando falta de divulgação por parte da área de comunicação, mesmo sendo o *Jornal da Caixa* o principal item da tela da Intranet ocupando quase que toda sua totalidade central.



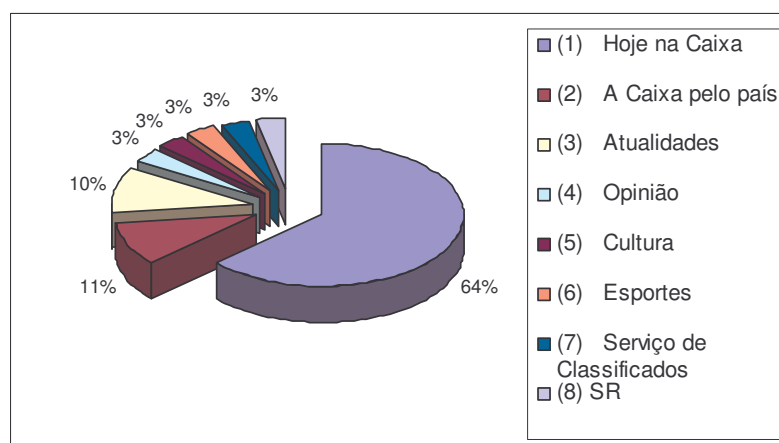
- 45% dos funcionários acessam todos os dias e 24% três ou mais vezes por semana.



- 53% acessariam o jornal em casa se fosse possível.

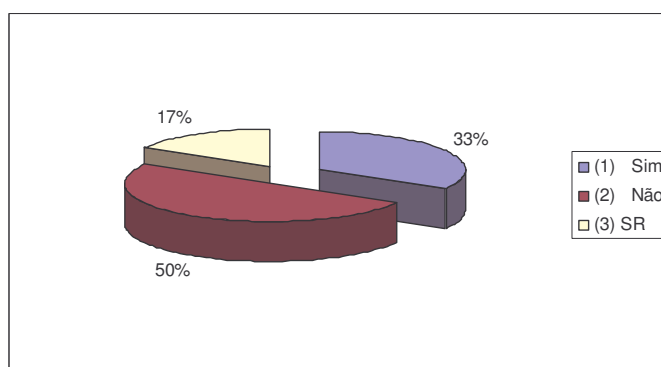


- 68% preferem à leitura matinal do *Jornal da Caixa*



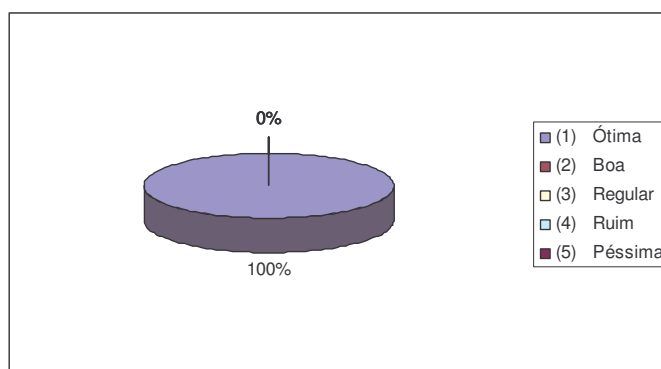
- 64% dos entrevistados gostam mais da editoria *Hoje na Caixa*. Isso provavelmente deve-se ao fato de as notícias publicadas nesta editoria estarem ligadas ao dia-a-dia da empresa.

### 5.3 Painel Notícias da Semana



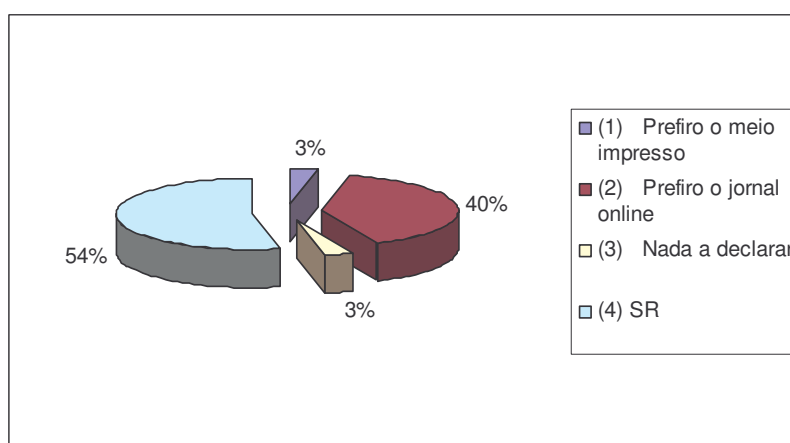
O *Painel de Notícias da Semana* foi substituído pelo *Jornal da Caixa* no Portal Intranet há 4 anos e não é conhecido pela metade dos funcionários entrevistados, mesmo por aqueles que já estão na empresa há 4 anos ou mais.

