

Rede decisória da Caixa Econômica Federal em relação à Nova Classe Média

Me. Fabíola de Araújo Machado¹

Dr. Robson Dias²

Dr. Victor Gomes³

Dr. João José Curvello⁴

Resumo: A Caixa teve como objetivo, durante o governo Dilma (2011-2016), em seu planejamento estratégico (2012-2022): ser “o banco da Nova Classe Média” (CAIXAECONÔMICAFEDERAL, 2012, p. 19). Este estudo de caso, pesquisa exploratória, qualitativa, investiga em análise de conteúdo as redes de decisão que configuram a existência de um sistema organizacional que dá sentido e operação por meio desse público, tendo como documental: 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). Como resultado, entregamos uma *leitura comunicacional da estratégia* (GOMES, 2014) desta configuração organizacional de sentido do banco.

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

INTRODUÇÃO

A Caixa Econômica Federal (CAIXA)⁵ é uma empresa pública diretamente vinculada à Presidência da República e tem como foco a operacionalização de políticas públicas no mercado bancário e financeiro: *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço* (FGTS), *Programa de Integração Social* (PIS), *Seguro-Desemprego* e programas sociais: *Minha Casa, Minha Vida*, *Bolsa Família* e *Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior* (FIES). Em termos

¹ Mestre em Comunicação (2015, UCB), especialista em Gestão Estratégica da Comunicação (2011, PUCMinas) e profissional de Turismo (2008, PUCMinas). Funcionária da Gerência de Publicidade e Propaganda (GEPUP), Diretoria de Marketing e Comunicação (DEMAC). É a primeira funcionária da Caixa Econômica Federal, no país, a receber financiamento da instituição para cursar mestrado *stricto sensu* em Comunicação, na condição de bolsista. Sendo a tradição no setor bancário ser de financiamento apenas para bolsas em mestrado profissional nas áreas de Administração, Economia, Direito, Contabilidade e Tecnologia da Informação.

² Relações Públicas, Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (PPGCOM/UCB), linha Processos Comunicacionais nas Organizações. Líder do grupo Prêmios, Indicadores e Estratégias em Comunicação.

³ Publicitário, mestre em Administração e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do PPGCOM/UCB, linha Processos Comunicacionais nas Organizações. Líder do grupo de pesquisa: Núcleo de Estudos Comunicacionais da Estratégia (ESTRACOM).

⁴ Jornalista, mestre e doutor em Comunicação. Professor e pesquisador do curso de Comunicação Organizacional (UnB) e da linha de Teorias e Tecnologias de Comunicação (PPGFAC/UnB). Líder do grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Pensamento Sistêmico (COMSiS).

⁵ CAIXA é a grafia oficial corporativa pela qual se nomina o banco, atualmente, ao invés de CEF.

de Estratégia, subordinada à *Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República* (SAE/PR). Em termos de Comunicação, inclusa no *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal* (SICOM), gerido pela *Secretaria de Comunicação da Presidência da República* (SECOM). Nosso foco está em SAE/PR e SECOM na sua relação com a CAIXA.

A *Nova Classe Média* é um conceito de uso governamental (NERI, 2014, 2011, 2010; POCHMANN, 2014) vigente na gestão Dilma (2011-2016), que nomeia um público em ascensão social e de poder de consumo. Este mesmo público pode ser designado em documental corporativo como classe C, ora em população menos favorecida, população de baixa renda ou mesmo classe média. No âmbito deste trabalho, não entraremos nas implicações Sociológicas, Econômicas destes termos. Mas, segue breve panorama de como o termo NCM significa públicos diferentes nos documentos da SAE (organiza a estratégia governamental), da SECOM (organiza a comunicação governamental) e da CAIXA (executa a estratégia e interage com dado público):

Quadro 01 - 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 (2014)	SAE	<i>Nova Classe Média</i> (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 (2013)	CAIXA	<i>Nova Classe Média</i> Classe Média (em todo o texto)	Baixa Renda (p. 80, 103, 104, 107)

