



**NOVA CLASSE MÉDIA UM PÚBLICO COM 17 NOMES DIFERENTES PARA O GOVERNO FEDERAL: O CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E DOS IMPASSES COMUNICACIONAIS CRIADOS PELA POLÍTICA PÚBLICA DE COMUNICAÇÃO (SECOM/PR) E DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS (SAE/PR) (2011-2016)**

**Fabiola de Araújo Machado<sup>1</sup>**  
**Robson Dias<sup>2</sup>**  
**Victor Márcio Laus Reis Gomes<sup>3</sup>**  
**João José de Azevedo Curvello<sup>4</sup>**

**RESUMO:** durante o governo Dilma Rousseff (2011-2016), a CAIXA visava ser o banco da Nova Classe Média. Em uma abordagem sistêmico-discursiva, na qual a organização é entendida como discurso feito ante a um público, percebe-se que Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), Secretaria de Comunicação (SECOM/PR) e CAIXA designavam a Nova Classe Média de modos díspares e não-alinhados estrategicamente, do ponto de vista comunicacional. A partir do estudo exploratório, qualitativo, documental de 10 ações estratégicas, táticas e operacionais o artigo identifica ocorrência de 17 outras denominações para este público de Nova Classe Média. Essa confusão se dá pelo fato dos conceitos de “classe” em Filosofia Política e de “classe média” em Sociologia serem um tanto controversos e de difícil aplicação em gestão. Além disso, fusões com a ideia de “classe econômica” (A, B, C, D, E) e neologismos adotados por gestores de políticas públicas criaram um cenário comunicacional confuso, no qual, o banco e o Estado tentavam dialogar com um público chamando-o por diversos nomes.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Comunicação Estratégica. Comunicação Organizacional. CAIXA. Nova Classe Média. Políticas Públicas.*

<sup>1</sup> 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). E-mail: fabiola.machado@ucb.br

<sup>2</sup> 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. E-mail: rbsn.dias@gmail.com

<sup>3</sup> 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). E-mail: victor.gomes@ucb.br

<sup>4</sup> 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). E-mail: curvello@unb.br

---

**Revista ALTERJOR**

Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP)

Ano 14 - Volume 02 - Edição 28 - Julho-Dezembro de 2023

Av. Professor Lúcio Martins Rodrigues, 443, Cidade Universitária, São Paulo, CEP: 05508-020

**ABSTRACT:** During the Dilma Rousseff administration (2011-2016), CAIXA aimed to be the bank of the New Middle Class. In a systemic-discursive approach, in which the organization is understood as a discourse made by the organization before an audience, it is perceived that the Strategic Affairs Secretariat of the Presidency of the Republic (SAE / PR), Secretariat of Communication (SECOM / PR) and CAIXA Designated the New Middle Class in disparate and non-strategically aligned modes from a communicational point of view. From the exploratory, qualitative, documentary study of 10 strategic, tactical and operational actions, the article identifies the occurrence of 17 other denominations for this New Middle Class audience. This confusion is due to the fact that the concept of "class" in Political Philosophy and "middle class" in Sociology is somewhat controversial and difficult to use. In addition, mergers with the idea of "economic class" (A, B, C, D, E) and neologisms adopted by public policy managers created a confusing communication scenario in which the bank and the state attempted to dialogue with an audience Calling it by several names.

**KEYWORDS:** *Strategic Communication. Organizational communication. CAIXA. New Media Class. Public policy.*

## Introdução

729

O foco da Comunicação Estratégica é o de analisar a rede decisória estratégica de dada organização e seus esforços em estabelecer um discurso a ser proferido para dado público o banco, criando assim um sentido relacional, de consumo, de cidadania, dentre outros. Neste percurso, a análise documental leva em conta 10 ações estratégicas, táticas e operacionais que sinalizam o diálogo da organização com este público da *Nova Classe Média*: 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), Programa Minha Casa Minha Vida (6), Programa Bolsa Família (7), Projeto Crescer com a Caixa (8), Projeto Universidade Caixa (9), Projeto Blog CAIXA (10). Estes são documentos expedidos pela própria CAIXA, que sinalizam o diálogo com o público da *Nova Classe Média*. A elaboração deste documentos do banco levam em conta a sua natureza estatal e vinculação com políticas públicas do Poder Executivo Federal (SAE/PR, SECOM/PR, no contexto em apreço, com base no planejamento estratégico 2012-2022).

Na primeira seção, o artigo discute as noções de Classe (Filosofia Política, Karl Marx) e de Classe Média (Sociologia, em Max Weber) e dimensiona o quão controversos são esses conceitos. Segue para a seção que trata de como a *Nova Classe Média* era vista pela política pública, como estratégia governamental (SAE/PR) e como poderia ser um discurso do Governo Federal (SECOM/PR), no âmbito do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM). Depois explora que a CAIXA, como organização, faz suas ações de comunicação com base nas atividades de Assessoria de Imprensa (ASCOM), departamento que segue as diretrizes de discurso e de imagem prescritas pela SECOM/PR e alinhadas por meio de reuniões e conformidade dos Planos de Comunicação de todos os entes do sistema de comunicação do governo. E identifica apenas no nível estratégico da política pública, nos Relatório de Gestão da SECOM em 2012 e 2014, o uso de 17 formas diferentes de designar a *Nova Classe Média*: “Nova classe média e também a tradicional” (1), “classes BCD” (2), “classes A&B e C&D” (3), “classes socioeconômicas A2, B1, B2, C1, C2 e D” (4), “classes socioeconômicas” (5), “classes sócio econômicas” (6), “classe econômica” (7), “classes sociais A, B, C e D (critério Brasil)” (8), “classes média/baixa” (9), “classes menos favorecidas” (10), “classe média” (11), “classes AB/CD” (12), “publico de classes mais baixas” (13), “classe socioeconômica” (14), “classe B2” (15), “classes C e D” (16), “classe B2” (17).

Dessa forma, já como diretriz, o discurso é díspare na base da política pública: SAE/PR e de SECOM/PR. E isso afeta as ações de comunicação específicas da CAIXA, como organização, em relação a seus usuários e clientes de serviços bancários. Cria-se um impasse:

- **Estratégia da Política Pública** - SAE/PR e de SECOM/PR têm diversas designações para a *Nova Classe Média* e postulam as diretrizes estratégias sobre as quais os entes do governo devem trabalhar a política pública, que é uma ação governamental que visa a cidadania. Tem foco em classes políticas e postula 17 designações diferentes em ações estratégicas; e

- **Estratégia da Organização** - Enquanto que, a CAIXA como organização comercial e estatal, com clientes e usuários de serviços bancários, apesar de ter um objetivo estratégico organizacional expresso de ser o banco da *Nova Classe Média*, resvala diariamente nos processos táticos e operacionais com a realidade de classes econômicas (A, B, C, D, E) e seu poder de consumo. Tem foco em classes sociais e em classes econômicas, sendo analisada em 10 ações táticas e operacionais.

Deste impasse, o problema patente está no uso dos termos que definem esse público, mas também os objetivos estratégicos em relação a ele.

artigo exploratório, qualitativo, traça um percurso descritivo passando por 10 marcos documentais corporativos, projetos e programas que configuram as instâncias estratégicas, táticas e operacionais do banco: 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), Programa Minha Casa Minha Vida (6), Programa Bolsa Família (7), Projeto Crescer com a Caixa (8), Projeto Universidade Caixa (9), Projeto Blog CAIXA (10). E investiga a Comunicação Estratégica (2012-2022) do banco ao dialogar com seu público em ações de comunicação. Este registro sinaliza um contexto histórico em Comunicação Estratégica produzindo conhecimento *ex-post-facto* sobre esta específica configuração governamental, durante o governo Dilma (2011-2016).

Nossa perspectiva de Comunicação Organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. (Scroferneker, 2006, p. 49). Sabemos que há tradição de Comunicação Organizacional, na área de Administração. No entanto, assim como as cadeiras de Marketing, há certo uso instrumental da comunicação que acaba

por tornar os processos comunicacionais como subordinados aos processos administrativos. E esta visão é algo do qual nos afastamos, com o nosso lugar de fala e aparato teórico em Comunicação (Lima, 2014; Gomes, 2014; Curvello, 2009). Em suma, as abordagens em Comunicação, nos estudos atuais, são mais fluidas e não perseguem as categorias de eficácia e eficiência das interações comunicacionais. Simplesmente, as estudam no que as compete ser: eficácia, ineficácia, eficiência e até deficiência. Desta forma, expressamente: nossa abordagem não é prescritiva com uma receita do que deve ser feito para algo dar certo ou ter sucesso. Somente indicamos os processos comunicacionais, sem prescrever qualquer tipo de ação.

