

**Me. Fabíola de Araújo
Machado**

Universidade Católica de
Brasília (UCB)

Dr. Robson Dias

Universidade Católica de
Brasília (UCB)

**Dr. Victor Márcio Laus
Reis Gomes**

Universidade Católica de
Brasília (UCB)

**Dr. João José Azevedo
Curvello**

Universidade Católica de
Brasília (UCB)

**Rede decisória da Caixa
Econômica Federal em relação
à nova classe média***

**Caixa Econômica Federal
strategic decision
network according to the
new middle class**

**La red estratégica decisória de
la Caixa Económica Federal
en relación a la
nueva clase media**

* A revisão teórica e a problematização apresentadas, neste artigo, serviram de base para o enfrentamento do trabalho empírico: A Comunicação Estratégica e a Rede de Decisão nas Organizações: um estudo sobre a Caixa e a Nova Classe Média, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (PPGCOM/UCB), linha Processos Comunicacionais nas Organizações e Grupo de Estudos Avançados de Comunicação Mediática e Organizacional.

RESUMO

Durante o governo Dilma Rousseff (2011-2016), a Caixa teve como objetivo, em seu planejamento estratégico (2012-2022), ser o *banco da Nova Classe Média*. Este artigo apresenta e discute os resultados de um estudo qualitativo, conduzido por intermédio de pesquisa documental, em que foram investigadas as decisões que configuraram as estratégias comunicacionais direcionadas à Nova Classe Média. Os documentos explorados possibilitaram uma leitura comunicacional da estratégia, indicando o processo autorreferenciado de (re)construção de sentidos em torno desse conceito político/econômico.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica. Comunicação Organizacional. Rede Decisória. CAIXA. Nova Classe Média.

ABSTRACT

During the Dilma Rousseff administration (2011-2016), Caixa had in strategic planning (2012-2022) an objective to be the bank of the New Middle Class. This article presents and discusses the results of a qualitative documental study research investigated the decisions shaped in the communication strategies directed to the New Middle Class. The Communication Strategy Reading indicates self-referenced process and (re)construction meanings around this political economic concept.

Key-words: Strategic Communication. Organizational Communication. Discursive Network. CAIXA. New Middle Class.

RESUMEN

Durante el gobierno Dilma Rousseff (2011-2016) la Caixa tuvo como objetivo en su planificación estratégica (2012-2022) ser el banco de la Nueva Clase Media. Este artículo presenta y discute los resultados de un estudio cualitativo, documental, que ha investigado las decisiones que configuraron las estrategias comunicacionales dirigidas a la Nueva Clase Media. Los documentos explotados permiten una lectura comunicacional de la estrategia indicando un proceso autorreferenciado de (re)construcción de sentidos en torno a ese concepto político y económico.

Palabras clave: Comunicación Estratégica. La Comunicación Organizacional. Red Decisória. *Nueva Clase Media*.

Submissão: 5-10-2016

Decisão editorial: 22-3-2018

Introdução

A Caixa Econômica Federal (CAIXA)¹ é uma empresa pública diretamente vinculada à Presidência da República e tem como foco a operacionalização de políticas públicas no mercado bancário e financeiro, por meio de iniciativas como o *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)*, o *Programa de Integração Social (PIS)*, o *Seguro-Desemprego*, além de programas sociais como o *Minha Casa, Minha Vida*, o *Bolsa Família* e o *Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES)*. Estrategicamente, está subordinada à *Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR)*. Suas políticas de comunicação são definidas no âmbito do *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM)*, gerido pela *Secretaria de Comunicação da Presidência da República (SECOM)*. O enfoque deste trabalho privilegia, justamente, as estratégias comunicacionais da CAIXA e suas relações com essas instâncias administrativas. A *Nova Classe Média* é um conceito de uso governamental (NERI, 2014; 2011; 2010; POCHMANN, 2014) vigente na gestão Dilma Rousseff (2011-2016), que nomeia um público em ascensão social e com poder de con-

¹ CAIXA é a grafia oficial corporativa pela qual se nomina o banco, atualmente, ao invés de CEF.

sumo. Esse mesmo público pode ser designado em documental corporativo como classe C, ora como população menos favorecida, população de baixa renda ou mesmo classe média. No âmbito deste trabalho, não entraremos nas implicações sociológicas e econômicas desses termos. No Quadro 1 a seguir, esquematizamos um breve panorama de como o termo NCM significa públicos diferentes nos documentos da SAE (que organiza a estratégia governamental), da SECOM (que organiza a comunicação governamental) e da CAIXA (que executa a estratégia e interage com dado público).