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

Note que, em termos de Estratégia e de Comunicação, não é pacífico para SAE, SECOM quem é *Nova Classe Média*: no âmbito da CAIXA. E nem mesmo para outros atores sociais ou centros de pesquisa (Instituto Data Popular, Comitê Gestor da Internet/CGI.BR, SAE/PR). Sempre tomada como controvérsia, essa designação de NCM tem um viés que não apenas conceitual (científico, filosófico, aplicado nas organizações), mas também político-ideológico. Entretanto, apesar das imprecisões, aponta para um público com a qual a CAIXA interage: se comunica. Esse público está inserido em esforços do *Programa Nacional de*

Banda Larga (PNBL)⁶, *Ministério das Comunicações* (MINICOM)⁷, que trabalha com inclusão digital deste novo nicho de cidadãos e consumidores, além da atuação comercial recente do setor bancário de expandir sua atuação em relação a esta parcela da população, a partir da bancarização (inclusão bancária, que também é um tipo de cidadania). Neste sentido, um grande desafio para os bancos nacionais, tendo em vista pesquisa de EFMA (2013) sobre maturidade digital, que avaliou Bradesco e Itaú com maturidade digital alta; Banco do Brasil com maturidade digital média; e a CAIXA com maturidade digital baixa. Uma questão que traz à tona também a estratégia de se falar e de interagir com este público, que tem acesso à internet muito mais pelas plataformas móveis do que pelos *personal computers* (*desktop*), em vista do custo destes equipamentos: algo que se relaciona diretamente com possibilidades em *Internet Banking*.

A *Nova Classe Média* surgiu em um momento de ascensão econômica de vários brasileiros elevando o seu patamar de consumo. Entretanto, sociologicamente, nem mesmo a classe média pode ser considerada uma classe social efetiva (em Marx); que dirá a dita NCM. Ela não está consolidada em ideais (1), não apresenta uma ideologia própria (2), tampouco uma relação de luta de classe (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), entendendo que a empresa deve buscar, como *Sistema Social*, acoplar-se com o seu entorno para monitorar o comportamento desta classe (*ambiente*), fechando-se em si, no que convir como identidade e convicção de seus objetivos (*autopoiese*). E, revalidando (ou não) o objetivo de ser o banco da *Nova Classe Média*. O *sistema social fechado*, convicto e pleno de si, mas interativo e observante do *entorno*, a partir de processos comunicacionais. Nossa abordagem ainda leva em conta Gomes (2014), que lê a estratégia como comunicacional, ao utilizar Luhmann (2007) que organiza a realidade a partir de operações comunicacionais com o pressuposto de serem *sistemas fechados* (muito diferente de Bertalanffy, autor muito utilizado na área de Administração, onde os sistemas são abertos; além do que, a Comunicação não é vista como

⁶ 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 este público: *Nova Classe Média*.

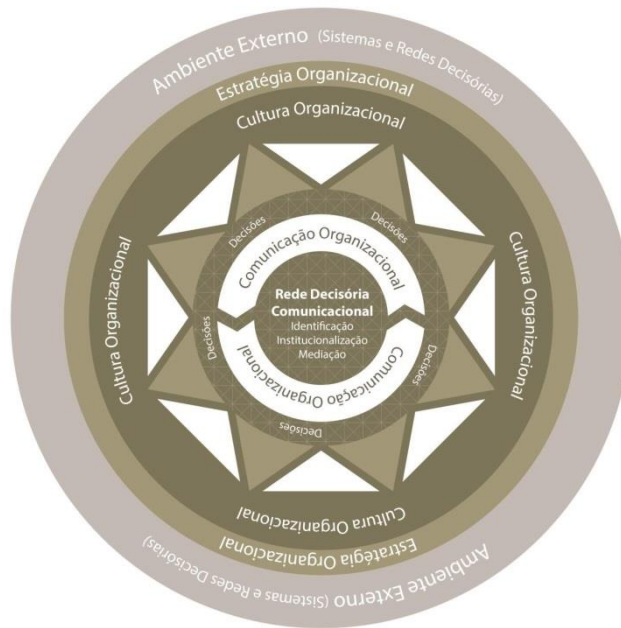
⁷ À época, Minicom; no governo Temer (2016), MCTC: Ministério da Ciência, Tecnologia e Comunicação.

o cerne, de forma tão central: como condição existencial de um sistema). Também somos signatários de Rodrigues e Neves (2012).