Estamos concentrados em *Processos Comunicacionais* (PPGSSCOM/UCB, 2016) e, alinhados a *Processos Comunicacionais nas Organizações* (Idem). Nessa perspectiva, também estamos mais voltados para cadeiras clássicas do que se convencionou a chamar de Comunicação Organizacional, na área de Comunicação (e não da Administração). Sendo assim, é norte: a tradição de Comunicação Organizacional (Kunsch) e de Comunicação Empresarial (Bueno). Onde também há em Kunsch (USP) uma ressalva: a supervalorização da carreira de Relações Públicas feita pela autora. Ao contrário de Bueno (UMESP) que, apesar de também integrado à ideia de sinergia das carreiras de Comunicação, na perspectiva da Comunicação Integrada, não valida uma vinculação específica entre tarefa, labor e carreira. E, nos estudos de Comunicação Estratégia, certamente, signatários das contribuições de Gomes (2014): com uma leitura comunicacional da estratégia a partir de uma perspectiva sistêmico-discursiva (Luhmann e Véron), além de Lima (2004) tendo o entendimento da estratégia como performance, essencialmente, de Comunicação. Aliás, ambos autores: finalistas do prêmio Abrapcorp 2014<sup>5</sup>.

Dito isto, fazamos um percurso sobre a configuração estratégica da CAIXA, tendo como objetivo o registro científico ex-post-facto desta realidade, já que a plataforma governamental que a configurava (o Governo Dilma: 2011-2016) se encerrou. Neste sentido, essa contribuição visa deixar mecanismos em Comunicação e

---

<sup>5</sup> Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), Sociedade Científica referência nesses meandros conceituais.

Administração para o estudo de estratégias governamentais e bancárias em relação ao público da dita *Nova Classe Média*.

Em termos de Planejamento Estratégico da CAIXA (2012-2022), nosso percurso institucional passa por 10 marcos documentais: 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), Programa Minha Casa Minha Vida (6), Programa Bolsa Família (7), Projeto Crescer com a Caixa (8), Projeto Universidade Caixa (9), Projeto Blog CAIXA (10).

São procedimentos metodológicos: análise documental, a partir da metodologia de análise de conteúdo: com demonstração qualitativa, exploratória, no escopo do Estudo de Caso, das características das (in)variáveis deste objeto em apreço: a Comunicação Estratégica e a Rede de Decisão na CAIXA, a partir das 10 categorias de análise citadas (marcos documentais ou de ações). Tendo como norte durante a apuração, a seguinte pergunta de pesquisa: a rede decisória comunicacional da Caixa estaria (ou não) alinhada, em nível operacional e estratégico, em relação à categoria de *Nova Classe Média*? Tendo como instrumento de análise: o percurso proposto no Planejamento Estratégico 2012-2022, com apuração dos processos em 2013-2015, com pesquisa *stricto sensu* financiada pelo banco.

### **Classe e Classe Média, segundo a Filosofia Política (Marx) e a Sociologia (Weber)**

Para Marx, as relações de propriedade sempre haverá uma relação de opressor-oprimido, ou seja, existirá uma classe dominante, que direta ou indiretamente controla e influencia o controle do Estado; e uma classe dominada, que reproduz a estrutura social ordenada pela classe dominante perpetuando a exploração. No capitalismo industrial, a relação de dominação-subordinação era entre a burguesia e o proletariado: antagonismos de classe (Santos, 2013, p. 17).

Para Marx a classe média não pode ser considerada uma classe efetiva, consolidada em seus ideais, pois estas não apresentam uma ideologia própria, tampouco uma relação de luta de classe. Ao contrário de Karl Marx, Max Weber é de uma

corrente epistemológica onde a verdade é construída a partir do tempo e do espaço, podendo existir diversas verdades relativas (Santos, 2013, p. 23).

Para Max Weber, a estratificação das classes sociais é estabelecida conforme a distribuição de determinados valores sociais (poder, riqueza e prestígio) numa sociedade. Estes valores também vão constituir a desigualdade social. Para o autor, há uma divergência entre o que ele denomina por ordem econômica e ordem social. A classe social situa-se no âmbito da ordem econômica, enquanto o poder político habita na esfera social. E a desigualdade social se dá na distribuição do poder entre as esferas existentes (poder, riqueza e prestígio). As classes médias encontram-se entre as classes proprietária (distingue-se pelos tipos de propriedade) e lucrativa (determinada pela valorização de bens e serviços oferecidos). A diferenciação está muito ligada a insígnias de consumo, poder, prestígio e progressão como assalariada dentro de uma estrutura de produção (exemplo: não ser mais operário de chão de fábrica e ser um diretor da fábrica. O indivíduo continua não sendo dono dos meios de produção, mas se distingue dentro dos funcionários em poder, prestígio e especialização). Santos (2013) é estudiosa da Nova Classe Média e fizemos o seguinte quadro síntese:

**Quadro 01 - Conceitos Classes e Classe Média - Teóricos Clássicos**

Autor	Visão e Relações de Propriedade	Classes	Classe Média
Karl Marx 1964-1920	Dialética política-econômica -  Binarismo: Opressor-oprimido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar em determinado modo de produção</li> <li>- Ter estrutura social definida</li> <li>- Apresentar consciência de classe</li> <li>- Relação burguesia e proletariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequena burguesia</li> <li>- Classe em transição</li> <li>- Constitui o povo</li> <li>- Não possui em sua raiz uma ideologia clara</li> <li>- Não tem relação de luta de classe definida, mesmo consciência desta</li> <li>- É um fenômeno do capitalismo</li> </ul>

Max Weber 1818-1883	<p>Epistemológica - a verdade construída a partir do tempo e do espaço, podendo existir diversas verdades relativas</p> <p>Proprietários tem poder de transformar “não proprietários” apenas possuem sua força de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem acesso a bens e serviços no mercado</li> <li>- Não podem ser considerados como classe</li> <li>- Representando exclusivamente por interesses econômicos na posse de bens e oportunidades de rendimentos.</li> <li>- Representado sob as condições do mercado de produtos ou do mercado de trabalhos do mercado de produtos ou do mercado de trabalho.</li> <li>- Existem três tipos de classes: a proprietária (ter ou não propriedade), a lucrativa (valorização e bens e serviços) e a classe social (situação no mercado, status e poder político)</li> <li>- As classes proprietária e lucrativa dividem-se entre negativamente e positivamente</li> <li>- Classes não se baseiam na divisão social do trabalho, mas, sim, na situação de mercado. É tratada no segmento econômico, o status é uma questão da área social e os partidos estão relacionados à política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre as classes positivamente e negativamente, seja proprietária ou lucrativa, estão as classes médias.</li> <li>- Integrada por camadas de toda espécie dos que, equipados com propriedades ou com qualidades de educação.</li> <li>- Camponeses e artesões independentes, funcionários públicos e privados, os profissionais liberais e os trabalhadores com qualidades monopolísticas excepcionais próprias ou adquiridas.</li> </ul>
---------------------	--	---	--

Fonte: os autores, com base em SANTOS (2013)

Segundo Santos (2013, p. 27), assim como fontes de renda, as ocupações estão ligadas à situação de classe, além disso, também uma dose de prestígio e poder, são relevantes para o status do indivíduo.

O sociólogo Wright (1979) admite que as classes estão sujeitas à relação de dominação (Weber) e considera a existência de duas classes médias. Santos (2013) comenta de modo bem simples esse meandro:

A antiga classe média, aquela que possui capital para adquirir ativos relevantes, mas que não é explorador nem explorado dentro do sistema capitalista (basicamente são os pequenos burgueses e pequenos produtores); e, a nova classe média pode ser formada por indivíduos que são exploradores e também explorados, profissionais qualificados, por exemplo, são explorados por não possuir ativos

produtivos e exploradores por serem qualificados profissionalmente (Santos, 2013, p. 31)

Para Mills (1979) existem duas classes médias: uma antiga e outra nova. A primeira baseada na propriedade; e a segunda, na ocupação. Os prestígios da nova classe média incluem uma renda superior, um relacionamento muito próximo dos empresários, indivíduos com especializações, desempenhando tarefas mais variadas, fatores étnicos diferentes. Ou seja, a especialização de mão de obra, experiência estudantil, profissional e temporal passa a ser o acesso do indivíduo ao dinheiro, poder e prestígio (Santos, 2013, p. 34).