Quadro 1 – Nomenclaturas relativas à Nova Classe Média identificadas em documentos de Órgãos Externos à CAIXA

Documento	Órgão	Termo Expresso	Público Implícito
Social e Renda – A Classe Média Brasileira (SAE, 2014)	SAE	Nova Classe Média (p. 7) Classe Média (p. 7)	Classe C
Relatório de Gestão (SECOM, 2014)	SECOM	Classe Média (p. 20)	Pobres Classes Menos Favorecidas (p. 16, 20, 31, 81)
Caderno 4 – Vozes da Nova Classe Média (CAIXA, 2013)	CAIXA	Nova Classe Média Classe Média (em todo o texto)	Baixa Renda (p. 80, 103, 104, 107)

Fonte: Os autores com base em Machado (2015, p. 97)

Percebemos que parece não haver um consenso, para SAE, SECOM e CAIXA, sobre quem é a Nova Classe Média. Nem mesmo para outros atores sociais

ou centros de pesquisa (Instituto Data Popular, Comitê Gestor da Internet/CGI.BR, SAE/PR).² Sempre tomada como controvérsia (SANTOS, 2013), essa designação de NCM tem um viés não apenas conceitual (científico, filosófico, aplicado nas organizações), mas também político-ideológico. Entretanto, apesar das imprecisões, aponta para um público com o qual a CAIXA interage e se comunica. Esse público está inserido, da mesma forma, em esforços do *Programa Nacional de Banda Larga (PNBL)*,³ do *Ministério das Comunicações (MINICOM)*,⁴ que trabalha com inclusão digital desse novo segmento de cidadãos e consumidores, além dos esforços recentes do setor bancário no sentido de expandir sua atuação em relação a essa parcela da população, a partir da bancarização (inclusão bancária, que também pode ser considerada um tipo de cidadania). Nesse sentido, parece configurar-se um grande desafio para os bancos nacionais. É preciso interagir com esse público, que tem acesso à internet muito mais por plataformas móveis do que por computadores pessoais (*desktops*), em vista do custo desses equipamentos. Ademais, há dados (EFMA, 2013) que indicam uma baixa maturidade digital da CAIXA em relação a bancos provados como Bradesco e Itaú, o que pode restringir as possibilidades em *Internet Banking*.

² (CORREIO BRAZILIENSE, 2012; CGI.BR, 2014; SAE, 2014).

³ O *Programa Nacional de Banda Larga (PNBL)*, Decreto n.º 7.175/2010: Ministério das Comunicações e Anatel, com o paradigma de inclusão digital. Não são plataformas, diretamente, ligadas à CAIXA, mas propagam outras políticas públicas que se relacionam com o tema em apreço e esse público: *Nova Classe Média*.

⁴ À época, Minicom; no governo Temer (2016), MCTC: Ministério da Ciência, Tecnologia e Comunicação.

A *Nova Classe Média* surgiu em um momento de ascensão econômica, em que cresceu o poder de compra de vários brasileiros. Parece necessário, no entanto, salientar que essa classificação não é consensual e, por isso, passível de questionamentos. Destarte, nem mesmo a classe média pode ser considerada uma classe social efetiva (em Marx); muito menos, portanto, a NCM. Ela não está consolidada em ideais 1), não apresenta uma ideologia própria 2), tampouco uma relação de luta de classes 3). A classe média, para alguns autores, é muito mais um *status* de poder de consumo do proletariado. Essa discussão de classe social e/ou econômica não faz parte da abordagem deste artigo, apesar de ser uma controvérsia que caracteriza toda a problemática da NCM nas estratégias da CAIXA. Nossa abordagem é pautada no pensamento sistêmico (LUHMANN, 2007), entendendo que a empresa, como *Sistema Social*, está em relação de acoplamento com o seu ambiente, percebendo e construindo sentidos em torno da NCM de forma autorreferenciada, (re)definindo suas fronteiras sistêmicas e sua identidade organizacional. Fica, assim, caracterizado o *sistema social operacionalmente fechado* e interativamente aberto, em seus processos comunicacionais. Nossa abordagem leva em conta Gomes (2014), que lê a estratégia como comunicacional, ao basear-se em Luhmann (2007), que organiza a realidade a partir de operações comunicacionais com o pressuposto de serem em processo permanente de autorreprodução.

No modelo proposto por Gomes (2014; 2016), perspectiva sistêmico-discursiva, a comunicação em forma de decisão é responsável pela autorreprodução do sistema organizacional. As decisões, tendo

como condições produtivas a cultura organizacional e o ambiente externo (GOMES, 2016), são configuradas a partir de efeitos de sentidos, formando uma rede em que a estratégia é (re)construída em processos de identificação, mediação e institucionalização. Assim, a organização se diferencia do ambiente em decisões (uma forma de comunicação), que geram outras decisões, estabelecendo uma rede comunicacional no sistema e em suas relações com o ambiente.