No modelo proposto por Gomes, perspectiva sistêmico-discursiva, a comunicação em forma de decisão é responsável pela autorreprodução presente no interior do sistema organizacional. E as decisões, constituídas pela “cultura organizacional” (GOMES, 2014, p. 160) e pelas “interações do sistema com o ambiente” (IDEM), são tomadas a partir de efeitos de sentidos formando “uma rede responsável pela mediação e institucionalização dos sentidos. Assim, consideramos que a estratégia organizacional é materializada em decisões” (IDEM). A organização se diferencia do ambiente e pela decisão (que é uma forma de comunicação, pois seleciona um aspecto dado como realidade) gera outras decisões (que também são formas de comunicação) estabelecendo uma rede comunicacional no ambiente corporativo.

Na presente *leitura comunicacional da estratégia* (GOMES, 2014), A principal **decisão** no nosso contexto é a Caixa: ser “o banco da *Nova Classe Média*” (CAIXAECONÔMICAFEDERAL, 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). Daí, emana a identidade organizacional e a **identificação**: fronteiras simbólicas e sistêmicas e distinção do ambiente. E, daí, incorre a **instituição**: conjunto tanto real-social como simbólico e imaginário que se define como um universo de sentido e de ação social (GOMES, 2014, p. 126). E, a partir da: **mediação** da linguagem, este complexo “disponibiliza o acesso a redes de sentidos, constituídas tanto internamente quanto na interação entre sistemas”. (GOMES, 2014, p. 130). Desta forma, temos a **rede decisória comunicacional**: “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 01 - 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). Neste sentido, ao olharmos para a CAIXA, fazemos uma varredura das concepções de decisão, que, logo: são comunicação.

Quadro 02 - Classificação das Premissas

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)

Entendemos as decisões na CAIXA sobre *Nova Classe Média* como instâncias comunicativas que organizam os meandros institucionais do banco como fenômeno, como processo e como sistema (CURVELLO, 2009). Entendemos o *Sistema Social* existe e se reproduz como *Sistema de Comunicação* enquanto os *Sistemas Psíquicos* (consciências).

Visão e abordagem que se relaciona com: Ribeiro (2014), Silva (2013), Alves (2013), Filipe (2013), Scheibel (2012), Bezerra (2012), Paris (2011), Rodrigues (2010), Carvalho (2010), Sena (2010).

ANÁLISE DOCUMENTAL

São utilizadas como categorias de análise: *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).

Na *leitura comunicacional da estratégia* (GOMES, 2014), a partir da *decisão, identificação, instituição, mediação, rede decisória comunicacional*, na perspectiva sistêmico-discursiva, vamos checar como CAIXA seleciona e determina o que ela é em relação à NCM.

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 ser organizado 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 03 - 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	Art 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 população menos favorecida	2014	p. 33
		FSA – Ações Sociais voltadas à população de baixa renda		p. 45, 60 e 63
Manual Normativo	Classe Média	-	2015	Sigilo corporativo ⁸

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

Muitas vezes, a CAIXA se reporta á NCM muito mais como um discurso difuso e circulante na cultura organizacional, do que um preceito pacífico 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 de estratégia (com SAE) e nem de comunicação (com SECOM) desses dois departamentos. Eles atuam isolados do SICOM.