Segue quadro síntese dessas perspectivas:

**Quadro 02 - Conceitos Classes e Classe Média - Autores Contemporâneos**

Autor	Visão e Relações de Propriedade	Classes	Classe Média
Erik Olin Wright 1947	<p>Marxista - sociedade capitalista avançada</p> <p>Trabalhadores e capitalistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está ligada diretamente às relações de dominação</li> <li>- Não constitui classe quando há “dominação sem apropriação” e “apropriação sem dominação”.</li> <li>- Está relacionada à dominação, assim é um conceito intrinsecamente político.</li> <li>- Possuir relações de dominação e as vantagens investigativas.</li> <li>- Apresenta diferenças qualitativas entre os tipos de classes.</li> <li>- Exploração - conflito de interesses.</li> <li>- Classe Média, aquela que possui capital para adquirir ativos relevantes, bens de consumo</li> <li>- Formação de coletivos organizados em torno de interesses definidos pela estrutura de classe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formada por indivíduos que são exploradores e também explorados.</li> <li>- Profissionais qualificados</li> <li>- São explorados por não possuir ativos produtivos e exploradores por serem qualificados profissionalmente.</li> </ul>



*Presidência da República (SAE/PR) e presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), discursou sobre a sustentabilidade econômica da classe média.*

Classe média não é de onde você vem, é aonde você quer chegar. É um conceito positivo que trata de sonhos. Quando falamos sobre classe média, normalmente pensamos na norte-americana, com dois carros, cachorros e piscina. Em minha opinião, isso não é o que acontece com a classe média latino-americana e mundial. A distribuição de renda na América Latina é muito desigual, mas essa diferença vem caindo na maioria dos países. Na última década percebemos uma queda significativa da desigualdade no Brasil, com um grande número de pessoas emergindo da pobreza. (Portal Brasil, 2014)

Segundo Neri (2010, p. 29), a classe C “é a imagem mais próxima da sociedade brasileira”, que teve como grande inovação a recuperação do mercado de trabalho formal de carteira assinada. Para o autor existem dois métodos para conceituar classe média, a primeira “é pela análise das atitudes e expectativas das pessoas” (Neri, 2010, p. 26), utilizando a sondagem do consumidor divulgada pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas. A segunda maneira “é pelo potencial de consumo tal como no chamado Critério Brasil na qual a classe média é aquela chamada de Classe C” (Neri, 2010, p. 24).

738

Após as análises econômicas e o detalhamento da metodologia da pesquisa, Neri (2014) conclui que o Brasil não é um país tão pobre como a maioria dos brasileiros pensavam.

A nossa classe C auferem em média a renda média da sociedade, ou seja, é classe média o sentido estatístico. Dada desigualdade, a renda média é alta em relação a nossa mediana. Em relação ao resto do mundo: 80% das pessoas no mundo vivem em países com níveis de renda per capita menores que o brasileiro. Agora para aqueles que acham a renda da classe C seja baixa, acordem, pois ela é a imagem mais próxima da sociedade brasileira. A elite que se julga classe média procure as palavras Made in USA atrás de seu espelho. (Neri, 2014, p. 49)

Sob a perspectiva do consumidor e perspectiva do produtor, Neri (2011) busca comprovar o padrão de vida conquistado pela nova classe média e seu poder de se manter nesta classe.

A Perspectiva do Consumidor procura identificar “o potencial de consumo exercido pelas famílias” por meio de variáveis relacionadas a acesso a bens de consumo, serviços públicos, condições de moradia e tipo de família. A Perspectiva do Produtor procura demonstrar o potencial de geração de renda familiar por meio de variáveis relacionadas a inserção produtiva, capital físico, capital social e capital humano. (Santos, 2013, p. 41)

Já, a perspectiva de Pochmann (2012) considera que por meio da força de trabalho parte da população ascendeu a uma classe melhor superando a condição de pobreza, entretanto, não pode ser considerada pobre ou classe média. Não existe o uma nova classe em si. A expansão das ocupações de salário no setor terciário, construção civil e indústria extrativa favoreceu a ascensão da classe trabalhadora na pirâmide social, mas não necessariamente pertence à *Nova Classe Média*.

As ocupações geradas não estão vinculadas a bancários, professores, ou dirigentes de empresas, portanto não podem estar associadas à classe média. Alega que a classe média tradicional possui mais gastos com educação e saúde, dá menor peso à alimentação, além de ter ativos e patrimônios. Tem costume de poupar e quando tem sua renda elevada, não costuma elevar seu consumo, diferente da classe analisada. (Santos, 2013, p. 61)

Nos últimos anos as políticas governamentais permitiram o avanço econômico dessa classe de baixa renda para o patamar de *Nova Classe Média*, com maior poder de compra, exigência e decisão. Os programas de erradicação da pobreza extrema do Governo Federal, como as obras do *Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)*, *Minha Casa Minha Vida*, *Brasil Sem Miséria*, *Plano Brasil Maior*, *Pronatec*, *Viver sem Limites*, entre outros, passam a ter maior destaque, renovam sua importância e contribuem para acessão das classes brasileiras, principalmente as mais pobres.

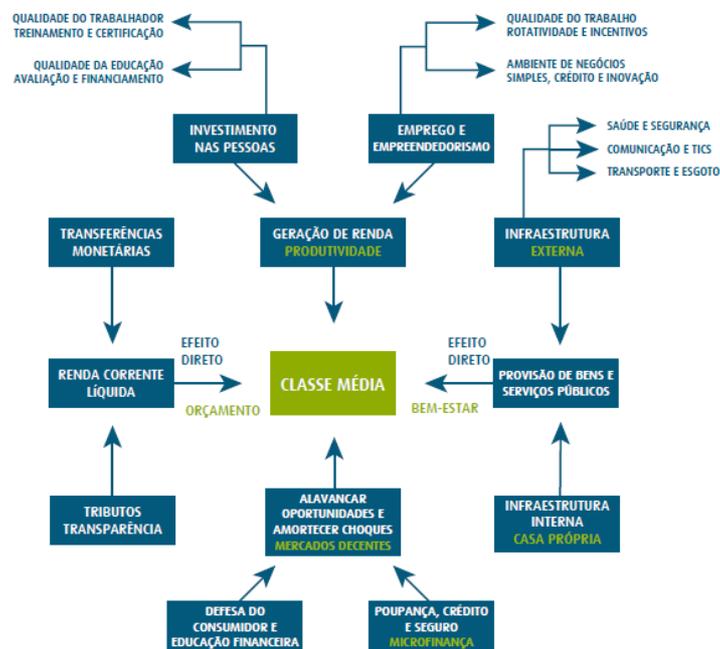
Com a necessidade de adequação das políticas públicas para atender o acentuado aumento da classe média a *Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR)* junto com a Caixa Econômica Federal e o *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)*, lançou o projeto *Vozes da Classe Média*, com o objetivo de contribuir para a definição do perfil atual desse estrato social que estuda o assunto desde 2011, com a promoção de debates e estudos. Estima-se que nos últimos 10 anos, 35 milhões de pessoas ingressaram na classe média

brasileira, que em 2002 representava 38% da população do país, mas já chega hoje a 52%, somando mais de 100 milhões de brasileiros. Segundo o documento: “mais de 37 milhões de brasileiros saíram da pobreza e entraram na classe média nos últimos 10 anos” (SAE, 2013, p. 20).

Em *Social e Renda - A Classe Média Brasileira*, a SAE/PR deixa claro que a sua “metodologia de definição da classe média se inspira na literatura de mensuração do bem-estar social. Os sociólogos podem relaxar, pois estamos falando de classes econômicas, e não de classes sociais” (SAE/PR, 2014, p.13).

Foram identificados no estudo da SAE os principais canais de impacto de políticas sobre o tamanho e o bem-estar da *Nova Classe Média*. A leitura da figura nos mostra que no lado esquerdo estão as políticas que afetam diretamente o orçamento familiar por meio de transferências e impostos. O lado direito da figura nos leva as políticas que influenciam a provisão de bens e serviços públicos refletindo diretamente no bem-estar das pessoas.

**Figura 01** - Canais de impacto de políticas para a *Nova Classe Média*



Fonte: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (2014, p. 39)

A estabilidade macroeconômica cria terreno fértil para atuação da CAIXA que possui capilaridade na sua rede de atendimento, diversidade de produtos, melhores taxas de crédito, facilidades nas operações e o objetivo empresarial de apresentar o melhor pacote de valor para a nova classe média. Como parceira e agente financeira do Governo Federal, a CAIXA tem sua contribuição para a sustentação da *Nova Classe Média*, pois faz parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e também do Sistema de Comunicação (SICOM).