Todos os funcionários entrevistados que conheceram o Painel de Notícias acham que sua substituição pelo *Jornal da Caixa* foi ótima, conforme gráfico abaixo:



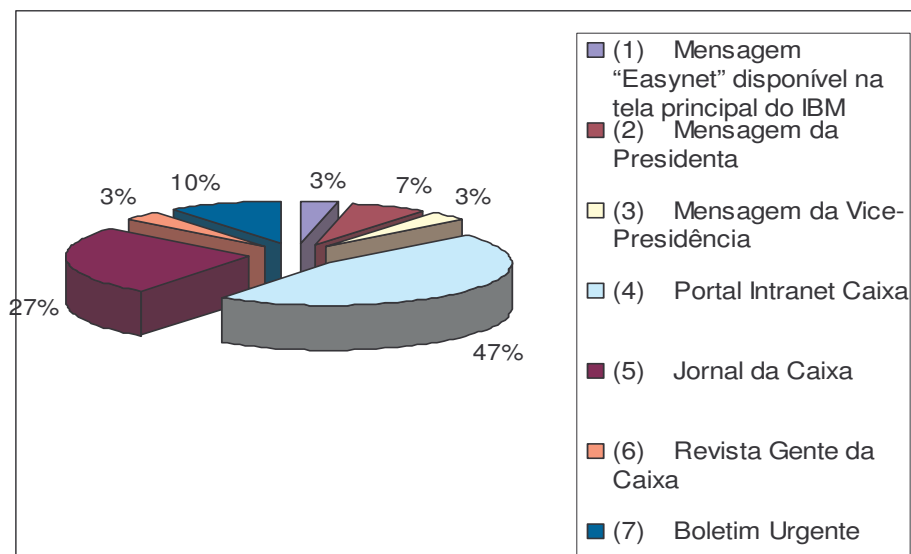
#### 5.4 Jornal da Caixa impresso

O *Jornal da Caixa on line* publicado na Intranet também substituiu o *Jornal da Caixa* impresso e 40% dos entrevistados preferem o jornal *on line*.



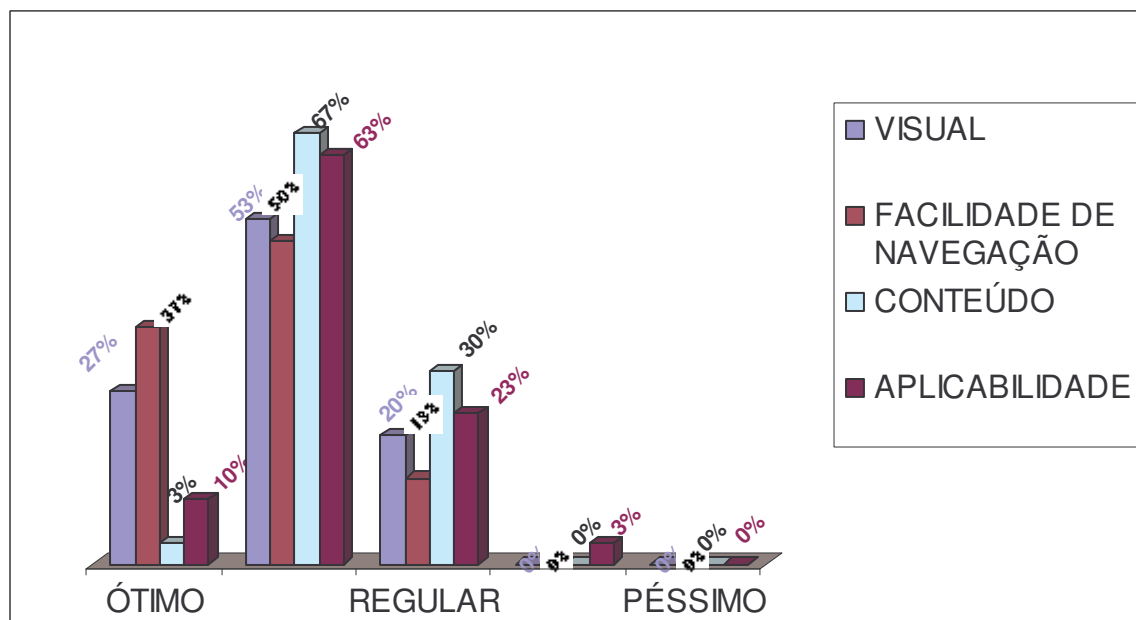
#### 5.5 Veículos de comunicação interna

O veículo de comunicação interna mais utilizado pelos funcionários da Caixa é o *Portal Intranet*, seguido pelo *Jornal da Caixa*.