O SICOM é o sistema de comunicação do Governo Federal no 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 à SICOM, ou seja, sempre seguem diretrizes e participar de reuniões para alinhar ações e reforçar a *rede decisória comunicacional*, num sentido mais governamental. No entanto, GECME e GNCRM, não! Estão presos somente ao comercial 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 e SICOM.

⁸ Apesar de conhecer e manipular o dado, a pesquisadora não tinha autorização do banco para citá-lo, devido ao seu teor de documento com status de sigilo bancário, além de ser de sigiloso também por ser considerado pela ASCOM da CAIXA como: estratégico.

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

Os Manuais Normativos e cursos disponibilizados através da Universidade CAIXA não apresentam uma conceituação clara e objetiva de *Nova Classe Média*. Nessa categoria também não foi identificado 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.

Na *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 nestes canais de atendimento específicas para a *Nova Classe Média*. Inclusive, o último Relatório de Ouvidoria foi publicado no ano de 2011, 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: 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 este 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 a defesa da pesquisa (setembro de 2015) não havia uma ação efetiva em relação a isso, a não ser a formação do GT.

OMISSÕES E LIMBOS

Podemos perceber 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 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 01.

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 diferentes.

Para evitar o isolamento e o caos sistêmico, as gerências devem se acoplar às áreas afins e buscar *inputs* e *outputs* que contribuam 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 este público?

A CAIXA quando lançou seu planejamento estratégico buscou de várias formas por meio da comunicação dar ciência ao 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 que é esta 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 este público (apesar de ele existir no tático-operacional do dia a dia; mas, não de modo adequado no estratégico). É impossível criar uma sequência de conteúdos para esta classe se a empresa não foi enfática ao definir seu público alvo, uma vez que não há definição pacífica 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 pacifique a questão de quem é este público e também de entender as dificuldades e limitantes na execução do mesmo. Somente após a readequação de estratégia envolvendo os diversos fluxos para a sua execução (*autopoiese*) é que será possível estabelecer uma coesa *rede decisória comunicacional* com a Classe Média. Para isto, a CAIXA precisa dar conhecimento a todos os seus empregados do que (ou de quem) ela definiu como Classe Média. Ainda mais para os departamentais de Comunicação e Marketing: responsáveis pela 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 coeso que seus documentos estejam alinhados com a política governamental, porém, vimos na análise de categorias que ainda não existe pacificação nos documentos quanto ao que é (ou quem é), de fato: *Nova Classe Média*.

Muitas vezes a execução da atividade diária se sobrepõe a 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 percebe uma 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 da dos significados e da própria construção da realidade. Tanto que, entendemos que a *Nova Classe Média* pode ser também um item da cultura organizacional (além de tantos outros) que, sequer, precisam estar registrados em um documento. São falas, saberes, fazeres, dizeres que produzem esse significado e organizam a realidade. Logo, em vista disso, entendemos como Gomes (2014) no que concerne a *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 orientados e treinados 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 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 e pacíficos. 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 desta 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 a teoria e prática. Ou mesmo das lógicas estratégicas comunicacionais (escutar e falar para quem? público), das 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 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 utilizadas 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 este público (*Minha Casa, Minha Vida*; FIES; *Bolsa Família*); e não no relacionamento efetivo com este complexo público. Aliás, quem é este público, afinal? Uma pergunta que continua em aberto. Uma controvérsia presente em toda a trajetória deste trabalho e que perpassa a CAIXA e pastas ministeriais (SAE, SECOM).

Neste sentido, notamos o esforço da CAIXA para superação deste desafio, a partir do programa de bolsas para funcionários: que financiou esta pesquisa. Aliás, a primeira pesquisa desenvolvida por um funcionário da Comunicação, no banco, stricto sensu em Comunicação, com financiamento integral: no Brasil. Até então, os esforços eram voltados para qualificar colaboradores em Administração, Direito, Contabilidade, Economia,

Tecnologia da Informação. O banco investiu horas, dispensa, licença e financiamento para a qualificação da pesquisadora e produção deste trabalho. Esta ação pode ser notada como um esforço nessa superação dos desafios estratégicos em comunicação.