### **Estratégia da política pública: a lógica comunicacional pelo Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM)**

A CAIXA tem diversas referências governamentais extra-organizacionais que balizam diretrizes do governo federal e que vão ter implicação na organização. Existe uma denominação governamental na qual o banco está incluso: o Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM), Decreto 3.296/1999.

A CAIXA foi constituída através do Decreto-Lei nº 759/1969 e, além do SICOM, integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN)<sup>6</sup>.

Durante o governo Dilma (2011-2016), a *Secretaria de Assuntos Estratégicos* (SAE) da *Presidência da República* (PR), instituiu uma política pública baseada no Social e na Renda onde o centro desta ação era a *Nova Classe Média*. A SAE/PR em parceria com a CAIXA e o *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* (PNUD) lançaram o projeto *Vozes da Classe Média*, com o objetivo de contribuir para a definição do perfil dessa classe social e econômica em ascensão em cidadania e poder de consumo. O objetivo do programa *Vozes da Classe Média* é identificar as múltiplas faces da classe média: de onde vem (1), onde mais cresceu (2), como se comporta (3), como utiliza os serviços públicos (4), o que pensa e o quer (5), quais as suas necessidades (6), receios (7), valores (8) e como avalia os serviços públicos (9) (SAE, 2015).

---

<sup>6</sup> (Conselho Monetário Nacional – CMN; e Banco Central do Brasil – BACEN)

## **Estratégia da política pública: a conformidade dos objetivos a partir dos Planos de Comunicação da SECOM**

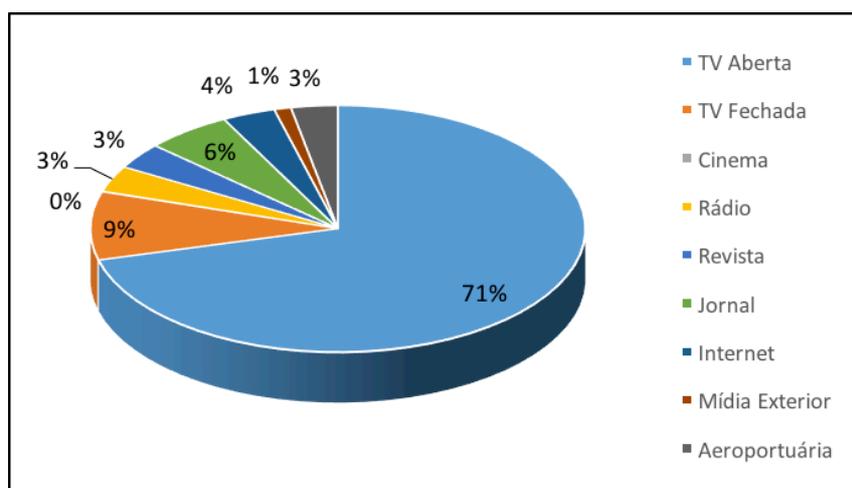
A CAIXA como órgão integrante do *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal* (SICOM) está subordinada as normas da SECOM, ou seja, uma instancia extra-organizacional. De acordo com a Lei nº 10.683/2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, compete à SECOM assistir direta e imediatamente o presidente da República no desempenho de suas atribuições. Dentre as atribuições estão: coordenação, normatização, supervisão e controle da publicidade e de patrocínios dos integrantes do Poder Executivo Federal; a coordenação da comunicação interministerial e das ações de informação e difusão das políticas de governo; formulação e implementação da política de comunicação e divulgação social do Governo (SECOM, 2014). Vinculada à SECOM encontra-se a *Secretaria de Comunicação Integrada* (SCI) que tem por competência supervisionar a orientação aos órgãos e entidades integrantes do SICOM na elaboração de seus planos de comunicação, no que se refere a ações de publicidade; supervisionar o exercício de funções de controle sobre a publicidade dos órgãos e entidades integrantes do SICOM, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela SECOM; coordenar o programa permanente de negociação de parâmetros para compra de mídia; supervisionar as negociações de mídia, com os veículos de comunicação, das ações publicitárias executadas pela SECOM e pelos demais integrantes do SICOM; supervisionar o uso de marcas e assinaturas publicitárias; supervisionar a análise e aprovação dos briefings submetidos à SECOM, para licitações de prestadores de serviços de publicidade; supervisionar a definição de elementos visuais que identifiquem os sítios dos integrantes do SICOM. (SECOM, 2014).

O controle exercido pela SECOM/PR é o de *Negociações de Mídia* com o objetivo de padronizar as negociações dos diferentes órgãos e entidades que compõem o SICOM na compra de espaço governamental em Revista, Rádio, Internet, Jornal, TV Aberta e Fechada. Há um Comitê de Negociações composto por representantes dos departamentos de comunicação de diversos órgãos, empresas públicas e sociedades de economia mista do Executivo Federal (Banco do Brasil S/A, Caixa Econômica Federal,

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Petróleo Brasileiro S/A, Ministério das Cidades e Ministério da Saúde, além da SECOM). Desses, certamente, o maior valor publicitário é da CAIXA. A SECOM/PR também faz o acompanhamento dos Planos de Mídia e Mídia Técnica com o objetivo de garantir a utilização de critérios técnicos nos planejamentos de mídia, observar a prática das condições financeiras negociadas sob coordenação da SECOM (via Comitê de Negociações e cadastramento de veículos) e manter o alinhamento com as políticas e diretrizes de governo (sistema MídiaWeb e sistema MídiaCad é onde os integrantes do SICOM submetam suas ações de mídia para avaliação da SECOM de forma eletrônica, desde o seu preenchimento até a aprovação). A marcação de crivo da SECOM/PR também está na execução dos planos de mídia de campanhas da SECOM e na análise de ações dos órgãos e entidades do Executivo Federal.

Sob as orientações e normas da SECOM/PR, a CAIXA desenvolve seu planejamento anual de comunicação, bem como executa suas campanhas publicitárias retificando sua atuação com a do Governo Federal: potencialização das ações de comunicação nos canais digitais e regionalização da verba publicitária dos órgãos integrantes do *Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal* (SICOM). No ano de 2014, o banco executou 3% do seu orçamento em publicidade e propaganda na internet, um crescimento de 5% em relação ao último ano (2013).

**Figura 02 - Investimento CAIXA por meio de Comunicação**



Fonte: (MACHADO, 2015, p. 96)

Este alinhamento entre SAE, SECOM e CAIXA tem um problema lexical, conceitual e de uso de termos relativos à *Nova Classe Média*: apesar de ser apenas uma expressão, em seu documental, projetos, programas e ações, há diversas aplicações e entendimentos deste conceito, conforme ilustrado no quadro.

Abaixo, um quadro com o inventário do uso dos termos desse campo lexical de *Nova Classe Média* tendo como base documentos da SAE (define o nome desse público e a política pública), um documento em parceria com SAE, PNUD e CAIXA (como plataforma política da ação governamental) e um relatório da SECOM (coordena as ações de comunicação governamental)<sup>7</sup>:

**Quadro 03** - 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
Caderno 4 - Vozes da Nova Classe Média (2013)	SAE	<i>Nova Classe Média</i> Classe Média (em todo o texto)	Baixa Renda (p. 80, 103, 104, 107)
Relatório de Gestão (SECOM) (2014)	SECOM	Classe Média (p.20)	Pobres Classes Menos Favorecidas (p. 16, 20, 31, 81)

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

O planejamento estratégico (2012-2022), inclusive, foi muito atacado por Machado (2015) devido a essa falta de clareza de quem é esse público. O termo *Nova Classe Média*, na CAIXA, tem usos de: ora, de “classe média tradicional” (1); ora, de “classe C” (2); ora, de “população menos favorecida” (3); ora, de “população de baixa renda” (4) ou mesmo: “classe média” (5). A autora também afirma que a mesma falta de

<sup>7</sup> Lembrando que SAE e SECOM são órgãos diretamente ligados à Presidência da República.

um entendimento comum, além das diversas acepções e uso do termo NCM, também são identificados em relatórios e instrumentos de planejamento da SAE/PR e SECOM/PR.

Note que, não é pacífico para SAE, SECOM e CAIXA quem é *Nova Classe Média*. Isso, em termos de campo lexical em documentos oficiais. E esse entendimento difuso extrapola as diretrizes do planejamento estratégico e incide na cultura organizacional (além de outros níveis, como tático e operacional): onde há a multiplicação dessas referências em publicações corporativas em apostilas, cartilhas, revistas, cursos, Comunicação Interna etc.