## 5.6 Portal Intranet Caixa

Como mostra o gráfico a seguir, os funcionários aprovam o *layout* do *Portal Intranet*, bem como o conteúdo nela contido e a consideram fácil de navegar e com boa aplicabilidade, onde apenas 3% dos entrevistados consideram sua aplicação ruim.



## 5.7 Análise dos Resultados da Pesquisa

Conforme já citado no referencial teórico deste estudo, algumas organizações estão substituindo os seus jornais impressos por jornais *on line* publicados nas páginas de suas Intranets. Pesquisa da Comunicação Interna realizada pelo Instituto Aberje de Pesquisas (DATABERJE) em 2005 mostra que o meio digital lidera a comunicação interna, o tradicional jornal impresso está perdendo força e importância. A pesquisa mostra também que com a comunicação digital 35,9% das empresas conseguem atingir seus funcionários diariamente, com dados atualizados. Isso se deve ao fato do reconhecimento das vantagens no uso das Intranets sobre as tradicionais mídias que utilizam o suporte papel, como maior segurança, largura de banda, melhora nas comunicações internas, rapidez na atualização de informações, redução dos custos de distribuição e maior participação. O desenvolvimento e o fortalecimento de uma cultura Intranet criaram facilidades para divulgação e publicação do *Jornal da Caixa* no *Portal Intranet*. Isto pode ser percebido com os resultados da pesquisa aplicada onde apenas 7% dos entrevistados não conhecem o *Jornal da Caixa* no *Portal Intranet*. Esta média deve ser considerada boa, pois quer dizer que dos 30 entrevistados apenas dois desconhecem o jornal. Apesar disto, há uma grande preocupação por parte da empresa em alfabetizá-los em relação a estas novas mídias, oferecendo cursos na própria Universidade Caixa, que fica no *Portal Intranet*.

Na pesquisa, outros dois itens identificam a crescente substituição das mídias impressas pelo universo *on line*:

1º A maioria dos entrevistados que conheceram o Jornal impresso da Caixa extinto há 4 anos, preferem o jornal *on line*;

2º O veículo de comunicação interna mais utilizado pelos funcionários entrevistados é o *Portal Intranet*, seguido do *Jornal da Caixa*.

Além das vantagens oferecidas pelo ambiente *on line*, o êxito na substituição do Jornal impresso pelo Jornal *on line*, também se deve ao fato da área de comunicação interna da Caixa ter levado em consideração algumas especificações para a criação desta ferramenta, que, conforme tratou Santos (2005), se caracteriza pela dinamicidade e agilidade; atualização freqüente e sistemática do conteúdo, exposto de maneira sucinta; pelo caráter factual dos assuntos e pela multiplicidade de opções organizadas de forma amigável para o usuário.



O antigo *Painel Notícias da Semana* publicado no *Portal Intranet* não atendia as especificações citadas acima e isto explica a sua substituição pelo *Jornal da Caixa* no *Portal Intranet* e aceitação absoluta por parte dos empregados, conforme visto na pesquisa.

A pesquisa mostra também que o acesso ao *Jornal da Caixa* no *Portal Intranet* é feito em ambiente e horário de trabalho pelos funcionários, por essa razão, eles têm pouco tempo para navegar pelo informativo. Isto prova o que Pinho (2003) defende que deve ser feito para que esta ferramenta seja realmente um meio de comunicação eficaz: aproveitar a oportunidade de visita do ponto de vista técnico, evitando textos longos, pois se sabe que o hábito de leitura no ambiente *on line* ainda não foi tão assimilado pelos usuários e isso pode gerar gastos para a empresa com a própria impressão dos textos.

A editoria *Hoje na Caixa* é a preferida pelos funcionários da empresa. Ela divulga grande parte das novidades de caráter corporativo da Caixa, com o objetivo de deixar o público interno a par dos acontecimentos que dizem respeito à empresa como um todo. A escolha desta editoria exemplifica bem o que foi tratado por Rosa e Cunha (1999) sobre jornalismo empresarial neste estudo, quando se fala que ele deve estar baseado em informação, motivação e participação, pois para atingir o equilíbrio editorial é preciso informações de interesse do funcionário.