Na presente *leitura comunicacional da estratégia* (GOMES, 2014), a *decisão selecionada como forma de acesso à rede decisória da CAIXA* é a opção por se posicionar como "o banco da Nova Classe Média" (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2012, p. 19). Isso faz a diferenciação do banco, como sistema, do entorno (que podem ser outros bancos, outras esferas estatais, outras empresas públicas): "essa diferença é a marca da existência dos sistemas, e ela é construída através da autopoiese, com operações internas e exclusivas do sistema" (GOMES, 2014, p. 120). Percebendo, selecionando e identificando-se com o conceito da NCM, a CAIXA define suas fronteiras simbólicas/sistêmicas, ao mesmo tempo em que busca a institucionalização de sua estratégia ao se associar a um conceito em destaque no seu ambiente organizacional. Os sentidos sobre a NCM são mediados na *rede decisória comunicacional* (Figura 1), *compreendida* como "espaço de circulação, multiplicação e disputa de sentidos, que constituem diferentes campos de efeitos e, conseqüentemente, diferentes condições produtivas para os discursos/decisões" (GOMES, 2014, p. 152).

Figura 1 – A leitura comunicacional da estratégia



Fonte: Gomes (2014, p. 162).

Assim, as organizações emergem de uma rede de decisões (GOMES, 2014, p. 118), pois são organizadas a partir do que a instituição seleciona como o que ela vai ser, fazer, ocupando um posicionamento na realidade (sistema) que o distingue dos outros (entorno). Nesse sentido, ao olharmos para a CAIXA, distinguimos algumas concepções de decisão, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Classificação das Premissas Decisórias

Classificação	Conceito
Programas	Definem critérios ou metas para as decisões.
Recrutamento	Relacionado à seleção e à atribuição de tarefas para membros da organização, considerando as tensões que podem causar sobre os processos decisórios.
Canais de Comunicação	Definem as decisões que devem ser consideradas como premissas por determinadas decisões.
Não interferentes ou Indecidíveis	1 – Cultura organizacional: efeito da forma e da maneira que a organização conduz seus processos decisórios. 2 – Rotina cognitiva: como o ambiente é definido ou construído pela organização.

Fonte: Machado (2015, p. 43)

Compreendemos as decisões na CAIXA sobre a *Nova Classe Média* como instâncias comunicativas, que organizam os meandros institucionais do banco como fenômeno, como processo e como sistema (CURVELLO, 2009). Dessa forma, salientamos que o *Sistema Social* existe e se reproduz em decisões, como *Sistema de Comunicação*, enquanto os *Sistemas Psíquicos* realizam sua autopoiese por meio da consciência. Essa visão e abordagem se aproxima do que já foi exposto por autores como Ribeiro (2014), Silva (2013), Alves (2013), Filipe (2013), Scheibel (2012), Bezerra (2012), Paris (2011), Rodrigues (2010), Carvalho (2010), Sena (2010).

Análise documental

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo, com uso da técnica de análise documental de dados secundários. Foram analisados os seguintes documentos: Cartilha Pensamento Estratégico (1), Cartilha Modelo de Gestão (2), Relatório de Sustentabilidade (3), Relatório da Administração (4), Livro Caixa: 150 anos de uma história brasileira (5), Manual Normativo (6). Seguindo os procedimentos sugeridos em (MOREIRA, 2005). Procedemos uma organização dos documentos coletados e identificamos, a partir do material, categorias ou dimensões analíticas, a saber: *Banco da Nova Classe Média* (1), *Corpo Funcional de suporte à estrutura de Nova Classe Média* (2), *Manuais e cursos que capacitem funcionários e rotinas relativas à Nova Classe Média* (3), *Quem fala e quem escuta a Nova Classe Média* (4), *Quem se relaciona com a Nova Classe Média* (5), *Rede Decisória que valida a Nova Classe Média* (6) e *Vínculo da Nova Classe Média com os produtos e serviços do banco* (7).

Esta análise documental se impõe como uma demonstração qualitativa, dentro do Estudo de Caso, na busca de características das (in)variáveis deste objeto em apreço: a Comunicação Estratégica e a Rede de Decisão nas organizações. Tendo como pergunta: a rede decisória comunicacional da Caixa estaria (ou não) alinhada, em nível operacional e estratégico, em relação à categoria de Nova Classe Média? Foram elencadas as sete categorias. Elas levam em conta o alinhamento estratégico entre CAIXA, SAE e SECOM.

Categoria 1 – Banco da Nova Classe Média, investiga quais são os documentos entre os entes do SICOM (SAE, SECOM, CAIXA) que fazem referência de

forma expressa (e denotativa) ao termo Nova Classe Média ou Classe Média. E que deveriam ter uma lógica comunicacional coordenada.

Categoria 2 – Corpo Funcional de suporte à estrutura de Nova Classe Média, tenta delinear a departamentalização na CAIXA em relação a outras instâncias do SICOM (SAE, SECOM).

Categoria 3 – Manuais e cursos que capacitem funcionários e rotinas relativas à Nova Classe Média, investiga estruturas disponibilizadas por intermédio da Universidade CAIXA que deem suporte à capacitação dos funcionários da organização frente ao tema NCM.