É neste momento que, a CAIXA se depara com um grande desafio: definir quem é *Nova Classe Média* dentro da organização, sabendo que o termo já não é pacífico sequer nas pastas ministeriais (SAE e SECOM), na Filosofia e na Sociologia (Marx não reconhece a classe média tradicional; e Weber entende o status de um proletariado mais qualificado, mas não o qualifica como uma nova classe por isso) ou mesmo na Economia (discussão de *Nova Classe Média* como classe econômica, que é uma discussão que se relaciona com a questão sociológica, político-filosófica de classe social). De fato, o que ocorre é o uso governamental (NERI, 2014, 2011, 2010; POCHMANN, 2014), a partir das plataformas de IPEA e SAE, principalmente, de um conceito controverso.

Só para ilustrar: no relatório da SECOM (2013), na seção 2.1.4, de *Temas Prioritários do Governo*, existe a conotação de uma dada classe média tradicional:

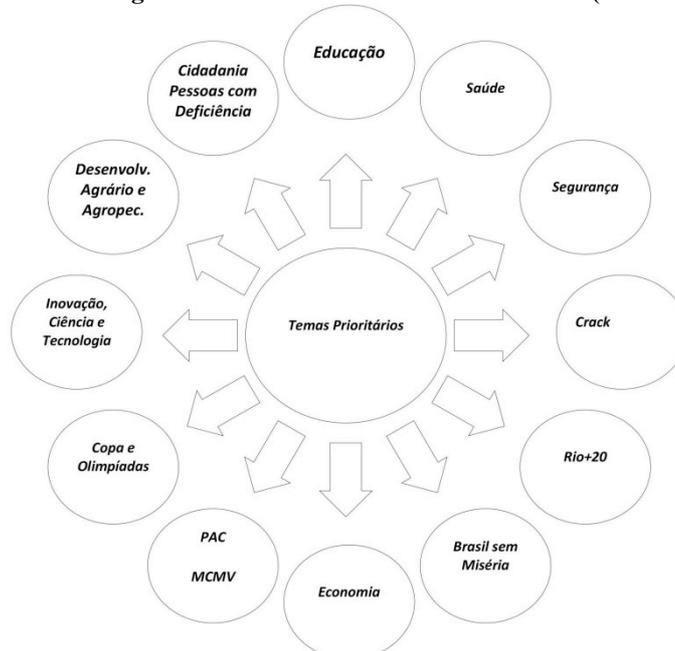
No decorrer do exercício, esses temas se confirmaram, ganharam força, evidenciando a assertividade da prospecção e a importância do planejamento na comunicação. Os seguintes públicos externos foram eleitos como estratégicos na consecução das ações projetadas pela SECOM:

- Mulher, Criança, Juventude, Pessoa com Deficiência;
- Público-alvo dos programas (Erradicação da Pobreza Extrema, Minha Casa Minha Vida etc.);
- Nova classe média e também a tradicional;
- Sociedade civil organizada e empresarial;
- Gestores de governo;
- Governos estaduais e municipais;
- Parlamentares;

- Imprensa regional, nacional e internacional.  
(SECOM, 2013, pp. 28-29)

A SECOM, visualmente, inclusive, os temas prioritários da forma abaixo, onde, na plataforma da CAIXA, podemos inserir ações que operam na plataforma do banco, como no balão de Educação (*Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - FIES*), Economia (*Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS*; *Programa de Integração Social – PIS*; *Seguro-Desemprego*; e programas sociais: *Minha Casa, Minha Vida, Bolsa Família*).

**Figura 03 - Temas Prioritários do Governo (SECOM)**



(SECOM, 2013, p. 28)

A CAIXA busca cumprir sua missão de parceira do Estado brasileiro ao aproximar as suas estratégias (empresariais) das estratégias (governamentais) deliberadas pelo Governo Federal, no que concerne esse público da *Nova Classe Média*, muito pelo SICOM. Isto fica demonstrado não só na sua missão, mas na execução de suas atividades enquanto agente financeiro. E, neste contexto, estão as rotinas comunicacionais: que visam falar e ouvir este público. No Governo Federal, a SECOM, oficialmente, não pacifica o uso do conceito de *Nova Classe Média*. Muito pelo contrário, até complica para os gestores do SICOM ao improvisar a expressão: “Nova

classe média e também a tradicional”<sup>8</sup> (SECOM, 2013, p. 28), conforme visto, anteriormente, em *Temas Prioritários do Governo*, no relatório da SECOM (2012).

Problematizando essa falta de referência, no dia a dia dos departamentos de Publicidade (Gerência de Publicidade e Propaganda - GEPUP), Comunicação e Marketing (Departamento de Comunicação e Marketing - DEMAC): perceba a dificuldade em se falar com este público. Ações da CAIXA para falar com e escuta a *Nova Classe Média* resvalam num entrave que vai além da esfera governamental: nem mesmo as agências publicitárias, licitantes, têm aparato metodológico para identificar quem é este público: para conceber e entregar as campanhas publicitárias a eles. Por isso, as ações acabam sendo resolvidas com o critério de: Classe C.

Diante da *controvérsia* (Santos, 2013) do que é de fato *Nova Classe Média* nasce um *impasse* no cotidiano das ações de comunicação. No Governo Federal e na CAIXA, formalmente, trabalha-se com a concepção de público *Nova Classe Média*, conforme vimos no documental de SECOM (2012). Isso como diretriz governamental: no estratégico do Poder Executivo Federal, no que cabe ao SICOM. Mas, quando pensamos em nível tático e operacional, no banco, há o uso de que esse público seja, de fato, a Classe C<sup>9</sup>.

747

Este é o *impasse* e a justificativa de trazermos como isso aparece, formalmente, no documental e algumas ações do banco. E o que não faltam são classificações, mesmo nas ações da SECOM. Veja:

No Relatório de Gestão, SECOM (2012): “Nova classe média e também a tradicional” (p. 28), “classes BCD” (p. 95), “classes A&B e C&D” (p. 96), “classes socioeconômicas A2, B1, B2, C1, C2 e D” (p. 101), “classes socioeconômicas” (p. 102), “classes sócio econômicas”<sup>10</sup> (p. 104), “classe econômica” (IDEM), “classes sociais A, B, C e D (critério Brasil)” (p. 106), “classes média/baixa” (p. 117), “classes menos favorecidas” (p. 108).

---

<sup>8</sup> Caso este trabalho versasse sobre análise do discurso, certamente, trabalharia o dito (Nova Classe Média) e o não-dito (Velha Classe Média?). Ou mesmo, com base no documento da SECOM, a Classe Média Tradicional (dito) e a Classe Média Moderna (não-dito?).

<sup>9</sup> Ou mesmo Classe D. Como saber? Este é o *impasse*.

<sup>10</sup> Nem mesmo a grafia, de sócio econômicas e/ou socioeconômicas, no mesmo documento: é pacífica.

No Relatório de Gestão, SECOM (2012): “classe média” (p. 20), “classes AB/CD” (p. 80).

No Relatório de Gestão, SECOM (2014): “público de classes mais baixas” (p. 134), “classe socioeconômica” (p.125), “classe B2” (p. 129, 133), “classes C e D” (p. 130, 134), “classe B2” (p. 133).

### **Estratégica Organizacional: com quem a CAIXA quer dialogar (2012-2022)**

No ano de 2012, a CAIXA revisou seu plano estratégico e lançou um novo Planejamento Estratégico para o período 2012-2022. A visão era a de estar entre os três maiores bancos brasileiros, mantendo a sua liderança como agente de políticas públicas até 2022. Objetivo, este, já alcançado: segundo o *Relatório de Sustentabilidade* (Caixa Econômica Federal, 2014, p. 10). A CAIXA é hoje o terceiro maior banco do Brasil em ativos e um dos cinco maiores da América Latina (Caixa Econômica Federal, 2014, p. 11).

Em seu plano estratégico, a empresa tem como objetivos mercadológicos ser o principal banco do setor público, ser o banco das micro e pequenas empresas, ser competitivo nos segmentos de média e alta renda e médias e grandes empresas, e, ser o banco da nova classe média (Caixa Econômica Federal, 2012, p. 19). Este último, objeto da pesquisa, está dividido em ter o melhor pacote para a nova classe média, ser o banco de primeiro relacionamento da nova classe e ser reconhecido como o banco que promove educação financeira.

A CAIXA buscando o alinhamento estratégico com todos os empregados e áreas realizou, em 2012, um encontro presencial para apresentação e lançamento oficial do seu planejamento estratégico 2012-2022. A partir de 2013, foram distribuídas duas cartilhas sobre pensamento estratégico e modelo de gestão, além da realização de rodas de diálogo entre os empregados, curso *on-line* disponibilizado no site da *Universidade CAIXA* sobre as diretrizes do planejamento estratégico e um blog denominado *CAIXA +10* para tratar da temática. É sobre esses 10 documentos, que constituem essas diretrizes, que segue a sequência de seções.