Nem o *Jornal da Caixa* no *Portal Intranet*, nem o próprio *Portal Intranet* são colocados como ferramentas isoladas das práticas de comunicação interna pela Caixa Econômica Federal. Os outros meios também são utilizados, mesmo que em menor escala, como mostra o resultado da pesquisa.

O conteúdo e aplicabilidade do *Portal Intranet* da Caixa é considerado bom pela maioria dos entrevistados, isto se deve ao fato de que a Caixa atualiza constantemente o material divulgado nesta página e tem uma preocupação constante em desenvolver um *layout* atrativo e de fácil navegação. Esses itens também podem ser percebidos na pesquisa.

## Conclusão

Para que a comunicação interna de uma empresa (organização) atinja resultados positivos por meio de suas ferramentas, ela deve ir de encontro aos interesses tanto da própria empresa quanto dos funcionários, que é o público prioritário neste tipo de comunicação. A importância crescente da informação nas empresas (organizações) impõe novos desafios às áreas responsáveis por sua divulgação e disseminação.

Com o aprofundamento do tema comunicação interna e sua grande importância nas organizações competitivas, principalmente no sentido de informar um público que não é somente fornecedor de mão-de-obra, como também multiplicador e responsável pelo desenvolvimento e sobrevivência de uma empresa, o objetivo principal deste estudo foi atingido. Verificou-se especificamente no que diz respeito ao trabalho de comunicação interna, que em um mundo tão globalizado, onde as informações rapidamente se tornam obsoletas, repensar novas mídias e instrumentos adequados para dar vazão às novas necessidades é uma tarefa essencial para a área de comunicação das empresas, sob pena de assistir a proliferação de instrumentos passageiros sem compromisso editorial, que na ânsia por suprir uma necessidade imediata de informação são criados com a mesma rapidez que desaparecem. Dentre as novas mídias, pode-se dizer que Intranet incrementa de maneira expressiva a circulação e o valor da informação dentro da organização, o que pode facilitar entre outras coisas, a colaboração entre os departamentos e a tomada de decisões.

Apesar da difícil aceitação das novas tecnologias por parte dos funcionários ser um problema ainda enfrentado pelas empresas de grande porte, principalmente em relação ao uso da Intranet como veículo de comunicação interna, com este estudo de caso chegou-se a conclusão de que na Caixa isto não tem sido um problema. A comunicação interna da empresa tem se beneficiado em muito com as novas ferramentas do ambiente tecnológico e a Intranet é o meio mais utilizado pelos funcionários. Preocupada em manter seus funcionários informados com notícias que são do seu interesse, a Caixa criou o *Jornal da Caixa* no Portal Intranet que teve grande aceitação por parte do seu público interno e que conseguiu substituir o *Jornal da Caixa* impresso e o *Painel Notícias da Semana* no Portal

*Intranet* de forma eficaz. Desta forma, confirma-se o que foi dito anteriormente: as mídias tradicionais nas organizações modernas precisam ser repensadas pelas áreas de comunicação para que realmente funcionem como ferramenta estratégica, de vital importância para o sucesso de uma empresa.

Enfim, por meio do estudo da comunicação interna da Caixa Econômica Federal, pode-se dizer que o conhecimento deve ser considerado o maior capital da empresa e deve ser constantemente atualizado. Uma das vantagens da *Intranet* é justamente esta: a capacidade constante de atualização do seu conteúdo, que é a informação que gera conhecimento. Funcionário bem informado é funcionário motivado, certamente este é um dos motivos pelo qual os funcionários da Caixa, em pesquisa feita pelo Guia Exame – Você S/A 10ª Edição Especial, publicada em agosto de 2006, elegeram a Caixa como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no país.

## Referencial

ABERJE. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Material retirado da Internet, disponível no site [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br), pesquisado em 25/09/2006.

ALMEIDA, Abigail Ribeiro. **A Intranet como veículo eficaz de comunicação interna**. 2001. Monografia (Pós-graduação) – Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação organizacional e Relações Públicas. Escola de Comunicação e Artes. USP, São Paulo.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia e prática**. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, n. 01, p.54-71, segundo semestre, 2004.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual Normativo: Marketing - Comunicação Interna**. Brasília, 2006. Disponível em <<http://sismn.caixa/>>. Acesso restrito em 15 set 2006.