Categoria 4 – Quem fala e quem escuta a Nova Classe Média, vem confirmar ou não, o alinhamento entre o estratégico, tático e operacional para que a Comunicação contribua para que a empresa seja “o banco da Nova Classe Média” (OP CIT). É um viés discursivo: falar e escutar.

Categoria 5 – Quem se relaciona com a Nova Classe Média vem confirmar ou não, o alinhamento entre o estratégico, tático e operacional para que a Comunicação contribua para que a empresa seja “o banco da Nova Classe Média” (OP CIT). A categoria 5 (relacional) se parece com a 4 (discursiva), mas tem um viés face a face ao investigar empregados que possuam contato direto com o público que compõe a NCM em pontos de atendimento da CAIXA (entre agências, correspondentes e unidades móveis).

Categoria 6 – Rede Decisória que valida a Nova Classe Média, investiga grupo de trabalho (GT) sobre a NCM na CAIXA. A partir de 2012, quando foi divulgado e implementado o Planejamento Estratégico 2012-2022 na CAIXA, todas as lideranças de cada Vice-Presidência tiveram como atribuição validarem

suas atividades relacionando-as com a visão, missão e objetivos empresariais. Em 2015, foi formado um Grupo de Trabalho (GT), que tem o objetivo de disseminar os conceitos relacionados aos objetivos empresariais da CAIXA. Foi formada uma equipe de GT para trabalhar especificamente com o objetivo de ser o banco da Nova Classe Média, elaborando cursos, cartilhas e orientações para que atividades táticas e operacionais em todos os departamentos da CAIXA estejam de fato coordenadas para alcançar o objetivo estabelecido até 2022.

Categoria 7 – Vínculo da Nova Classe Média com os produtos e serviços do banco, investiga se a CAIXA vincula a Nova Classe Média aos produtos e serviços disponíveis em seu portfólio bancário: conta de pessoa física, habitação, cartões de crédito e débito, poupança, crédito, financiamento, loteria, capitalização, seguro, consórcio, previdência e educação financeira.

Resultados

Conduzindo a leitura e a análise do material, considerando os pressupostos sistêmico-discursivos (GOMES, 2014; 2016), procuramos compreender os processos de seleção/decisão em torno da opção por ser reconhecida como o “banco da Nova Classe Média”.

A categoria de análise de *Banco da Nova Classe Média* (1) traz a referência expressa (e denotativa) ao termo NCM. Isso nos ajuda a identificar os pressupostos e premissas pelos quais o banco vai se organizar em concepção de empresa, além de ações. A terminologia aparece em alguns documentos (coluna NCM Expresso), mas os entendimentos são díspares de que público seja (coluna ideia implícita de público).

Quadro 3 – Nomenclaturas relativas à Nova Classe Média encontradas em documentos oficiais da CAIXA

Documento	NCM Expresso	Ideia Implícita de público	Ano	Referência
Decreto Lei 759	-	Economias populares	1969	Artigo 2º.
Livro CAIXA: 150 anos de uma história brasileira	-	Classes menos Favorecidas	2010	Prefácio e p. 15
		Banco dos pobres		p. 15, 17
Planejamento Estratégico	Ser o banco da NCM	-	2010-2022	-
Cartilha de Pensamento Estratégico	-	-	2013	-
Relatório da Administração	-	Classe Média e Baixa Renda	2014	-
Cartilha Modelo de Gestão	-	-	2014	-
Relatório de Sustentabilidade	O plano estratégico CAIXA +10 reforça a importância da educação financeira da Classe C	Treinamentos são desenvolvidos para gerentes e operadores de programas destinados à <i>população menos favorecida</i>	2014	p. 33
		FSA – Ações Sociais voltadas à <i>população de baixa renda</i>		p. 45, 60 e 63
Manual Normativo	Classe Média	-	2015	Sigilo corporativo*

Fonte: Os autores com base em Machado (2015, p. 112)

* Apesar de conhecer e manipular o dado, não tínhamos autorização do banco para citá-lo, devido ao seu teor de documento com status de sigilo bancário, além de ser sigiloso também por ser considerado estratégico pela ASCOM da CAIXA.

Muitas vezes, a CAIXA se reporta à NCM muito mais como um discurso difuso e circulante na cultura organizacional do que um preceito específico e definido em seus aportes documentais que, neste trabalho de pesquisa documental, utilizamos como marcas das premissas e pressupostos com os quais a organização decide, comunica, se identifica, se diferencia, produz sentido, e discurso.

A categoria *Corpo Funcional de suporte à estrutura de Nova Classe Média* (2) mostra que os colaboradores da organização ligados à estrutura de *Nova Classe Média*, ou seja, a departamentalização de uma decisão, seleção (nos documentos que balizam o banco), são: *Gerência Nacional Segmento Classe Média* (GECME) e *Gerência Nacional de CRM* (Customer Relationship Management), tão-somente. Não há menção das relações da CAIXA em termos de estratégia (com SAE) nem de comunicação (com SECOM) desses dois departamentos. Eles atuam isolados do SICOM.