## Nível estratégico: diálogo da CAIXA com a *Nova Classe Média*<sup>11</sup>

A *Cartilha Pensamento Estratégico (1)* tem por objetivo: propiciar aos colaboradores uma ferramenta de discussão e disseminação dos conceitos sobre *Pensamento Estratégico* para alcance dos objetivos empresariais. A empresa busca com esse conhecimento aproximar a visão de futuro à atividade diária do empregado. Esta cartilha é dividida em cinco seções, na primeira são abordadas as constantes mudanças que ocorrem nas relações humanas, o cliente, a atuação das empresas no contexto empresarial e o papel que os empregados desempenham no ambiente do trabalho. Depois de sua leitura, são realizadas perguntas para reflexão referente ao tema da cartilha e é indicado um filme que ilustra os conceitos abordados. A segunda seção traz os conceitos de visão estratégica e versa sobre as estratégias da CAIXA. Primeiramente, a cartilha possibilita ao empregado conhecer os conceitos de missão, visão, valores e objetivos estratégicos, esta última categoria a empresa denomina como objetivo empresarial. No segundo momento, são apresentadas a missão, a visão, os valores e os objetivos empresariais da CAIXA. Logo após, são propostas perguntas para reflexão sobre o tema e, então, o mapa estratégico da empresa é levado ao conhecimento. Na terceira seção, os empregados podem identificar as atitudes mais comuns em relação à estratégia, e, depois, as perguntas reflexivas se propõem a motivar ações e atitudes transformadoras e positivas para o futuro da empresa. Partindo para a quarta seção, identificamos o conceito de pensamento estratégico e a importância de sua execução, do foco nas informações disponíveis e os desafios que o pensar estratégico impõe. A cartilha, então passa para as perguntas de reflexão e a indicação de um filme ilustra o tema. A quinta e última seção concentra esforços em explicar sobre Visão Sistêmica, uma competência considerada pela empresa de muita importância por conseguir identificar o papel e a importância de todas as áreas, ações e atividades da empresa e sua correlação com os acontecimentos externo a instituição.

---

<sup>11</sup> Os *Manuais Normativos* da empresa são documentos internos protegidos por sigilo empresarial que estabelecem normas, regras e padrões de procedimentos para a execução de todas as atividades da CAIXA. Apesar de ter acesso a eles, não podem ser citados em trabalhos científicos, reportagens ou qualquer outro tipo de mecanismo de divulgação.

A partir da leitura comunicacional da estratégia (Gomes, 2014), na perspectiva sistêmica, entendemos essa cartilha como *acoplamento estrutural* que o sistema (a CAIXA, como organização) pode realizar com o *entorno/ambiente* para manter sua *identidade*, reforçar suas diferenças e manter-se competitiva e atuante. Em termos de pensamento sistêmico, suspeitamos que esta visão de um sistema, que organiza o banco, não apresente a lógica de Comunicação (a organização escutar, falar e interagir com dado público), mas, sim, a lógica de Administração (a organização ter gestão e gerencia de suas dimensões em negócios, pessoas e recursos). No documento não aparece a figura do diálogo com este público, da *Nova Classe Média*. Não há menção a qual o departamento ou diretoria da CAIXA deva falar com esse público? Quem deve escutá-lo?

Daí, a justificativa de nossa proposta neste trabalho: organizar os fluxos de Comunicação, pela lógica da Comunicação Organizacional, e checar a interação da organização com este público: da *Nova Classe Média*.

Entendemos o valor da cartilha, mas não a efetividade do diferencial estratégico que ela proporciona, em termos de Comunicação. No *Pensamento Sistêmico*, visão nossa, a partir de Luhmann (2006, 2010), os processos comunicacionais estão no centro do sistema social. Quando a CAIXA define sua identidade na cartilha e comunica isso aos colaboradores, ela está criando uma realidade: uma cosmovisão, a partir da consciência de cada indivíduo. Essa mesma consciência é comunicada ao público: a de que a CAIXA “ser o banco da *Nova Classe Média*” (Op Cit). A fala e a interação são tão importantes que, o documento traz um texto final e indicações e orientações para o gestor conduzir uma roda de diálogo com seus empregados para a discussão do tema *Pensamento Estratégico*. A roda de diálogo tem por objetivo despertar uma visão sistêmica e estratégica: de forma a contribuir para o alcance dos objetivos empresariais. O que já é um esforço, mas não foi identificada ação ou orientação quanto ao objetivo específico de ser o banco da NCM. Ainda mais este conceito: tão controverso (conceitualmente) e motivador de impasses (no cotidiano profissional).

Em janeiro de 2014, a CAIXA divulgou outra cartilha, agora: voltada para o seu *modelo de gestão* que propõe facilitar o alcance dos objetivos empresariais com

eficiência, menor esforço e custo. Chama-se *Cartilha Modelo de Gestão (2)*. Três capítulos compõem o documento: *conceitos, modelos de gestão na CAIXA e evolução do modelo de gestão CAIXA*. O primeiro capítulo situa *conceitos de modelo, de gestão e para quê servem*. Já na segunda seção, a empresa situa o empregado da importância do *modelo de gestão* da organização, sendo princípios que norteiam a CAIXA em sua missão. O documento faz um breve histórico do modelo de gestão CAIXA até 2013.

A última seção discorre sobre a evolução do modelo de gestão CAIXA e a importância de sua constante atualização para garantir a sustentabilidade da empresa e a perpetuação de seus negócios: varejo, micro, pequenas empresas, médias e grandes empresas, governo, serviços delegados, fundos de investimento, habitação, cartões, seguros, agronegócio, dentre outros. Em seguida, são apresentados os princípios de modelo de gestão responsáveis pela tomada de decisão no cotidiano, do quais se citam: sinergia público-comercial, foco no cliente, integração, eficiência e produtividade, responsabilização e meritocracia, simplicidade e escalabilidade. Ao fim do documento são elencados os elementos essenciais para a gestão da organização a fim de cumprir sua missão e visão, estrutura organizacional, governança corporativa, processos críticos, cultura organizacional e estratégia. Também é proposta uma roda de diálogo entre gestores e suas equipes. Nesta cartilha, sim, podemos perceber a aplicação do *Pensamento Sistêmico* (em Luhmann) no que se refere à CAIXA como um *sistema fechado operacionalmente*, momentos de em *acoplamento* com o *ambiente* e a execução da *autopoiese* (Maturana e Varela, 1995) para manutenção da identidade organizacional. Podemos identificar também a *complexidade* da organização e como a tomada de decisão pode reduzir ou aumentar esta *complexidade*. Em termos de interação, fala e escuta dos colaboradores: as rodas de diálogos são encontros presenciais conduzidos pelos gestores em duas unidades e acontece sempre que a empresa identifica a necessidade de qualificação, reforço ou alinhamento em temas que atinjam a sua missão, visão e objetivos empresariais. A ação tem por objetivo complementar estudos realizados em ambiente *on-line*, promover a discussão entre os empregados, disseminar o conhecimento, reforçar sua missão, valores e objetivos estratégicos e alinhar os discursos entre os colaboradores.

O *Relatório de Sustentabilidade (3)* é publicado anualmente e tem por objetivo apresentar o desempenho social, ambiental e de negócios da CAIXA. O documento presta contas à sociedade sobre a gestão, a estratégia e os principais resultados e perspectivas da empresa, sendo disponibilizado na versão impressa e *on-line*, este último publicado na página da CAIXA na internet.

Ainda em nível estratégico, temos o Relatório da Administração (4): documento desenvolvido a partir das demonstrações contábeis consolidadas anualmente pela CAIXA e faz referências e declarações sobre expectativas, estimativas de crescimento, projeções de resultado baseados nas expectativas da administração sobre acontecimentos futuros e tendências financeiras que possam afetar os negócios da empresa.

O *Livro Caixa: 150 anos de uma história brasileira (5)* foi publicado em 2010 em comemoração ao sesquicentenário da empresa. Publicado pela primeira vez em 2002, a obra foi revista e ampliada pelo escritor Eduardo Bueno e tem por propósito contar a história do banco através de uma biografia. A publicação materializa a identidade organizacional da empresa, além dos valores imateriais e institucionais do banco.