Ao propormos um estudo para checar como se estrutura a rede decisória estabelecendo o alinhamento entre o estratégico, tático e operacional fazendo com que a Comunicação contribua para que a empresa seja o banco da *Nova Classe Média*, foi possível concluir que: passados três anos da implementação do Planejamento Estratégico CAIXA (2012-2022) é válido a revisitação e a revalidação dos objetivos empresariais determinados pela empresa. Ação que se tornará evidente, mais ainda: com o fim do governo Dilma (2011-2016). Mas, que, por hora, sabemos não ser um assunto datado. E que registramos em bases indexadas, neste artigo: com efeito ex-post-facto (um registro científico de uma realidade social).

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rebeca Neves. **Caracterização dos Processos de Produção, Distribuição 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.
- BRASIL. **Constituição (1969)**. Decreto nº 759, de 12 de agosto de 1969.
- _____. **SICOM**. Decreto nº 6.555, de 8 de setembro de 2008.
- CAIXAECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**. 2014. Disponível em: <http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2014.pdf>. Acesso em 07 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 09 ago. 2016.
- _____. **Relatório de Sustentabilidade**. 2014. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_2014.pdf>. Acesso em 09 ago. 2016.
- _____. **Código de Conduta dos Empregados**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-codigo-conduta-empregados-caixa/Codigo_Conduta_Empregados.pdf>. Acesso em 21 jul. 2016.
- _____. **Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/caixa_governanca_corporativa2407.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- _____. **Universidade caixa**. Disponível em: <<http://universidade.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

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.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. (Tese, Doutorado em Comunicação). USP. 2001

_____, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin**. E-Compós (Brasília), v. 11, p. 1-16, 2008.

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

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

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

LIMA, Fábila Pereira. **A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais**. (Tese, Doutorado em Comunicação). USP. 2014

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

_____, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 2006.

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

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 02 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: 02 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, Marcio. **O mito da grande classe media: 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 Martas. **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 Viviam dos. **A controvérsia acerca do surgimento de uma Nova Classe Média no Brasil: uma interpretação com base teórica**. (Dissertação, Mestrado em Ciências Sociais). PUCSP. 2013. 83 f.

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.

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

Caixa Econômica Federal strategic decision network web according to the New Middle Class

Abstract: Caixa aimed for the Dilma government (2011-2016), in its strategic plan (2012-2022): to be "the Bank of New Middle Class" (CAIXA, 2012, p. 19). This case study, exploratory, qualitative research delves into content analysis the decision to networks that configure the existence of an organizational system that gives meaning and operation through this public, with the documentary: Primer Strategic Thinking (1), booklet Model Management (2) Sustainability Report (3) Management Report (4) Paper Box: 150 years of Brazilian history (5) Regulatory Guide (6). As a result, we delivered a communicational reading strategy (GOMES, 2014) this organizational configuration direction of the bank.

Keywords: Strategic Communication. Organizational Communication. Discursive Network. CAIXA. New Middle Class.

La red estratégica decisoria de la Caixa Econômica Federal en relación a la Nueva Clase Media

Resumen: El caso dirigido por el gobierno Dilma (2011-2016), en su plan estratégico (2012-2022): para ser "el Banco de nueva clase media" (Caixa Econômica Federal, 2012, p. 19). Este estudio de caso, la investigación exploratoria, cualitativa profundiza en el análisis de contenido de la decisión de las redes que configuran la existencia de un sistema de organización que da sentido y operación a través de este público, con el documental: Pensamiento Estratégico Primer (1), Modelo folleto gestión (2) Informe de sostenibilidad (3) Informe de gestión (4) Caja de papel: 150 años de historia de Brasil (5) Guía de normativas (6). Como resultado, hemos entregado una estrategia comunicacional de lectura (Gomes, 2014) esta dirección configuración organizativa del banco.

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