O SICOM é o sistema de comunicação do Governo Federal pelo qual a SECOM/PR dá diretrizes de ação para a CAIXA. O *Departamento de Marketing e Comunicação* (DEMAC) e a *Gerência de Publicidade e Propaganda* (GEPUP), da qual faz parte a autora primeira deste artigo, são núcleos que alinham suas ações ao SICOM, ou seja, sempre seguem diretrizes e participam de reuniões para alinhar ações e reforçar a *rede decisória comunicacional*, num sentido mais governamental. No entanto, GECME e GNCRM, não! Estão alinhadas apenas à área mercadológica do banco, não passando pela *rede decisória comunicacional* política de *Nova Classe Média*, ou seja, podem até falar para os NCM, mas não necessariamente de

acordo com SAE/PR, SECOM/PR em uma lógica comunicacional coordenada no SICOM.

Esse descompasso reforça outro dado da avaliação: não foi identificado algum tipo de relação intraorganizacional com algum núcleo que dê suporte à estrutura de NCM. Também não há menção a manuais e a cursos que capacitem funcionários para rotinas relativas à *Nova Classe Média*, tópico da categoria de análise subseqüente: *Manuais e cursos que capacitem funcionários e rotinas relativas à Nova Classe Média* (3).

Os Manuais Normativos e cursos disponibilizados pela Universidade CAIXA não apresentam uma conceituação clara e objetiva de *Nova Classe Média*. Nessa categoria também não foram identificadas orientações quanto às rotinas relacionadas à DEMAC, Marketing e Comunicação, para o referido público. Em suma, há o público da NCM, mas nem todas as partes do corpo funcional estão alinhadas para interagir com ele.

Em *Quem fala e quem escuta a Nova Classe Média* (4), categoria de análise que confirma (ou não), o alinhamento entre o estratégico, tático e operacional para que a Comunicação contribua para que a CAIXA seja “o banco da Nova Classe Média” (OP CIT), percebe-se que a organização possui canais de comunicação com o público externo (a *Ouvidoria* e o *Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC*). Eles avaliam a celeridade e a qualidade das respostas à população e ao *Sistema Nacional de Defesa do Consumidor*. No decorrer da pesquisa, 2013-2015, não foram identificadas ações ou atividades nesses canais de atendimento específicas para a *Nova Classe Média*. Inclusive, o último *Relatório de Ouvidoria* foi publi-

cado no ano de 2011 e, desde então, a organização optou por não divulgá-lo em sua página na internet e ele não foi passível de consulta para este estudo.

Em *Quem se relaciona com a Nova Classe Média* (5), fica evidente que os pontos de atendimento da CAIXA (entre agências, correspondentes e unidades móveis) possuem contato direto com o público que compõe a *Nova Classe Média*, pois são eles que acessam os serviços de FGTS, PIS, *Seguro-Desemprego*, além de programas sociais como *Minha Casa, Minha Vida*, *Bolsa Família* e FIES. Aliás, exatamente o que configura o *Vínculo da Nova Classe Média com os produtos e serviços do banco* (7), passando por conta pessoa física, habitação, cartões de crédito e débito, poupança, crédito, financiamento, loteria, capitalização, seguro, consórcio, previdência e educação financeira. Apesar de haver o público e da interação com ele, no cotidiano, isso não incorre em departamentalização e institucionalização de uma *rede decisória comunicacional* para se ouvir e falar com esse público em plenitude, no sentido formal.

Na sequência, *Rede Decisória que valida a Nova Classe Média* (6), em 2015, foi formado um Grupo de Trabalho (GT) para trabalhar especificamente com o objetivo de “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT), elaborando cursos, cartilhas e orientações para que atividades táticas e operacionais (em todos os departamentos) estejam de fato coordenadas para alcançar o objetivo estabelecido no Planejamento Estratégico (2012-2022). Entretanto, até o encerramento da pesquisa, em setembro de 2015, não havia uma ação efetiva em relação a isso, a não ser a formação do GT sobre NCM.

Omissões e limbos

Notamos que a empresa, em sua tática, busca a constante qualificação de seus empregados, possui vários canais (cartilhas, cursos, blog e rodas de diálogo) para que seu corpo funcional conheça a visão, missão e objetivos empresariais da organização e consiga entrelaçá-los com as suas atividades diárias para o alcance desses objetivos. Entretanto, percebemos nos documentos a que tivemos acesso e descritos nesta pesquisa que não há um esforço de comunicação para esclarecer de maneira mais pontual cada objetivo empresarial da CAIXA.