### **Em nível tático: o diálogo com NCM em diretorias, departamentos e licitantes**

A *Diretoria de Marketing e Comunicação (DEMAC)* é responsável por promover o posicionamento institucional da empresa e de seus produtos e serviços, além de integrar a estratégia de relacionamento com os clientes. Uma de suas atribuições é planejar, desenvolver, implementar e controlar a produção de campanhas de comunicação de produtos e serviços da CAIXA, bem como, avaliar, controlar e definir padrões para as ações de comunicação com os clientes.

A tática para uma campanha publicitária é composta por várias etapas desde o *briefing* até a veiculação das peças publicitárias. A DEMAC é acionada pela Presidência, pela própria Diretoria ou por alguma área de produtos que precisa da Comunicação para cumprir algum objetivo empresarial ou meta de negócio. Esse acionamento se dá por meio de formulário que contém as informações sobre o produto a

ser divulgado, objetivo de negócio, prazo, público alvo, praça de abrangência e outras informações que área de comunicação e marketing achar conveniente. Se a campanha for de cunho institucional, seguem os mesmos critérios. A diferença que, neste caso, seja uma ação voltada para reforço da marca, posicionamento e identidade organizacional.

Após ser acionada, a *Gerência de Publicidade e Propaganda* (GEPUP) começa os trabalhos para a definição da campanha junto às agências de publicidade licitadas para prestação deste serviço, chamada de *briefing*. Neste momento são passadas todas as informações acima citadas para subsídio na construção de uma estratégia para o produto/marca. A reunião acontece entre a DEMAC, representada pelo gerente executivo da *Gerência de Consultoria*, pelo gerente nacional e gerentes executivos da *Gerência de Publicidade e Propaganda* (GEPUP), alguns técnicos da área de produção da GEPUP e as agências de publicidade e propaganda licitadas.

De posse das informações, as agências voltam para as suas empresas e preparam a estratégia, tática e operacionalização da campanha, passando pela concepção da ideia (criativo), conceito de campanha e as mídias em que serão veiculadas (TV, rádio, jornal, internet e outros). Finalizadas as propostas de campanha, as agências se reúnem novamente com a DEMAC e GEPUP com a finalidade de apresentarem e defenderem as suas estratégias e táticas. E, por meio de concorrência interna, uma delas é escolhida para executar a campanha. Esta decisão normalmente é realizada pelo diretor da DEMAC e gerente nacional da GEPUP. Caso alguma campanha incida em uma responsabilidade maior, essa é submetida à liderança competente.

Determinada a agência vencedora da concorrência interna é gerada uma ata com a descrição das apresentações de cada agência e a avaliação gerencial que levou a escolha da DEMAC por tal fornecedor. Esta ata é um documento que compõe o processo operacional da GEPUP, sendo de carácter sigiloso.

Após a tramitação de concorrência, a agência de propaganda e publicidade escolhida passa a execução da sua tática e operacionalização da campanha. No que diz respeito às peças publicitárias, esta fica a cargo do acompanhamento da *Gerência de Produção* que deve submetê-las para análise e conformidade da SECOM.

### **Nível operacional: “diálogos” anti operacionais para equipe e licitantes**

Os critérios de compra de mídia digital são calculados em *custo por mil* (CPM) e compra de visibilidade. Na execução das compras de mídia, a aprovação passa necessariamente pelo conhecimento e análise da SECOM, responsável pela coordenação das negociações de parâmetros para compra de tempos e espaços publicitários de mídia, no SICOM.

Aqui, mais um impasse nas atividades de Comunicação por não haver uma definição sobre o que é *Nova Classe Média*: as ferramentas utilizadas pelas agências licitadas pela CAIXA, e pelo mercado como todo, para aferir os índices de audiência, eficiência e alcance dos sites no Brasil são: NIELSEN, COMSCORE, TGI (com a definição de objetivos de campanha, a ferramenta permiti identificar os hábitos de consumo e navegação dos usuários) e NAVEGG (segmentação para os veículos de comunicação).

A COMSCORE permite a seleção dos veículos por tamanho de família, região e idade. Não apresentando a opção de segmentação sequer para classe média (que dirá *Nova Classe Média*), como podemos observar na figura a seguir.

Já a ferramenta disponibilizada pela NIELSEN disponibiliza a estratificação dos dados por classes, A, B, C, D e E. Dentre as classes ainda é possível refinar a pesquisa e selecionar as classes A1, A2, B1, B2, C1 e C2, sendo a classificação 1 correspondente a maior poder aquisitivo e a 2 de menor poder aquisitivo. O instituto também não possui a segmentação para classe média (nem de *Nova Classe Média*).

Cada um desses institutos relatados possui metodologia própria para definir padrões de comportamento na navegação dos usuários presentes na internet. A imagem abaixo demonstra essa diversidade de metodologia.

**Figura 04** - Metodologia utilizada pelos Institutos de Pesquisa



Fonte: (MACHADO, 2015, p. 92)

Observamos no operacional, em específico: em se tratando de mídias digitais, com alto grau de especificação de públicos, que ao versar sobre o objetivo empresarial, “ser o banco da *Nova Classe Média*” (OP CIT), a CAIXA se depara com impasses, que nem mesmo as ferramentas usuais de mercado, disponibilizadas pelas agências licitadas pelo banco, possibilitam identificação e segmentação: para uma publicidade mais assertiva junto ao público alvo. Desta forma, podemos dizer que a CAIXA fala, mas não sabe se fala, de fato, para a NCM, na sua atividade de Comunicação e Marketing.

Cabe ressaltar que, o meio digital é tido como ponto a ponto, ou seja: com alta precisão de mapeamento e de comportamento de públicos. Diferente de rádio e TV, nos quais lidamos com públicos mais difusos e massivos. No meio digital, nas atividades de Comunicação, é simples: através da tecnologia, estabelecer padrões de comportamento dos usuários na internet e assim classificá-los em grupos específicos. Trazemos como exemplo, a plataforma *Facebook* que possui grupos para públicos específicos (agronegócio, jovens, esportes e outros).

Na prática, se a empresa estabelecer uma campanha publicitária na mídia digital que tenha como público alvo a Classe Média, acontecerá um verdadeiro e confuso entrelaçamento de informações disponíveis por institutos diversos e pesquisas com várias metodologias. Ou seja, a Classe Média pode ser considerada, no operacional, como classe C ou D.

Atualmente na execução da atividade, a Classe C está representando a Classe Média, mas não é consenso essa categorização para Classe Média, pois a polêmica novamente surge no momento da execução da tarefa (controvérsias conceituais e de uso: desenvolvidas, anteriormente).

São essas tensões que a Comunicação, enquanto rede de decisão, suportada pela GEPUP, enfrenta diariamente ao operacionalizar suas ações de comunicação e alinhá-las com a determinação da empresa de “ser o banco da Nova Classe Média”. (Op Cit, 2012): saber com que público o banco está falando. Não existe no mercado publicitário e nas próprias agências metodologias que possam capacitá-las para programar campanhas e entregas para esta classe específica. O que é considerado hoje, na CAIXA, é o cruzamento de pesquisas sobre Classe Média e as ferramentas citadas na segmentação de Classe C.

---

756

De acordo com Secom (2012, pp. 29-31), são ações de comunicação, no escopo do SICOM, as ações de: Publicidade (campanhas), Comunicação Digital (meio digital), Patrocínio, Relações Públicas, Eventos institucionais, Relações com a Imprensa. Existem outras ações da CAIXA em programas e projetos que também levam em conta a *Nova Classe Média*.

### **Programas e o diálogo com o público da *Nova Classe Média***

O programa *Minha Casa Minha Vida (6)* tem por objetivo proporcionar condições de o cidadão brasileiro adquirir sua casa própria em área urbana ou rural e assim diminuir o déficit habitacional no Brasil. O programa conta com a parceria público privado (PPP) para se concretizar. As parcerias se dão entre empresas da construção civil, poder público, entidades sem fins lucrativos e os bancos que garantirão acesso ao financiamento habitacional com condições especiais, caso da CAIXA e Banco

Brasil como entidades dessa natureza. Esta é uma plataforma de política pública que acaba sendo gestada na CAIXA. E, por excelência, visa a *Nova Classe Média*. É quando o conceito aparece. Nesse sentido, observamos que ele é uma rotina bancária: nas agências e nos pontos de atendimento. Mas, em se tratando de Comunicação, não há treinamento específico para se identificar, escutar, falar e interagir com a NCM.