CAIXA. **A Caixa**. Brasília, 2006. Disponível em <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>> Acesso em 10 set 2006.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Isilda Magalhães. **Comunicação Interna: o uso do correio eletrônico como meio de comunicação interna no Santander Banespa**. 2005. Monografia (Pós-graduação) – Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação organizacional e Relações Públicas. Escola de Comunicação e Artes. USP, São Paulo.

CUNHA, Thereza Cristina Guerra da; ROSA, José Antônio. **Jornal de Empresa: criação, elaboração e administração**. São Paulo: STS Publicações, 1999.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci Editora, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força nas empresas, volume 1**. São Paulo: ABERJE, 2003.

PELLICCIOTTA, Maria Cláudia S. Baffi. **Ensaio: A Intranet e os desafios da comunicação na contemporaneidade**. 2003. Monografia (Pós-graduação) – Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Escola de Comunicação e Artes. USP, São Paulo

PINHO, J.B. **Relações Públicas na Internet: técnicas e estratégias para influenciar públicos de interesse**. São Paulo: SUMMUS, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Torquato do. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SANTOS, Cibelle Viçoso dos. **A Intranet como ferramenta de comunicação e inclusão digital: O caso Goodyear**. 2005. Monografia (Pós-graduação) – Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Escola de Comunicação e Artes. USP, São Paulo.

SENADOR, André. **Ser estratégico é fundamental**. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas, volume 1**. São Paulo: ABERJE, 2003, p.81-86.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Biblioteca Terra Fórum Consultores, 2005. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em 06. out de 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 2ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.

## Apêndice

### Questionário

Boa tarde, eu me chamo Elisa Neta, sou estudante do UNICEUB e estou realizando uma pesquisa sobre o Jornal da Caixa no Portal Intranet. Sua participação é muito valiosa para o estudo, pois ele procura compreender qual é o alcance deste meio de comunicação interna da Caixa Econômica Federal. Suas respostas são confidenciais e não poderão ser identificadas após o preenchimento do questionário. Esta é uma pesquisa acadêmica e não tem fins comerciais.

**P1** – Você conhece o Jornal da Caixa publicado no Portal Intranet?

- (1) Sim
- (2) Não

**P2** – Caso tenha respondido sim para a pergunta 1, com qual frequência você acessa este Jornal?

- (1) Uma vez por semana
- (2) Duas vezes por semana
- (3) Três ou mais vezes por semana
- (4) Todos os dias
- (5) Mais de uma vez por dia

**P3** – Em que horário você costuma ler o Jornal da Caixa?

- (1) Pela manhã
- (2) No intervalo do almoço
- (3) À tarde
- (4) À noite

**P4** – Qual a editoria do Jornal da Caixa que você mais gosta?

- (1) Hoje na Caixa
- (2) A Caixa pelo país
- (3) Atualidades
- (4) Opinião
- (5) Cultura
- (6) Esportes
- (7) Serviço de Classificados

**P5** – Se você trabalha na Caixa há mais de 4 anos, você conheceu o Pannel Notícias da Semana que foi substituído pelo Jornal da Caixa no Portal Intranet?

- (1) Sim
- (2) Não

**P6** – Caso tenha respondido sim para a pergunta 5, responda está e a próxima pergunta, caso tenha respondido não, pule para a pergunta 8: você acha que a criação do Jornal da Caixa no lugar do Painei Notícias da Semana no Portal Intranet foi:

- (1) Ótima
- (2) Boa
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssima

**P7** – Qual a sua opinião em relação ao antigo Jornal da Caixa impresso que era enviado para a sua residência?

- (1) Prefiro o meio impresso
- (2) Prefiro o jornal online
- (3) Nada a declarar

**P8** – Se pudesse acessar o Portal Intranet da Caixa na sua residência, as matérias publicadas no Jornal da Caixa fariam parte da sua leitura diária?

- (1) Sim
- (2) Não

**P9** – Qual o veículo de comunicação interna que você mais utiliza?

- (1) Mensagem “Easynet” disponível na tela principal do IBM
- (2) Mensagem da Presidenta
- (3) Mensagem da Vice-Presidência
- (4) Portal Intranet Caixa
- (5) Jornal da Caixa
- (6) Revista Gente da Caixa
- (7) Boletim Urgente

**P10** – Avalie o Portal Intranet Caixa, considerando os seguintes critérios:

	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
VISUAL					
FACILIDADE DE NAVEGAÇÃO					
CONTEÚDO					
APLICABILIDADE					

Agora me fale um pouco de você:

- Idade: \_\_\_\_\_
- Grau de Instrução: \_\_\_\_\_
- Cargo: \_\_\_\_\_

Agradeço a atenção!