Nos manuais normativos, documentos protegidos por sigilo (justificado no capítulo de metodologia) e que estabelece normas e regras da CAIXA, não foram localizadas definições de classe média, mas esta aparece citada como uma segmentação de clientes. Vide a controvérsia da qual tratamos no Quadro 1.

Observamos um contrassenso quanto ao uso dos conceitos: Classe Média, Classe C e Baixa Renda. Essas divergências levam a várias interpretações por parte de seus empregados uma vez que cada denominação possui um significado social, econômico e político diferente.

Para evitar o isolamento e o caos sistêmico, as gerências devem acoplar-se às áreas afins e buscar *inputs* e *outputs* que contribuirão para que suas atividades estejam sempre sendo referenciadas a partir da decisão estratégica da empresa: o que levaria à sinergia comunicacional entre GECME, CRM e DEMAC em prol do alinhamento de suas atividades quando se referir ao objetivo aqui tratado, pois se nem os departamentos se falam ou se escutam em relação ao que é NCM, como interagir com esse público?

A CAIXA, quando lançou seu planejamento estratégico, buscou de várias formas por meio da comunicação dar ciência do seu discurso. Entretanto, deixou em aberto a definição de seu principal público-alvo na trajetória 2012-2022.

Ocorre que as lideranças decidiram que a CAIXA deveria “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT), mas não deixaram claro quem ou o que é essa classe: como foi identificada, o que faz, onde se encontra e outras características. A ausência de posicionamento por parte da empresa e das áreas pertinentes ao assunto impede que departamentos estabeleçam rede de comunicação com esse público (apesar de ele existir nos níveis tático e operacional no dia a dia; mas não de modo adequado no nível estratégico). É impossível criar uma sequência de conteúdos para essa classe se a empresa não foi enfática ao definir seu público-alvo, uma vez que não há definição consensual e, sim, uma série de usos organizacionais (fora as concepções conceituais) que levam a caminhos diferentes.

Identificamos no estudo um subsistema Classe C dentro do sistema social de *Nova Classe Média*. Na CAIXA, nas decisões táticas e operacionais, a Classe Média torna-se Classe C, ou seja, está sendo criado um subsistema Classe C para determinar a Classe Média trazendo um risco de não atingir seu objetivo por falta de organização na comunicação. É preciso que a organização defina a questão de quem é e também entenda as dificuldades e limitantes nas relações com esse público. Somente após a readequação de estratégia envolvendo os diversos fluxos autorreferentes para a sua execução é que será possível estabelecer uma coesa rede decisória comunicacional

com a Classe Média. Para isso, a CAIXA precisa dar conhecimento a todos os seus empregados do que (ou de quem) ela definiu como Classe Média. Ainda mais para os departamentos de Comunicação e Marketing, responsáveis pelos discursos, gestão da imagem, identidade e posicionamento mercadológico e institucional.

A missão da empresa é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2014, p. 11). Se a CAIXA é parceira do Governo Federal, é coerente que seus documentos estejam alinhados com a política governamental, porém, vimos na análise de categorias que ainda não existe consenso nos documentos quanto ao que é (ou quem é), de fato, a *Nova Classe Média*.

Muitas vezes a execução da atividade diária se sobrepõe à estratégia, afastando a teoria da prática, com isso precisamos estar cientes do objetivo principal para o qual trabalha-se em uma organização. A grande tensão em que é tratado o tema *Nova Classe Média* reflete na execução da tarefa e, por isso, os processos devem ser sempre revisitados como uma política de Comunicação Organizacional, pois é perceptível a marcação de uma lógica apenas administrativa da estratégia. Em Comunicação, a estratégia não se estabelece apenas por se colocar em prospectos: o estratégico, o operacional e o tático. Mas, sim, ao se dar sentido e existência: algo orgânico, a partir dos significados e da própria construção da realidade. Tanto que entendemos que a concepção de *Nova Classe Média* pode ser também um item da cultura organizacional (além de tantos outros) que sequer precisam estar registrados em

documentos. São falas, saberes, fazeres, dizeres que produzem significado e organizam a realidade. Logo, em vista disso, entendemos como Gomes (2014) no que concerne à *leitura comunicacional da estratégia*, em uma perspectiva sistêmico-discursiva.

Sabemos da responsabilidade de atingir o objetivo empresarial de ser o banco da *Nova Classe Média*, principalmente quando ele é validado pela maior autoridade e liderança corporativa da CAIXA, mas o discurso não é reificado nos documentos oficiais e no corpo funcional da CAIXA. A DEMAC e a GEPUP têm a missão de falar com o público da *Nova Classe Média* sem terem sido orientadas e treinadas para isso. Cartilhas, cursos presenciais e à distância, desenvolvidos pela empresa, ainda estão embasados em conceitos administrativos. Assim é pertinente o desenvolvimento de material e treinamento específicos para as rotinas da Comunicação, que são diferentes das Administrativas. Fora isso, lembremos que, os serviços de atendimento ao público externo não possuem relatórios, estudos ou resultados voltados para a *Nova Classe Média*. Como, então, a DEMAC e a GEPUP podem falar com um público sem saber como é o comportamento de *Ouvidoria* e SAC? Também não é gerado um relato dos produtos e serviços voltados para a *Nova Classe Média*, no sentido de instrumentalizar a equipe de Comunicação. Sequer isso é tratado como uma carteira de crédito formal (sentido comercial), apesar de ter sua implicação política (sentido governamental).