O que os colaboradores sabem não diz respeito ao público (lógica comunicacional: interação humana, persuasão, fidelização, relacionamento), mas diz respeito às tarefas (gestão e gerenciamento de recursos, pessoas e das demandas da rotina bancária). No máximo, a classificação de um público, aqui, poderia entrar por sua renda. E, não necessariamente, por estrato social. Estamos falando da realidade da ponta do negócio da CAIXA: o serviço bancário. E lá, a questão da classe social é rarefeita. Podemos esboçar a classificação de classes econômicas: por renda. No programa, cotidianamente, o que se entende por público são as classificações de renda e do que podem sacar de benefício. A primeira faixa: para famílias com renda até R\$1.600,00 (mil e seiscentos reais); e a segunda faixa para famílias com renda até R\$5.000,00 (cinco mil reais). Já para famílias rurais, com renda anual até R\$15.000,00 (quinze mil reais); entre R\$15.000,01 (quinze mil reais e um centavo) e R\$30.000,00 (trinta mil reais); e por último, entre R\$30.000,01 (trinta mil reais e um centavo) e R\$60.000,00 (sessenta mil reais). Perceba como: mais uma vez, a controvérsia do que é exatamente *Nova Classe Média* dos documentos de planejamento estratégico não são, de fato, uma noção, uso ou conceito coeso e unificado na realidade cotidiana na CAIXA.

O programa *Bolsa Família* (7), mesma coisa. É um programa de transferência direta de renda, direcionado às famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza em todo o País. Ação de assistência social que busca a transferência de renda promovendo o alívio das condições de pobreza; acesso a direitos sociais básicos nas áreas de educação, saúde e assistência social; e as ações e programas complementares que objetivam o desenvolvimento das famílias, de modo que os beneficiários consigam superar a situação de vulnerabilidade.

Esta é mais uma ação governamental que tem plataforma de política pública gestada na CAIXA. E o que os colaboradores do operacional sabem são as

classificações de renda e quem tem direito ao benefício. Mas isso não quer dizer que o banco esteja conversando, fidelizando, interagindo e atraindo a *Nova Classe Média*. O colaborador, no dia a dia, apenas enquadra as famílias extremamente pobres (aquelas que têm renda mensal de até R\$ 77,00 a R\$ 154,00 por pessoa) em um perfil difuso. No entanto, não necessariamente, a ideia do nível estratégico (NCM) seja, efetivamente, esta pessoa atendida no operacional.

### **Projetos e o diálogo com o público da *Nova Classe Média***

O projeto *Crescer com a Caixa* (8), iniciado em 1996, “propunha a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis” (Caixa Econômica Federal, 2015). Esta ação se transformou no portal da *Universidade CAIXA* (2012), que oferta cursos a colaboradores. Mesmo vigendo até o ano de 2012, marco deste trabalho para o estudo o planejamento estratégico em relação à *Nova Classe Média*, não foi identificada ação em relação à esta categoria de público.

O projeto *Universidade Caixa* (9) foi lançado o novo Portal da Universidade buscando modernidade, velocidade e dinâmica nos estudos virtuais. Dispõe de um Campus Físico (em São Paulo e em Brasília), para as ações educacionais com metodologia de sala de aula. Em consulta ao portal da Universidade CAIXA (junho de 2015), que é de acesso restrito aos seus empregados, identificamos o curso *Planejamento Estratégico 2012-2022* com carga horária de 6h e metodologia à distância (EAD). Ao final do curso, segundo seu programa, o empregado estará apto a discorrer a importância do *Plano Estratégico da CAIXA*, seus elementos (*Missão, Visão e Valores, Objetivos Empresariais*, e de reconhecer a importância de fazer da estratégia da empresa o compromisso diário na busca do alcance da visão de futuro e do cumprimento da missão). O conteúdo do curso compreende conteúdos sobre planejamento e estratégia: a construção do plano estratégico CAIXA ciclo 2012-2022 e o mapa estratégico da organização. Em um segundo momento o curso estimula o empregado a desenvolver e praticar a consciência estratégica para agir efetivamente na

busca pelos objetivos empresariais. Para a conclusão do curso é preciso assertividade de 70% nas questões da prova de avaliação do conteúdo estudado. Também não foi identificado algum curso ou conteúdo voltado para o público: *Nova Classe Média* ou mesmo para o objetivo estratégico de “ser o banco da *Nova Classe Média*” (Op Cit).

O *Blog CAIXA +10 (10)* também de acesso exclusivo dos funcionários por meio da Intranet da empresa, busca explicar, reforçar e promover discussões sobre o planejamento estratégico e qualificar o empregado por meio da comunicação interna. É um espaço que reúne matérias, notícias, vídeos, *Podcast* e publicações sobre o planejamento estratégico da CAIXA. Também sem identificação de ações para o objetivo estratégico de “ser o banco da *Nova Classe Média*” (Op Cit).

### **Considerações Finais**

Sabemos que este artigo não tem uma abordagem tradicional de Administração Estratégica, mas o ofertamos como em Comunicação Estratégica. Com a limitação de apenas se um diagnóstico de como se encontrava a caixa nos primeiros anos de sua inclinação no trecho 2012-2022, de sua atuação. O artigo tem a oportunidade de registrar esta configuração, pois a discussão sobre *Nova Classe Média* pode interessar a pesquisadores de diversas áreas. Sinalizamos como estudos muito pertinentes que poderiam ser feitos: um prognóstico sobre o que deve ser feito em relação a esse público, em Comunicação Estratégica. E como esse conceito de público pode ser melhor trabalhado nas rotinas bancárias, além de mensuras nos programas de programação e entrega de estímulos comunicacionais em ambiente digital (Facebook, link patrocinado etc).

O governo Dilma (2011-2016) se encerrou e não identificamos um registro sobre o tema em relação à Caixa nem mesmo durante os anos 2000, durante a atuação de Lula (2003-2010). Sabe-se que, em toda troca de governo Executivo Federal, algumas ações tendem a ser redefinidas. É o que pode acontecer neste início de governo Temer.

Reconhecemos a excelência da Administração como autônoma, mas também perpassada saberes diversos da Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, Comunicação. No entanto, tentamos fazer uma abordagem estritamente

comunicacional, tendo em vista a pesquisa do mundo bancário e da Comunicação ser um tanto escassa, no Brasil. Lamentamos os documentos, como os *Manuais Normativos*, não poderem ser citados: pelo fato de a CAIXA entendê-los como estratégicos e sigilosos.

## Referências

BRASIL. **Decreto nº 759, de 12 de agosto de 1969. Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública Caixa Econômica Federal e dá outras providências.** 1969

BRASIL. **Decreto 3.296, de 16 de dezembro de 1999.** Dispõe sobre a comunicação social do Poder Executivo Federal. Presidência da República. 1999

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração.** 2012. Recuperado de [http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2014.pdf](http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2014.pdf).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade.** 2012. Recuperado de [http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_CAIXA\\_2012.pdf](http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_CAIXA_2012.pdf).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade.** 2014. Recuperado de [http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_2014.pdf](http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_2014.pdf).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Código de Conduta dos Empregados.** 2014. Recuperado de [http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-codigo-conduta-empregados-caixa/Codigo\\_Conduta\\_Empregados.pdf](http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-codigo-conduta-empregados-caixa/Codigo_Conduta_Empregados.pdf).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Governança Corporativa.** 2015. Recuperado de [http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/caixa\\_governanca\\_corporativa2407.pdf](http://caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/caixa_governanca_corporativa2407.pdf).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Universidade Caixa.** 2015. Recuperado de <http://universidade.caixa.gov.br/>.

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 de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2001.

CURVELLO, 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, 2008, pp. 1-16.

GOMES, Vitor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva.** (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2014.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. edição. São Paulo: Summus, 2003.

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

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

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

MACHADO, Fabíola. **A comunicação estratégica e a rede de decisão nas organizações: um estudo sobre a CAIXA e a Nova Classe Média.** (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2015.

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

MILLS, Charles Wright. **A Nova Classe Média.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.

NERI, Marcelo. **A Nova Classe Média: lado Brilhante dos Pobres.** Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.

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

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

PORTAL BRASIL. **Marcelo Neri debate classe média no Fórum Mundial.** 2014. Recuperado de <http://www.brasil.gov.br/governo/2014/04/marcelo-neri-debate-classe-media-no-forum-mundial>

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

SANTOS, Amanda Viviam. **A controvérsia acerca do surgimento de uma Nova Classe Média no Brasil: uma interpretação com base teórica.** (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2013.

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

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. **Vozes da Nova Classe Média**. – Edição Marco Zero (set. 2012) – Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2012.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Relatório de Gestão do exercício 2013**. Presidência da República, 2014.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Relatório de Gestão do exercício 2012**. Presidência da República, 2013.

WRIGHT, E. O. **Classes**. London: Verso, 1985.