Um problema identificado também na esfera governamental. O escopo é muito maior do que o objeto de estudo deste trabalho: a CAIXA. Vimos que os documentos da SAE/PR, SECOM/PR, além dos da

CAIXA, no que se refere à *Nova Classe Média* ou mesmo à Classe Média tradicional não são claros nem trazem uma visão que seja comum às três instâncias. Ao contrário, os conceitos são confundidos e aplicados de diversas formas. O primeiro alinhamento estratégico que deve ocorrer é no âmbito dos órgãos governamentais: todos devem falar a mesma linguagem quando tratar dessa classe social.

Considerações finais

Ao estudarmos a estratégia de comunicação da CAIXA em convergência (ou não) com o objetivo empresarial de “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT), percebemos um distanciamento entre o discurso verbalizado e a prática. Ou mesmo entre as lógicas estratégicas comunicacionais (escutar e dialogar com que público) e as estratégias administrativas (departamentos com tarefas em níveis). Identificamos que os documentos oficiais da empresa ainda apresentam divergências de conceituação em relação à *Nova Classe Média* e em muitos momentos a informação é omissa. Mas, também, entendemos que a CAIXA não tem o poder e sequer a competência de dirimir dúvidas conceituais sobre o termo *Nova Classe Média*, atribuição essa da SAE/PR (estratégia política); e também da SECOM/PR (estratégia comunicacional), no âmbito do *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal* (SICOM).

As diretorias e departamentos responsáveis pela Comunicação não sabem exatamente com quem falar ou mesmo a quem escutar, em se tratando de *Nova Classe Média* (as agências licitadas não são contratadas com essa competência. A entrega e programação de campanhas publicitárias são utili-

zadas com a categoria de Classe C; e não de *Nova Classe Média*). Em suma, as rotinas do banco, hoje, estão centradas no cumprimento de tarefas relativas a esse público (*Minha Casa, Minha Vida*; FIES; *Bolsa Família*); e não no relacionamento efetivo com esse complexo público. Aliás, quem é esse público, afinal? Uma pergunta que continua em aberto. Uma contravérsia presente em toda a trajetória deste trabalho e que perpassa a CAIXA e as pastas ministeriais (SAE, SECOM).

Ao propormos um estudo para checar como se estrutura a rede decisória estabelecendo o alinhamento entre o estratégico, tático e operacional, fazendo que a Comunicação contribua para que a empresa seja o banco da *Nova Classe Média*, foi possível concluir que: é válida a revisitação e a revalidação dos objetivos empresariais determinados pela empresa na busca de um consenso sobre esse público. É, a partir dessa definição que o sistema pode se autodiferenciar, se auto-organizar e se autorreproduzir, conforme a noção de autopoiese (MATURANA e VARELA, 1995), integrante da perspectiva da Teoria dos Sistemas. A *Nova Classe Média* como um elemento constitutivo da estratégia e definidor do público com o qual a CAIXA deseja falar pauta a interação circular e recursiva. Lembremos que, a capacidade que tais sistemas têm em “se autorrepararem, se autorrestruturarem, se autotransformarem, se autoadaptarem (sem, contudo, perderem suas identidades) é o que caracterizam e o definem como autopoieticos” (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 32).

Referências

ALVES, Rebeca. **Caracterização dos Processos de Produção, Dis-**

tribuição e Recepção de Uma Agência de Notícias de Governo no Contexto da Comunicação Pública (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2013.

BERTALANFFY, L. Von. **Teoria geral dos sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1976.

BEZERRA, Vânia. **Comunicação Pública da Ciência: um estudo a partir da experiência dos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia** (Dissertação, Mestrado em Comunicação). UCB, 2012.

BRASIL. **Caixa Econômica Federal**. Decreto n.º 759, de 12 de agosto de 1969.

_____. **Programa Nacional de Banda Larga (PNBL)**, Decreto n.º 7.175/2010, 12 de maio de 2010.

_____. **Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM)**. Decreto n.º 7.379, de 1.º de dezembro de 2010.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**, 2014. Disponível em: <http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2014.pdf>. Acesso em 7 fev. 2016.

_____. **Relatório de Sustentabilidade**, 2012. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_CAIXA_2012.pdf>. Acesso em 9 ago. 2016.

_____. **Relatório de Sustentabilidade**, 2014. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_2014.pdf>. Acesso em 9 ago. 2016.

_____. **Cartilha Pensamento Estratégico**. CAIXA, 2013.

_____. **Cartilha Modelo de Gestão**. CAIXA, 2014.

_____. **Livro Caixa: 150 anos de uma história brasileira**. CAIXA, 2011. Disponível em: <http://www.150anoscaixa.com.br/> Acesso em 2 fev. 2016.

_____. **Manual Normativo**. CAIXA, 2012.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET – CGI.br. **Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil**, 1. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014.

CORREIO BRAZILIENSE. **Evento discute o comportamento e o consumo da família da classe C.** 12/12/2012. Disponível em: http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/cidades/2012/12/12/interna_cidadesdf,338735/evento-discute-o-comportamento-e-o-consumo-das-familia-da-classe-c.shtml . Acesso em 2 fev. 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema.** Organicom (USP), v. 10/11, p. 109-114, 2009.

EFMA. **The Global Retail Banking Digital Marketing Report 2013.**

Wipro, 2013. Disponível em: <http://www.wipro.com/documents/the-global-retail-banking-digital-marketing-report-2013.pdf> . Acesso em 10/09/2017 . Acesso em 2 fev. 2016.

FILIFE, Rachel. **Comunicação, Inteligência Coletiva e Autogestão do Conhecimento no Contexto da Gestão de Projetos em Organizações** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2013.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva** (Tese, Doutorado em Comunicação). PUCRS, 2014.

_____. Vitor Márcio Laus Reis. Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. **Galáxia**, São Paulo, v. 1, n. 33, p. 226-238, 2016.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**, 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. Niklas. **La sociedad de la sociedad**. México: Herder, 2007.

MACHADO, Fabíola. **A Comunicação Estratégica e a Rede de Decisão nas Organizações: um estudo sobre a Caixa e a Nova Classe Média** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2015.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Campinas: Psy II, 1995.

MOREIRA, Sonia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

NERI, Marcelo. **Classe média no fórum mundial**, 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2014/04/marcelo-neri-debate->

classe-media-no-forum-mundial >. Acesso em 2 fev. 2016.

_____. Marcelo. **A Nova Classe Média: lado Brilhante dos Pobres**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Disponível em: <<http://www.cps.fgv.br/cps/ncm/>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

_____. Marcelo. **A Nova Classe Média: o lado brilhante da base da pirâmide**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PARIS, Michelle Maia. **As relações comunicacionais em um ambiente organizacional hospitalar à luz da autopoiese** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2011.

POCHMANN, Márcio. **O mito da grande classe média: capitalismo e estrutura social**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2014.

RIBEIRO, Amanda Wanderley de Azevedo. **Em nome do Pai: a comunicação e o simbólico na cultura organizacional de Instituição Católica de Educação** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2014.

RODRIGUES, Cledson. **Comunicação, confiança e competências conversacionais: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2010.

_____. Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **Niklas Luhmann: A sociedade como sistema**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

SANTOS, Amanda. **A controvérsia acerca do surgimento de uma Nova Classe Média no Brasil: uma interpretação com base teórica** (Dissertação, Mestrado em Ciências Sociais). PUCSP, 2013, 83s.

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS, SAE. **Social e Renda A Classe Média Brasileira**. – nº. 1 (nov. 2014). Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2014.

_____. SAE. **Vozes da Nova Classe Média**. Edição Marco Zero (set. 2012). Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2012.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO - SECOM. **Relatório de Gestão do exercício de 2014**. Disponível em <<http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/auditorias/pdfs/relatorio-de-gestao-secom-2014.pdf>>. Acesso em 2 fev. 2015.

SENA, Nathália. **Tecnologias Sociais: processos comunicativos em autopoiese** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2010.

SCHEIBEL, Júlia. **As Novas Competências Para a Gestão da Comunicação no Ambiente Organizacional Contemporâneo: um estudo com os gestores de comunicação do setor industrial** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2012.

SILVA, Graciele. **Processos de Seleção e Decisão na Comunicação Organizacional: estudo do ambiente interno de uma indústria brasileira** (Dissertação, Mestrado em Comunicação), UCB, 2013.

Dados dos autores

Me. Fabíola de Araújo Machado

Mestre em Comunicação (UCB), especialista em Gestão Estratégica da Comunicação (PUCMinas) e profissional de Turismo (PUCMinas). Funcionária da Gerência de Publicidade e Propaganda (GEPUP), Diretoria de Marketing e Comunicação (DEMAC/CAIXA). É a primeira funcionária da Caixa Econômica Federal, no país, a receber financiamento da instituição para cursar mestrado acadêmico em Comunicação.

Dr. Robson Dias

Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações.

Dr. Vítor Márcio Laus Reis Gomes

Publicitário, mestre em Administração e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações.

Dr. João José Azevedo Curvello

Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Coordenador do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (PPGFAC/UnB). Professor e pesquisador na linha Teorias e Tecnologias de Comunicação.